

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

## **„Interne Kommunikation im Home Office“**

Analyse der internen Kommunikation von Mitarbeitenden  
einer Österreichischen Landesverwaltung im Home Office

verfasst von / submitted by

**Julia Bachstein, BA**

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the  
degree of

**Master of Arts (MA)**

Wien, 2022 / Vienna 2022

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Masterstudium Publizistik-  
u. Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Assoz. Prof. Mag. Dr. Gerit  
Götzenbrucker, Privatdoz.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, Julia Bachstein, an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der im Quellen- und Literaturverzeichnis angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

---

Altach, Juni 2022

Julia Bachstein, BA

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich bei meiner Betreuung Frau Assoz. Prof. Mag. Dr. Gerit Götzenbrucker, Privatdoz. für ihre Kompetenz und Unterstützung dieser Arbeit bedanken. Vor allem bedanken möchte ich mich für ihr Vertrauen und ihre Hilfsbereitschaft.

Besonders danken möchte ich auch meinen Eltern, die mir dieses Studium überhaupt erst ermöglicht haben und mir sowohl finanziell als auch mental über 5 Jahre stets zur Seite standen. Danke Mama und Papa, dass ihr immer hinter mir steht!

Ein großer Dank gilt auch meinem Lebenspartner, der in dieser Phase immer an meiner Seite stand und mich in allem unterstützt hat. Danke, Maxi, dass du immer für mich da bist!

Ein weiterer Dank gilt der lieben Elke für das Korrekturlesen meiner Arbeit. Danke für deine Hilfsbereitschaft und deine lieben Worte!

## Abkürzungsverzeichnis

|         |                                |
|---------|--------------------------------|
| z.B.    | zum Beispiel                   |
| bzw.    | beziehungsweise                |
| ggf.    | gegebenenfalls                 |
| ACPP    | Austrian Corona Panel Project  |
| et al.  | et alii                        |
| f.      | folgende                       |
| ff.     | fortfolgende                   |
| Hrsg.   | Herausgeber                    |
| S.      | Seite                          |
| IK      | Interne Kommunikation          |
| HO      | Home Office                    |
| korr.   | korrigiert                     |
| akt.    | aktualisiert                   |
| Vol.    | Volume = Band                  |
| FF      | Forschungsfrage                |
| MZ      | Mitarbeiter:innenzufriedenheit |
| AZ      | Arbeitszufriedenheit           |
| vs.     | versus                         |
| vgl.    | Vergleich                      |
| vollst. | vollständige                   |
| PR      | Public Relations               |
| Ausg.   | Ausgabe                        |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Ziele der internen Unternehmenskommunikation (eigene Darstellung in Anlehnung an Leinemann, 2008, S. 251) .....                                           | 21 |
| Abbildung 2: Systematisierung der Instrumente in der Mitarbeiter:innenkommunikation (Einwiller et al., 2008, S. 238) .....                                             | 23 |
| Abbildung 3: Erwartungen der Mitarbeiter:innen an die interne Kommunikation in der digitalen Arbeitswelt (eigene Darstellung in Anlehnung an COYO, 2020, S. 19f) ..... | 31 |
| Abbildung 4: Anteile von Home Office nach Berufsbranchen (ACPP, 2021) .....                                                                                            | 37 |
| Abbildung 5: Anteile an Home Office nach soziodemographischen Merkmalen (ACPP, 2021) .....                                                                             | 37 |
| Abbildung 6: Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2010, S. 93) .....                                          | 57 |

## **Tabellenverzeichnis**

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 1: Gütekriterien der qualitativen Forschung (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2002, S. 144f) ..... | 60  |
| Tabelle 2: Übersicht der Interviewteilnehmer:innen (eigene Darstellung) .....                                         | 62  |
| Tabelle 3: Übersicht der Interviewleitfäden (eigene Darstellung) .....                                                | 64  |
| Tabelle 4: Vor- und Nachteile von Home Office (eigene Darstellung) .....                                              | 68  |
| Tabelle 5: Interne Kommunikationsinstrumente der Landesverwaltung (eigene Darstellung) .....                          | 74  |
| Tabelle 6: Kategoriensystem (eigene Darstellung) .....                                                                | 131 |

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Einleitung und Problemaufriss.....</b>                                      | <b>8</b>  |
| <b>1.1 Erkenntnisinteresse und Limitation .....</b>                               | <b>9</b>  |
| <b>1.2 Themenrelevanz und Fachbezug .....</b>                                     | <b>10</b> |
| <b>1.3 Aufbau der Arbeit.....</b>                                                 | <b>11</b> |
| <b>2. Aktueller Forschungsstand .....</b>                                         | <b>12</b> |
| <b>3. Theoretischer Rahmen .....</b>                                              | <b>18</b> |
| <b>3.1 Interne Kommunikation.....</b>                                             | <b>18</b> |
| 3.1.1 Definition .....                                                            | 18        |
| 3.1.2 Bereiche der Mitarbeiter:innenkommunikation .....                           | 19        |
| 3.1.3 Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation.....                          | 20        |
| 3.1.4 Kommunikationsinstrumente der internen Kommunikation .....                  | 23        |
| <b>3.2 Digitale interne Kommunikation .....</b>                                   | <b>27</b> |
| 3.2.1 Ziele der digitalen internen Kommunikation .....                            | 28        |
| 3.2.2 Digitale interne Medien .....                                               | 29        |
| 3.2.3 Anspruch der Mitarbeiter:innen an eine digitale interne Kommunikation ..... | 30        |
| 3.2.4 Digitaler Stress .....                                                      | 32        |
| 3.2.5 Der Online-Enthemmungseffekt.....                                           | 33        |
| <b>3.3 Home Office .....</b>                                                      | <b>35</b> |
| 3.3.1 Definition .....                                                            | 35        |
| 3.3.2 Situation Home Office in Österreich.....                                    | 36        |
| 3.3.3 Vorteile durch Home Office für Mitarbeiter:innen.....                       | 38        |
| 3.3.4 Nachteile durch Home Office für Mitarbeiter:innen.....                      | 39        |
| 3.3.5 Interne Kommunikation im Home Office .....                                  | 40        |
| <b>3.4 Mitarbeiter:innenzufriedenheit.....</b>                                    | <b>42</b> |
| 3.4.1 Definition .....                                                            | 42        |
| 3.4.2 Elemente der Arbeitszufriedenheit.....                                      | 43        |
| 3.4.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg .....                                   | 44        |
| <b>3.5 Theoretische Verortung .....</b>                                           | <b>47</b> |
| <b>4. Empirische Untersuchung .....</b>                                           | <b>54</b> |
| <b>4.1 Methodische Herangehensweise.....</b>                                      | <b>54</b> |
| 4.1.1 Erhebungsmethode .....                                                      | 54        |
| 4.1.2 Begründung der Methodenwahl .....                                           | 55        |
| 4.1.3 Auswertungsmethode .....                                                    | 56        |
| 4.1.4 Transkription.....                                                          | 58        |
| <b>4.2 Gütekriterien.....</b>                                                     | <b>59</b> |
| <b>4.3 Forschungsethik .....</b>                                                  | <b>60</b> |
| <b>4.4 Datenerhebung.....</b>                                                     | <b>61</b> |
| 4.4.1 Auswahlkriterien der Interviewpartner:innen.....                            | 61        |
| 4.4.2 Stichprobe Interviewpartner:innen .....                                     | 62        |
| 4.5.3 Leitfadenentwicklung.....                                                   | 63        |
| 4.5.4 Durchführung der Interviews .....                                           | 65        |
| <b>5. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse.....</b>                      | <b>66</b> |
| <b>5.1 Home Office .....</b>                                                      | <b>66</b> |
| 5.1.1 Vor- und Nachteile.....                                                     | 67        |
| 5.1.2 Arbeitssituation .....                                                      | 69        |
| 5.1.3 Digitale Kompetenz .....                                                    | 69        |

|            |                                                                                                                                                                            |            |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5.2</b> | <b>Interne Kommunikation im Home Office.....</b>                                                                                                                           | <b>70</b>  |
| 5.2.1      | Kommunikationsinstrumente.....                                                                                                                                             | 72         |
| 5.2.2      | Hauptkommunikationskanäle .....                                                                                                                                            | 74         |
| 5.2.3      | Mitarbeiter:innenkommunikation .....                                                                                                                                       | 75         |
| <b>5.3</b> | <b>Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Home Office .....</b>                                                                                                                 | <b>76</b>  |
| 5.3.1      | Zufriedenheit mit interner Kommunikation .....                                                                                                                             | 77         |
| 5.3.2      | Faktoren zur Förderung der Zufriedenheit.....                                                                                                                              | 79         |
| 5.3.3      | Feedbackkultur .....                                                                                                                                                       | 80         |
| 5.3.4      | Zusammenhang interne Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit .....                                                                                                | 81         |
| <b>5.4</b> | <b>Zwischenmenschliche Kommunikation im Home Office .....</b>                                                                                                              | <b>83</b>  |
| 5.4.1      | Sozialer Austausch.....                                                                                                                                                    | 84         |
| 5.4.2      | Effekte Home Office auf zwischenmenschliche Kommunikation .....                                                                                                            | 85         |
| 5.4.3      | Unterschied online vs. offline Kommunikation .....                                                                                                                         | 86         |
| 5.4.4      | Persönliches Kommunikationsverhalten .....                                                                                                                                 | 87         |
| <b>5.5</b> | <b>Zukunftsausblick .....</b>                                                                                                                                              | <b>88</b>  |
| 5.5.1      | Zukunftswünsche .....                                                                                                                                                      | 90         |
| 5.5.2      | Optimierungspotenzial der internen Kommunikation .....                                                                                                                     | 90         |
| 5.5.3      | Interne Kommunikation in Zukunft .....                                                                                                                                     | 92         |
| <b>6.</b>  | <b>Zusammenfassung und Beantwortung der forschungsleitenden Fragen .....</b>                                                                                               | <b>94</b>  |
| <b>6.1</b> | <b><i>FF1: Wie kommuniziert die in der Arbeit analysierte Landesverwaltung mit ihren Mitarbeiter:innen im Home Office? .....</i></b>                                       | <b>94</b>  |
| <b>6.2</b> | <b><i>FF2: Inwieweit beeinflusst die interne Kommunikation der Landesverwaltung die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen im Home Office?.....</i></b>                       | <b>95</b>  |
| <b>6.3</b> | <b><i>FF3: Welche Effekte hat die interne Kommunikation im Home Office auf die zwischenmenschliche Kommunikation der Mitarbeiter:innen der Landesverwaltung? .....</i></b> | <b>96</b>  |
| <b>7.</b>  | <b>Diskussion .....</b>                                                                                                                                                    | <b>97</b>  |
| <b>8.</b>  | <b>Fazit und Ausblick .....</b>                                                                                                                                            | <b>104</b> |
| <b>9.</b>  | <b>Literaturverzeichnis .....</b>                                                                                                                                          | <b>106</b> |
|            | <b>Anhang.....</b>                                                                                                                                                         | <b>116</b> |
| <b>I.</b>  | <b>Abstract (Deutsch) .....</b>                                                                                                                                            | <b>116</b> |
| <b>II.</b> | <b>Abstract (Englisch) .....</b>                                                                                                                                           | <b>117</b> |

## **1. Einleitung und Problemaufriss**

Die Covid-19-Pandemie sorgte seit Beginn für einen drastischen Wandel in vielen Lebensbereichen. Parallel zum Wandel in den Arbeitsumgebungen, wurde auch die interne Kommunikation in Richtung Virtualität stark verändert. Diese Veränderung stellte besonders Organisationen mit einer hohen Mitarbeiter:innen-Präsenz vor eine große Herausforderung. Einwiller et al. (2021b) spricht in diesem Kontext im Communication Insights von einer längst überfälligen „Kultur der Flexibilität“, wobei gerade die Geschwindigkeit des Wandels viele Herausforderungen brachte. Einen besonderen Schub erhielten auch die Kommunikationstechnologien. Mitarbeitende können heute orts- und zeitunabhängig in Form von Telearbeit tätig sein (Herschel & Andrews, 1997). Zudem sind gewandelte Unternehmensstrukturen, die Einführung neuer digitaler Tools, veränderte Kommunikationsbedingungen sowie neue Arbeitserfahrungen, einige der tiefgreifenden Veränderungen, die unter anderem durch die Pandemie beeinflusst wurden. Durch den rasanten Digitalisierungsschub fanden immer mehr interne sowie externe Konversationen in Unternehmen virtuell statt. Es ist davon auszugehen, dass diese veränderten Kommunikationsbedingungen, insbesondere durch das Home Office, eine Veränderung im gesamten Arbeitsleben mit sich bringen. Was bedeutet dies letztlich für die interne Kommunikation in Unternehmen? Wie verändert sich die zwischenmenschliche Kommunikation? Welche Kommunikationstools bieten sich für eine nachhaltige Etablierung an? Welche Auswirkungen hat dies auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen im Home Office? Diese und weitere Prozesse scheinen für eine intensive Untersuchung zentral. Während in der Literatur vermehrt ein Fokus auf Studien zu Veränderungen der internen Kommunikation durch Covid-19 gelegt wird, soll diese Masterthesis insbesondere die Effekte der internen Kommunikation auf Mitarbeitende im Home Office untersuchen. Als Fallbeispiel soll eine Österreichische Landesverwaltung dienen, die aufgrund der Pandemie einem großen kommunikativen Veränderungsprozess ausgesetzt wurde. Seit Beginn der Covid-19 Krise wird von Seiten der Verantwortlichen verstärkt ein bedeutender Wert auf eine strategische interne Kommunikation gelegt. Im Zuge dessen wurden eigene Methoden entwickelt sowie umgesetzt. Zu den bereits etablierten Maßnahmen in der Verwaltung wurden neue Kommunikationsmöglichkeiten, wie beispielsweise eine virtuelle Kaffeepause, für den informellen Kommunikationsaustausch eingeführt. Zudem wird in Zukunft eine eigene Kommunikationsplattform entwickelt.

Sowohl für die Forschung der Kommunikationswissenschaft durch etwaige Veränderungen in der Kommunikation sowie für die Bereiche Organisationspsychologie, Arbeitssoziologie sowie Wirtschaft und Politik, scheint diese Thematik aufgrund der Pandemie über die Grenzen hinaus an Relevanz zu gewinnen. Somit bedarf es ein besonderes Augenmerk, sowohl von Seiten der Mitarbeiter:innen als auch von Seiten der Unternehmen, bezüglich der Gestaltung der Kommunikation in Anbetracht eines digitalen Arbeitsplatzes (Chan, Hooi, & Ngui, 2020). Im Hinblick auf veränderte Arbeitssituationen sowie einer geringen Studienlage zur Erforschung der internen Kommunikation von Mitarbeitenden im Home Office, bietet diese Masterthesis einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke.

### 1.1 Erkenntnisinteresse und Limitation

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Analyse sowie Evaluation der Gestaltung der internen Kommunikation einer Österreichischen Landesverwaltung im Home Office. Die Arbeit soll theoretische Überlegungen zur internen Kommunikation erläutern und einen Praxisbezug zu Mitarbeiter:innen im Home Office darstellen. Das Ziel ist die Analyse als auch Evaluierung der gesetzten internen Kommunikationsmaßnahmen der Landesverwaltung, sowohl in Bezug auf die Inhalte als auch auf die Auswirkungen. Um eine zukünftige Krisensituation kommunikativ bewältigen zu können, werden die integrierten Maßnahmen evaluiert und anhand der gewonnenen Erkenntnisse erweitert, um weitere Methoden abzuleiten. Dazu sind besonders die Meinungen und Einstellungen der Mitarbeiter:innen von Interesse, sowie Einschätzungen zu den Chancen und Risiken der internen Kommunikation im Home Office. Diese werden im Rahmen von Leitfadeninterviews erhoben. Zugleich sollen Lücken der Strategien aufgezeigt werden, um die interne Kommunikation der Landesverwaltung sukzessive zu erweitern. Die vorliegende Arbeit setzt sich somit zum Ziel, mithilfe einer empirischen Untersuchung die Einstellungen, Wünsche, Meinungen sowie Bewertungen der internen Kommunikation der Mitarbeiter:innen im Home Office zu analysieren. Dabei sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

**FF1:** *Wie kommuniziert die in der Arbeit analysierte Landesverwaltung mit ihren Mitarbeiter:innen im Home Office?*

**FF2:** *Inwieweit beeinflusst die interne Kommunikation der Landesverwaltung die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen im Home Office?*

**FF3:** *Welche Effekte hat die interne Kommunikation im Home Office auf die zwischenmenschliche Kommunikation der Mitarbeiter:innen der Landesverwaltung?*

Diese Studie ist auf eine Österreichische Landesverwaltung beschränkt. Zudem werden lediglich auserwählte Mitarbeiter:innen zur internen Kommunikation im Home Office befragt. Daher sind die Ergebnisse möglicherweise nicht auf andere Mitarbeiter:innen oder andere Bereiche und Abteilungen verallgemeinerbar. Die Ergebnisse sind insofern limitiert, als dass sie die Wahrnehmungen der Mitarbeiter:innen lediglich zum Interviewzeitpunkt analysieren. Zugleich werden andere Bereiche, die nicht im Interviewleitfaden berücksichtigt wurden, ausgeschlossen. Die persönliche Beziehung in der Interviewsituation könnte zudem das Beantworten der Fragen beeinflussen. Daher sind die Ergebnisse und die Interpretation eben dieser nur auf die in dieser Arbeit zu analysierenden Landesverwaltung - im konkreten nur auf die befragten Mitarbeiter:innen und deren Abteilungen zu beziehen.

## 1.2 Themenrelevanz und Fachbezug

Die interne Kommunikation gilt als ein Teilgebiet der Public Relations, während mehrere Synonyme in diesem Bezug in der Literatur Anwendung finden. Die interne PR, die interne Unternehmenskommunikation sowie Mitarbeiter:innenkommunikation sind nur einige der zahlreichen Begriffe, die für die interne Kommunikation synonym eingesetzt werden. Dabei scheint die interne Kommunikation jener Teilbereich zu sein, dem die geringste Bedeutung beigemessen wird (Schneeweiß, 2008, S. 139). Gemäß Baumgartner (2009) interagiert die interne Kommunikation in starker Interdisziplinarität. Zentral scheint dieser Begriff in der Kommunikationswissenschaft, zugleich beschäftigen sich auch Fachbereiche wie die Betriebswirtschaftslehre, die Organisationssoziologie sowie die Arbeits- und Sozialpsychologie mit dieser Thematik. Die interne Kommunikation scheint neben ihrem interdisziplinären Einsatz auch in einem Feld des Wandels zu stehen. Gemäß Huck-Sandhu (2016) hat die interne Kommunikation in den letzten Jahren an enormer Bedeutung gewonnen. Einen ersten starken Zuwachs scheint sie durch die Wirtschaftskrise 2008 erhalten zu haben, bei der sich die Erwartungen der Mitarbeiter:innen in Bezug auf eine offene und verständliche Kommunikation modellierten. Einen weiteren Zuwachs an Bedeutung lieferten die diversen Möglichkeiten der Sozialen Medien (S.2). Möglicherweise wird die Pandemie als ein dritter Schub für eine Veränderung in der internen Kommunikation sorgen. Engelhardt (2020) betont dies zugleich in ihrem Werk: *„Verstärkte Evaluation von Interner Kommunikation wäre angesichts der aus der Covid19-Krise resultierenden Änderungen wünschenswert“* (S. 45). Dass die interne Kommunikation in einem Feld des Wandels steht und besonders der interne kommunikationswissenschaftliche Aspekt im Home Office wenig analysiert ist, scheint eine Untersuchung mit dieser Thematik zu unterstreichen.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Masterarbeit gliedert sich in mehrere Kapitel. In der Einleitung wird ein grundlegender Umriss des Problems und das eigene Forschungsvorhaben beschrieben. Weiters wird auf das Erkenntnisinteresse sowie die Limitation der Studie eingegangen. Zudem wird der Bezug zum Fach hergestellt. Zuletzt wird auf die Relevanz des Themas in **Kapitel 1** eingegangen. Das **zweite Kapitel** behandelt den aktuellen Forschungsstand, wobei hier vor allem aktuelle Studien zur internen Kommunikation sowie Studien zum Home Office von Interesse sind. In **Kapitel 3** erfolgt die Theoretische Rahmung dieser Arbeit, wobei vor allem die zentralen Begriffe deklariert werden. Zuerst erfolgt ein Überblick der internen Kommunikation und insbesondere der digitalen internen Kommunikation. Anschließend erfolgen die Ziele, Kommunikationsformen sowie Instrumente der internen Kommunikation. In einem nächsten Schritt wird der Terminus Home Office erläutert, wobei hier vor allem die Situation in Österreich sowie die Chancen und Risiken analysiert werden. Den letzten Teil im Theorieabschnitt bildet die Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Dieser Begriff scheint vor allem durch das Interesse am Empfinden der Mitarbeiter:innen zentral. Hier wird näher auf die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959) eingegangen. In einem weiteren eigenen Unterkapitel erfolgt die theoretische Rahmung dieser Arbeit, die sich auf Theorien bezieht, welche sich mit der gegenwärtigen Gesellschaftsstruktur und der Digitalisierung in Unternehmen beschäftigen. Zum einen soll das Modell des integrierten Kommunikationsmanagement nach Einwiller & Winistörfer (2008) in Anlehnung an Bruhn (2003) die Basis bilden. Weiters wird auf das mikrotheoretische Modell von Huck-Sandhu (2013) eingegangen. Das symmetrische Modell der internen Kommunikation nach Grunig (1992) ist folgend. Außerdem wird die Theorie der sozialen Präsenz als auch das Modell der rationalen Medienwahl in diesem Kapitel näher erläutert. **Kapitel 4** beschäftigt sich mit dem eigenen Forschungsvorhaben. Hier wird der empirische Teil der Arbeit vorgestellt, wobei vor allem die Methode des qualitativen Leitfadeninterviews zentral ist. Zugleich können diesem Kapitel Begründungen zur Wahl des Forschungsvorhabens entnommen werden. Ein eigenes Unterkapitel mit den Gütekriterien sowie der Forschungsethik ist folgend. Im nächsten Abschnitt und somit **Kapitel 5** erfolgt die Datenanalyse. Die Darstellung der Ergebnisse und Beantwortung der forschungsleitenden Fragen erfolgt in **Kapitel 6**. Abschließend werden in **Kapitel 7** die Ergebnisse zusammengefasst sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsvorhaben dargestellt.

## 2. Aktueller Forschungsstand

In der Literatur existieren bereits unzählige Studien, die eine Veränderung der Covid-19-Krise auf die interne Kommunikation untersuchen. Die für diese Arbeit relevante Quellenrecherche bezieht sich dabei vorwiegend auf die interne Kommunikation im Home Office. Durch den Ausbruch der Pandemie erhielt die Arbeitswelt eine veränderte Qualität, wodurch die interne Kommunikation vor neue Herausforderungen gestellt wurde (COYO & SCM, 2021, S.5). Das Arbeitsleben veränderte sich rasant, nicht zuletzt aufgrund einer Empfehlung der österreichischen Bundesregierung, ab dem 13. März 2020 von Zuhause aus zu arbeiten (orf.at, 2020). Die Situation bezüglich interner Kommunikation und Home Office zeigt einen bedeutenden Zuwachs. Die vom GALLUP Institut (2021) repräsentative Studie zur Arbeit in Zeiten von Covid 19, mit einer Teilnahme von über 1000 Arbeitnehmer:innen im Alter von 15 bis 64 Jahren, macht diesbezüglich den enormen Boom des Home Office deutlich. Mehr als 42 Prozent gaben in der Befragung an, im Jahr 2020 ausschließlich die Arbeit zuhause ausgeführt zu haben. Besonders bei jüngeren Teilnehmer:innen und Arbeitnehmer:innen mit hohen Bildungsabschlüssen, gewann das Home Office stets an Beliebtheit. Der neue „New Work“ Trend in der Arbeitswelt scheint sich somit langfristig durchzusetzen, wenngleich die Grenzen für ausschließliches Home Office in der Befragung aufgezeigt werden. So fehle es vor allem an der menschlichen Interaktion innerhalb des Teams (S. 1). Engelhardt (2020) erörtert diesbezüglich in ihren Befragungen vor allem eine Problematik in der kommunikativen Erreichbarkeit der Mitarbeiter:innen vom Übergang in das Home Office. Dies scheint in Bezug auf den Verzicht von Face-to-Face Gesprächen ein bedeutendes Problem des Home Office. In punkto Kommunikationsverantwortung scheint die Arbeit von Zuhause auch eine Veränderung zu initiieren. So gaben in einer repräsentativen Umfrage der COYO GmbH und der School for Communication and Management (2021) einige der Befragten an, ein eigenes Team für die interne Kommunikation im Home Office gegründet zu haben (S. 2). Weiters geben in der Studie mehr als die Hälfte der 240 Teilnehmer:innen an, dass sich der Aufwand der internen Kommunikation im Home Office deutlich erhöht habe. Dies ist unter anderem auf neue Aufgabenbereiche zurückzuführen. Auch die allgemeine Bedeutung der internen Kommunikation scheint bei den Befragten an Zuwachs zu gewinnen (S. 13). Mehrere Studien untersuchten zudem die Kommunikationsinstrumente im Home Office. Unter anderem untersuchte die Studie zur Thematik *„Interne Kommunikation in Zeiten von Remote Work“* die Einführung neuer Kommunikationstools.

Dabei wurde deutlich, dass seit der Pandemie 2020 knapp 80 Prozent der Befragten neue Tools zur Kommunikation einführten. Die neuen Instrumente beziehen sich dabei vor allem auf Video-Anrufe sowie den digitalen sozialen Austausch. Gleichzeitig gibt die Mehrheit an, offen für neue Tools in Bezug auf die interne Kommunikation zu sein (ebd., S. 2). Eine weitere von DeFilippis et al. (2020) groß angelegte quantitative Studie zur Wahl von Kommunikationsinstrumenten während dem Home Office, untersuchte 16 Städte aus neun unterschiedlichen Ländern. Zur Analyse dienten Meta-Daten aus virtuellen Besprechungen sowie E-Mails. Eine wesentliche Erkenntnis der Forscher:innen zeigte sich in der erhöhten Frequenz von virtuellen Meetings sowie versendeten E-Mail Nachrichten in den ersten Wochen der Lockdowns. Zugleich variierten auch die Zeitpunkte zum Versenden von Nachrichten. Dies lässt sich möglicherweise auf die Flexibilität der Arbeitszeiten zurückführen. Zur Bedeutsamkeit der Informationsinstrumente zählten E-mails sowie Newsletter als äußerst verlässliches Kommunikationstool. Interne Social Media sowie Mitarbeiter:innen-Apps fanden einen eher ergänzenden Einsatz. Telefon-Hotlines sowie SMS und externe Websites schienen als Übergangslösung, um eine flächendeckende Erreichbarkeit zu erzielen. Um den Kontakt zu den Mitarbeiter:innen aufrecht zu erhalten, wurden neue digitale Formate geschaffen. Unter anderem nutzten Coca-Cola sowie Siemens „Skype-Afterwork-Runden“, „Koch-Challenges“ sowie „Coffee Machine Meetings“ als Kommunikationsformen im Home Office. Besonders Social Media erhielten im kommunikativen Austausch einen hohen Stellenwert. Auch die Rolle der Mitarbeiter:innenzeitschrift schien sich aufgrund der Pandemie zu verändern. So wurden Sonderausgaben zum Corona-Alltag herausgegeben, teilweise von Print auf Onlineausgaben umgestellt. Auch Blogs als Alternative zur Zeitschrift fanden Anklang. Zugleich stieg die Bedeutsamkeit von externen Social Media für die interne Kommunikation. Sie dienten als Plattform von positiven Geschichten von Mitarbeiter:innen sowie der Berichterstattung von Heldentaten (Engelhardt, 2020, S.19). Im Bereich der digitalen Kanäle der internen Kommunikation gab es in den letzten Jahren einen starken Wandel. So nutzen heute Mitarbeiter:innen digitale Kanäle für die Kommunikation am Arbeitsplatz. In diesem Zusammenhang beschreibt Deloitte (2012), dass die Digitalisierung neben Zusammenarbeit und Crowdsourcing eine ständige Kommunikation am Arbeitsplatz bewirkt. Spätere Untersuchungen zur Digitalisierung und interner Kommunikation zeigen eine Dezentralisierung der Kommunikation aufgrund der Einführung digitaler Kommunikationskanäle (Verčič, & Vokić, 2017). In diesem Kontext verändern die Menschen ihre Kommunikationsgewohnheiten am Arbeitsplatz – jederzeit und überall werden Informationen als Teil der Zwei-Wege-Kommunikation beschaffen.

Eine Umfrage von Sievert & Scholz (2017) zu sozialen Medien und interner Kommunikation ergab, dass diese das Engagement der Mitarbeiter:innen fördern. Dies ist darauf zurückzuführen, dass soziale Medien unter anderem den Kommunikationsfluss verbessern sowie interne Prozesse beschleunigen und somit letztlich die Zusammenarbeit erleichtern. Bezüglich interner Kommunikation und Verbindung zum Unternehmen, untersuchte eine Studie von Daniel et al. (2021) die Auswirkungen der internen Kommunikation von Organisationen auf die Qualität der Beziehung der Menschen zur Organisation. Zugleich wurde dies im Hinblick auf die individuellen Leistungen untersucht. Im Rahmen dieser Studie wurde eine quantitative Querschnittsstudie mit 340 Teilnehmer:innen aus Portugal durchgeführt. Die zentralen Ergebnisse zeigten eine signifikant positive Korrelation der internen Kommunikation mit der individuellen Leistung. Diese Untersuchung legt somit nahe, zukünftig in interne Kommunikationspraktiken zu investieren, um starke Beziehungen der Arbeitnehmer:innen zur Organisation zu fördern. Auch hinsichtlich Arbeitsumfeld zeigen sich zahlreiche Veränderungen. Durch die Zunahme einer heterogenen und vielfältigen Gesellschaft und insbesondere der Covid-19 Pandemie, stehen Thematiken rund um Integration und Gerechtigkeit in Unternehmen im Zentrum (Einwiller et al., 2021a, S. 2). In dieser Hinsicht deuten diverse Studien darauf hin, dass sich ein integratives Arbeitsumfeld unter anderem positiv auf das Vertrauen (Downey et al., 2015), das Engagement (Ashikali & Groeneveld, 2015) sowie die Arbeitszufriedenheit (Hwang & Hopkins, 2015) der Mitarbeiter:innen auswirkt. Gemäß Einwiller et al. (2021a) wird dabei die Rolle der Kommunikation in Bezug auf die Schaffung eines integrativen Arbeitsumfeldes vernachlässigt. Infolgedessen untersuchten die Autoren in einer Studie, inwiefern die interne Kommunikation die Wahrnehmung eines inklusiven Arbeitsumfeldes der Mitarbeitenden erleichtert oder behindert (S. 2ff). Im Rahmen von Interviews mit 84 Mitarbeiter:innen aus österreichischen und deutschen Unternehmen konnte festgestellt werden, dass die formelle zwischenmenschliche Kommunikation die größte Auswirkung auf das Gefühl der Einbeziehung der Mitarbeiter:innen aufweist. Gleichzeitig scheint die informelle zwischenmenschliche Kommunikation – wie beispielsweise ein Kaffeegespräch – in Bezug auf einen integrativen Arbeitsplatz weniger wichtig zu sein (ebd., S. 6). Um die Zufriedenheit von Angestellten im Home Office zu analysieren, wurde vom Bundesministerium für Arbeit (2021) in Zusammenarbeit mit der OGM eine repräsentative Befragung von österreichischen Arbeitnehmer:innen sowie Arbeitgeber:innen durchgeführt. Die zentralen Ergebnisse zeigen, dass über 90 Prozent der Befragten mit der Home Office Arbeit zufrieden sind.

Als Vorteile im Home Office sehen sowohl die Arbeitnehmer:innen sowie Arbeitgeber:innen die Produktivität, die Arbeitsdisziplin sowie eine leichtere Vereinbarkeit des Privatlebens. Nicht zuletzt sehen sie einen gesamten Nutzen von Home Office für die Lebensqualität. Nachteile zeigen sich vor allem in der fehlenden sozialen Interaktion. Eine weitere Studie der Universität Wien über den Zusammenhang von Informationen und deren Wertschätzung, zeigte bei Arbeitnehmenden im Home Office wesentlich bessere Werte, als bei Arbeiter:innen, die trotz Krise am regulären Arbeitsort tätig waren. So gab weniger als die Hälfte der Arbeitnehmer:innen am regulären Arbeitsort an, dass sie sich vom Management ausreichend informiert sowie wertgeschätzt fühlen (Einwiller & Ruppel, 2020). In Hinblick auf das Zurechtkommen mit der Technik im Home Office berichten die Befragten der von COYO & der SCM (2021) repräsentativen Studie von einer gesteigerten Komplexität ihrer eigenen Arbeit sowie einer gesteigerten Herausforderung. Des Weiteren geben rund 80 Prozent der Teilnehmer:innen an, dass die interne Kommunikation eine bedeutende Rolle in Bezug auf ihre Zufriedenheit spiele sowie einen maßgebenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg habe (S. 13). Ein weiterer bedeutender Faktor der Arbeit im Home Office betrifft die digitale Kompetenz der Arbeitnehmer:innen. Um diese zu messen, wird jährlich im Rahmen des Digital Economy and Society Index – DESI – die Entwicklung in Bezug auf die Digitalisierung in den Bereichen Wirtschaft und Gesellschaft EU-weit analysiert. Der Index umfasste im Jahr 2021 die Bereiche „Konnektivität“, „Humanressourcen“, „Integration Digitaler Technologie“ sowie „Digitale öffentliche Dienste. Dabei konnte Österreich im Vergleich zum Vorjahr drei Plätze gutmachen und liegt somit auf Platz zehn im nationalen Ranking. Fortschritte erzielte Österreich in allen Dimensionen, wobei insbesondere der Bereich „Humankapital“ an Stärke gewann. Dies wiederum zeigt sich in einer höheren digitalen Grundkompetenz der Österreicher:innen, als im EU-Schnitt (BMDW, 2021). Deutschlandweit wird jährlich zur selben Thematik ein Digital Index zur digitalen Gesellschaft veröffentlicht. Die empirische Untersuchung zeigt unter anderem die Adaptierung der Gesellschaft durch die Digitalisierung. Befragt wurden Personen ab 14 Jahren, wobei insgesamt über 18000 Interviews geführt wurden. In Bezug auf die digitalen Kompetenzen wurden fünf Kompetenzfelder abgefragt: „Informations- und Datenkompetenz“, „Gestalten und Erzeugen digitaler Inhalte“, „Kommunikation und Kollaboration“, „Sicherheit und Wohlbefinden“ und „Problemlösekompetenz“. Im ersten Kompetenzbereich zeigte sich eine hohe Fähigkeit der Befragten in Bezug auf das Recherchieren im Internet. Probleme stellten sich hingegen beim Erkennen von unseriösen Nachrichten heraus. Im Gestalten und Erzeugen digitaler Inhalte, zeigen sich ebenso geringere Kompetenzwerte.

Nur ein kleiner Anteil der Befragten verfügt über Kenntnisse im Bereich Urheberrecht sowie Programmierung. Im Kompetenzbereich „Kommunikation und Kollaboration“ zeigt sich, dass der Umgang mit dem Smartphone gekonnt wird, wobei beispielsweise Videokonferenzen sowie der Umgang mit der digitalen Identität weniger gut ausgeprägt sind. Das vierte Kompetenzfeld rundum Sicherheit erweist sich für die Befragten als sehr bedeutend. Während das Installieren von Apps sowie das Nutzen von Antivirensoftwares keine Probleme macht, scheinen die richtigen Datenschutzeinstellungen auf dem Smartphone Herausforderungen zu induzieren. Zudem scheinen Problemlösekompetenzen im Umgang mit digitalen Medien in der deutschen Bevölkerung gering ausgeprägt. Besonders das Helfen bei Computerproblemen scheint komplex (D21, 2021, S. 24ff). Eine weitere Studie der Techniker Krankenkasse (2021) beschäftigt sich unter anderem mit der Frage, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Arbeit hat. Es zeigt sich, dass besonders das Internet im beruflichen Kontext eine bedeutende Rolle spielt. Knapp 90 Prozent der befragten Erwerbstätigen zwischen 18 und 65 Jahren nutzen das Internet für berufliche Zwecke. In diesem Zusammenhang zeigt sich auch, dass Berufstätige mit einem häufigen Einsatz von digitalen Medien der digitalen Veränderung grundsätzlich positiver gegenüberstehen, als jene mit einem geringeren Anteil an digitalen Arbeitsmitteln. Für den Erwerb digitaler Kompetenzen scheint zudem in der Arbeit genügend Zeit (S. 43ff). Gleichzeitig stellen die stetigen Veränderungen die Mitarbeitenden vor neue Herausforderungen. Auf der einen Seite führen die digitalen Technologien zu einer Erleichterung im Arbeitsleben, auf der anderen Seite können neu eingeführte Formate eine Überforderung sowie Stressempfinden auslösen. In dieser Hinsicht scheint eine Begleitung des Arbeitgebers hinsichtlich Digitalisierung am Arbeitsplatz für die Mitarbeitenden zentral (ebd., S. 55). Eine weitere bedeutende Thematik erweist sich in der Unterscheidung der zwischenmenschlichen online und offline Kommunikation. Durch die vermehrte computervermittelte Kommunikation wurde bereits früh in der psychologischen Forschung hierauf ein Fokus gelegt (Blumer, 2013, S. 37). In den Forschungsarbeiten hat sich gezeigt, dass insbesondere die auf Text basierte computervermittelte Kommunikation im Kontrast zur Face-to-Face Kommunikation, zwei wesentliche Unterscheidungen aufweist. Zum einen wird aufgrund der Kanalreduktion hauptsächlich über Textbotschaften miteinander kommuniziert. Weitere Informationskanäle wie auditive oder visuelle Informationen des Gegenübers sind nicht mehr wahrzunehmen. Die Kanalreduktion führt dabei nicht nur zu einem Wegfall dieser Sinneseindrücke. Hinweisreize auf der nonverbalen, paraverbalen sowie sozialen Ebene scheinen auszubleiben (ebd., S. 39).

Zudem können hingegen bei einer Kommunikation von Angesicht zu Angesicht weitere bedeutende Informationen an den Gegenüber gesendet werden. Informationen durch Mimik und Gestik vermitteln somit emotionale Befindlichkeiten und die Stimme sowie das Sprechverhalten können einen Einfluss auf das Sympathieempfinden aufweisen. Aufgrund der Nicht-Sichtbarkeit können zudem das Alter, Aussehen oder das Geschlecht kaum erkannt werden. Folglich kann dieser inhaltliche Fokus der Textkommunikation zu einer „Nivellierung“ der Gesprächspersonen führen (Döring, 2003, S. 40f). Zum anderen scheint aufgrund der Anonymität der Personen, die wirkliche Identität des Gegenübers kaum erkennbar (Blumer, 2013, S. 39). Zusammenfassend zeigen sich in der Literatur folgende Unterschiede zwischen einer computervermittelten und einer Face-to-Face Kommunikation aus sozialpsychologischer Sicht: Kanalreduktion und Reduktion der sozialen Hinweisreize (Daft & Lengel, 1986), erhöhte Kontrolle zum Teilen von Inhalten (McKenna & Bargh, 2000), Ersetzen von fehlenden Informationen durch andere (Walther, 1992), veränderte Einschätzung von Informationen (Lea & Spears, 1991), eine niedrigere Schwelle bei persönlichen Themen (Bargh et al., 2002) und die Tendenz zur Idealisierung der Kommunikationspartner:innen (Walther, 1996).

Rund um die Thematik Covid-19 und interne Kommunikation lassen sich ausreichend Publikationen finden, wobei für diese Arbeit allerdings konkrete Studien zur internen Kommunikation und deren Effekte für die Arbeit der Mitarbeiter:innen im Home Office fehlen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch die Umstellung auf das Home Office der internen Kommunikation eine verstärkte Rolle zukommt. Diverse Studien zeigen, dass seit der Pandemie vermehrt neue Kommunikationstools eingeführt wurden. Besonders durch die Einführung digitaler Kanäle zeigte sich ein verändertes Bild der internen Kommunikation. Infolge wird von einer Dezentralisierung der Kommunikation gesprochen. Auch in der zwischenmenschlichen Kommunikation kommt es zu Veränderungen sowohl hinsichtlich der Wahrnehmung als auch Einschätzung von Informationen. Zu Befragungen im Home Office zeigt sich durchaus ein positives Bild, wobei viele von einer Erleichterung des gesamten Privatlebens profitieren. Ein besonderer Nachteil zeigt sich in der fehlenden sozialen Interaktion. Für die Zukunft lässt sich festhalten, dass die interne Kommunikation für die Mitarbeiter:innenzufriedenheit eine bedeutende Rolle einzunehmen scheint.

### 3. Theoretischer Rahmen

#### 3.1 Interne Kommunikation

##### 3.1.1 Definition

Das folgende Kapitel erläutert literaturbasiert den theoretischen Rahmen der Thematik und soll als Basis der qualitativen Untersuchung dienen. Zunächst wird auf den Begriff der internen Kommunikation eingegangen. Weiters folgen Bereiche der Mitarbeiter:innenkommunikation sowie Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation. Anschließend werden Kommunikationsinstrumente der internen Kommunikation vorgestellt. Den Abschluss dieses Kapitels bildet eine Erfolgskontrolle der internen Kommunikation. Eine klare Abgrenzung des Begriffs interne Kommunikation scheint in der Literatur nicht eindeutig. So existieren zahlreiche andere Synonyme wie beispielsweise „Mitarbeiterkommunikation“ sowie „innerbetriebliche Kommunikation“, die diesen Sachverhalt erläutern (Malczok & Szyszka, 2015, S. 20). Dabei umfasst die interne Kommunikation die gesamten kommunikativen Angelegenheiten der Mitglieder einer Organisation. Nach Mast (2014) lässt sich die interne Unternehmenskommunikation wie folgt definieren:

*„Interne Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche kommunikative 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“ (Mast, 2014, S. 1123).*

Zu den handelnden Akteur:innen zählen sowohl die Kommunikationsverantwortlichen als auch die Kommunikator:innen sowie Mitarbeitende jeglicher Hierarchieebenen. Dadurch tritt der Sender oder die Senderin sowie der Empfänger oder die Empfängerin mithilfe von Zeichen miteinander in Beziehung (Schneider et al., 2014, S. 451). Die Mitarbeiter:innenkommunikation verläuft hauptsächlich innerhalb der Organisation, wobei zwischen gesteuerter und nicht gesteuerter, formeller und informeller, persönlicher oder medial vermittelter sowie einseitiger und dialogorientierter Kommunikation differenziert werden kann (Einwiller et al., 2021a, S. 5). Parallelen dieser Definition lassen sich bei Mast (2014) feststellen, die mit dem Begriff der internen Unternehmenskommunikation vor allem den Zweck der Kommunikation hervorhebt. Mithilfe der internen Unternehmenskommunikation sollen die gemeinsamen Werte des Unternehmens zugänglich gemacht sowie weitergegeben werden (S. 1123). Die interne Unternehmenskommunikation verläuft dabei hauptsächlich formell sowie medial vermittelt.

Die elektronischen Medien gewinnen dabei stets an Bedeutung, wobei vor allem eine Entwicklung in Richtung digitaler Arbeitsplatz zu erkennen ist (Helferich & Pleil, 2021). Diese Entwicklung ermöglicht insbesondere eine Kollaboration sowie Dialogkommunikation. Eine einseitige Informationsvermittlung gerät dabei zunehmend in Hintergrund, während Video- sowie Audiokommunikation in Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Laut Wolf & Böhringer (2021) hat die Veränderung der Arbeitswelt hinsichtlich virtueller Arbeit auch für eine starke Zunahme an mobilen Plattformen gesorgt. Mitarbeiter:innen-Apps ermöglichen somit sowohl eine einseitige als auch dialogorientierte Text-, Bild-, Audio- sowie Videokommunikation. Den zahlreichen Definitionen ist gemein, dass die interne Kommunikation besonders als ein wechselseitiger Kommunikationsprozess verstanden wird. In dieser Arbeit soll der Begriff „Interne Unternehmenskommunikation“ nach Mast (2016b) leitend sein, da sich dieser auf die gesamten Kommunikationsprozesse zwischen einem Unternehmen sowie seinen Mitarbeiter:innen bezieht.

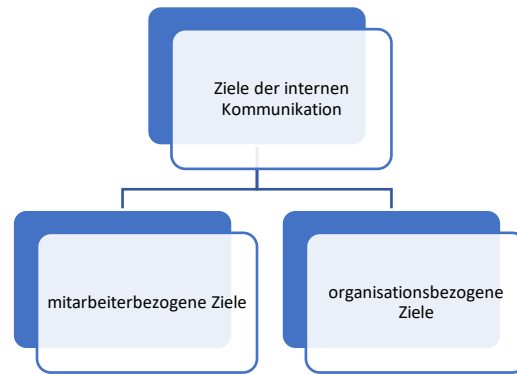
### *3.1.2 Bereiche der Mitarbeiter:innenkommunikation*

In den Bereichen der Mitarbeiter:innenkommunikation wird zwischen den organisationsinternen sowie organisationsexternen Bereichen unterschieden. Zu den Gebieten der Mitarbeiter:innenkommunikation zählen organisationsintern die interne Unternehmenskommunikation, die Führungskommunikation und interne Peer-to-Peer-Kommunikation. Die interne Unternehmenskommunikation versteht dabei die Kommunikation der Organisation mit ihren Mitarbeitenden (Huck-Sandhu, 2021). Innerhalb der Organisation erfährt die interne Unternehmenskommunikation mit ihren gesamten Kommunikationsaktivitäten mehrere Funktionen. Somit dient sie zur Integration, Orientierung, Information sowie Motivation im Unternehmen. Die Führungskommunikation - sprich Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeiter:innen gestaltet dabei ein weiteres Handlungsfeld (Voß & Röttger, 2021). In diesem erhält die Kommunikation eine zentrale Rolle zur Orientierung an den unternehmensintern vereinbarten Zielen. Sackmann (2021) beschreibt die Funktion der Kommunikation hier als ein bedeutendes Element der Führung selbst. Bei der internen Peer-to-Peer-Kommunikation handelt es sich hingegen um informelle Kommunikationsprozesse zwischen den Mitarbeitenden als auch Organisationsmitgliedern (Einwiller et al., 2021a, S. 6). Diese Form der Kommunikation dient besonders zum Austausch von Informationen, Meinungen sowie zum sozialen Austausch zwischen den Mitarbeiter:innen. Die interne Peer-to-Peer-Kommunikation findet dabei hauptsächlich in Form von „Softcommunication“ statt.

Unter dieser werden alle spontanen sowie unstrukturierten Kommunikationsflüsse verstanden, wobei die Hierarchieebene der Mitarbeiter:innen dabei keine Rolle spielt. Die Softcommunication kann sowohl mündlich als auch schriftlich erfolgen. Zur Verfügung gestellte Plattformen zum internen peer Austausch können so die interne Unternehmenskommunikation unterstützen (Kleinberger, 2021, S. 454). Auf die Bereiche der organisationsexternen Mitarbeiter:innenkommunikation wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen.

### *3.1.3 Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation*

In diesem Abschnitt werden die Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation näher betrachtet sowie dargestellt. Die interne Kommunikation verfolgt das Ziel, das Unternehmen hinsichtlich der definierten Ziele zu unterstützen (Schick, 2014, S. 1). Die von der internen Unternehmenskommunikation definierten Ziele können sich dabei auch auf die Mitarbeiter:innen selbst beziehen, um beispielsweise die persönliche Entwicklung zu gewährleisten (Mast, 2014, S. 1132). Werden Mitarbeiter:innen ausreichend informiert, so ist eine Repräsentation des Unternehmens möglich. Somit fungiert die interne Kommunikation als bedeutende Schlüsselkraft. Der Aufschwung der internen Kommunikation begründet sich besonders dadurch, dass die Mitarbeiter:innen eine zentrale Rolle im Unternehmen einnehmen. Mast (2016b) bezeichnet diese Rolle als die des „Mitarbeiter[s] als Wettbewerbsvorteil“ (S. 266). Gemäß Zerfass & Franke (2013) erhalten Verantwortliche der internen Unternehmenskommunikation zwei zentrale Aufgaben. Zur ersten zentralen Rolle zählt die Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen, wobei diese Motivation, das Engagement sowie Feedback fördern sollte. Die zweite Aufgabe spiegelt sich in der Kommunikator-rolle wider, wobei Verantwortliche der Kommunikation hier vor allem die Kommunikation in Unternehmen ermöglichen und gestalten sollten. Auf diese Weise sollte Wissen generiert und Entscheidungsmöglichkeiten offengelegt werden (Spachmann & Huck-Sandhu, 2020, S. 70). Schneider et al. (2014) gehen in ihrem Werk davon aus, dass die kommunikativen Vorgänge sowohl die Mitarbeitenden selbst als auch die Leistungsfähigkeit der Organisation betreffen. Somit wird in Bezug auf die kommunikationsinternen Ziele zwischen mitarbeiter- sowie organisationsbezogenen Zielen differenziert (S. 452f).



*Abbildung 1: Ziele der internen Unternehmenskommunikation (eigene Darstellung in Anlehnung an Leinemann, 2008, S. 251)*

Zu den mitarbeiterbezogenen Zielen zählen insbesondere mit der Arbeit verbundene Einstellungen (Schneider et al., 2014, S. 452). Laut Barkela et al. (2021) definieren sich die zentralen Ziele in Wohlbefinden am Arbeitsplatz sowie Arbeitszufriedenheit. Ein weiteres mitarbeiterbezogenes Ziel zeigt sich in der Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen selbst. Dadurch kann ein Gefühl der Zugehörigkeit entstehen und die eigene Persönlichkeit mit der organisationalen Persönlichkeit identifiziert werden (van Dick, 2017, S. 2). Können sich die Mitarbeiter:innen mit dem Unternehmen identifizieren, so steigt in Folge die Zufriedenheit sowie Leistung (ebd.). Die Arbeitsmotivation stellt ein weiteres zentrales Ziel dar, welches in weiterer Folge die Leistung sowie Zufriedenheit mit der Arbeit erklärt (Nerdinger, 2019, S. 483). Aufgrund der Integrations- und Sozialfunktion, welche die Mitarbeiter:innenkommunikation verfolgt, stellt das Engagement ein weiteres mitarbeiterbezogenes Ziel dar (Einwiller et al., 2008, S. 228). Zu den organisationsbezogenen Zielen zählen die Reputation, die Marke sowie der Aufbau der Unternehmenskultur, welche durch interne und externe Kommunikation beeinflusst werden (Buchele et al., 2021). Weitere Ziele zeigen sich in der Arbeitsleistung, der Loyalität und dem Wissensmanagement (Barkela et al., 2021). Hinsichtlich der organisationsbezogenen Ziele erfüllt die Mitarbeiter:innenkommunikation eine Informations- sowie Orientierungsfunktion. Die Informationsfunktion stellt sich dabei als Basisziel dar, in dem Wissen ausgetauscht und in Folge die Orientierung gefördert wird (Huck-Sandhu, 2021). Eine von Veränderung und Dynamik geprägte Arbeitswelt benötigt besonders die Mithilfe aller Mitarbeitenden im Unternehmen. Der Mitarbeiter:innenkommunikation kommt gerade in dieser Zeit eine bedeutende Rolle zu. Ziel dieser sollte insbesondere die Umsetzung der aufgestellten Visionen und Strategien des Unternehmens sein (Schick, 2002, S.11). Einwiller et al. (2008) erläutern in diesem Zusammenhang in ihrem Werk sechs zentrale Ziele, die mithilfe der Mitarbeiter:innenkommunikation erreicht werden sollen. Eine Formulierung dieser erfolgt aus der Ableitung der Ziele der Unternehmenskommunikation.

- *Koordination und Austausch*

Für die Koordination sowie den Austausch im Unternehmen erhält die Mitarbeiter:innenkommunikation eine zentrale Position. So dient sie beispielsweise dem Austausch von Informationen, zur Abstimmung von Prozessen sowie der Erteilung von Anweisungen. Um einen einwandfreien Ablauf der betrieblichen Prozesse zu gewährleisten, unterstützt die Mitarbeiter:innenkommunikation zudem die Verarbeitung von Informationen sowie die Entscheidungsfindung.

- *Unternehmenskultur*

Die Kultur eines jeden Unternehmens ist die Basis der gesamten Organisationsprozesse. Die Mitarbeiter:innenkommunikation erfährt in dieser die Rolle zur Schaffung der gemeinsamen Werte und Ansichten des Unternehmens. Nicht zuletzt spielt die Unternehmenskultur auch in punkto Unternehmenserfolg eine wesentliche Rolle. Auch für die externe Darstellung scheint sie zentral.

- *Identifikation*

Ein offenes Kommunikationsklima innerhalb des Unternehmens führt zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen. So fördert die Mitarbeiter:innenkommunikation in dieser Hinsicht das Gemeinsame und die Entwicklung eines Wir-Gefühls (S. 227f). Zeigt sich in diesem Prozess auch ein Gefühl des Stolzes, in diesem Unternehmen tätig zu sein, spielt dies eine bedeutende Rolle in der Unternehmensidentifikation. Die Information über Ziele, Aktivitäten sowie Entwicklungen innerhalb des Unternehmens sorgt zudem für eine weitere Bedeutsamkeit der Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen.

- *Motivation und Engagement*

Um die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter:innen zu fördern, ist besonders eine offene Kommunikation zentral. Die Mitarbeiter:innen sollten als aktiver Teil der Wertschöpfungskette wahrgenommen und geschätzt werden. Kommt es hingegen zu einem Mangel an Kommunikation oder ausreichender Information, führt dies bei den Mitarbeiter:innen zur Demotivation. Eine weitere Gefahr zeigt sich hier in einer negativen Gesamteinstellung der Arbeit gegenüber.

- *Loyalität*

Eine weitere Möglichkeit der längerfristigen Bindung von Mitarbeitenden ist die Förderung der Loyalität zum Unternehmen durch eine gestärkte Identifikation. Die Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen verfolgt unter anderem dieses Ziel, um die persönliche Verantwortung dem Unternehmen gegenüber zu fördern. Loyale Mitarbeiter:innen führen zu weniger Fluktuation im Berufswechsel sowie zur stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen.

- *Reputation*

Die Reputation eines Unternehmens umfasst die gesamten Eindrücke vergangener und aktueller Handlungen sowie Ergebnisse eines Unternehmens – somit dessen Ruf. Wird ein Unternehmen somit von einem Mitarbeitenden als positiv bewertet, hat dies sowohl intern als auch extern bedeutende Auswirkungen (ebd., S. 228). Wird die Reputation von einem Mitarbeitenden als negativ empfunden, hat dies gegenteilige Auswirkungen und führt somit zu einer negativen Reputation nach außen sowie einer verminderten Identifikation mit dem Unternehmen selbst (Smidts et al., 2001).

### 3.1.4 Kommunikationsinstrumente der internen Kommunikation

Instrumente der Mitarbeiter:innenkommunikation können hinsichtlich ihrer Dimensionen sowie Ausprägungen differenziert werden. Eine exakte Zuordnung scheint dabei nicht bei allen Instrumenten möglich zu sein, da sie mehrere Ausprägungen aufweisen können (Einwiller et al., 2008, S. 238). Die folgende Grafik gliedert die Instrumente der Mitarbeiter:innenkommunikation hinsichtlich ihrer Dimension sowie ihrem Ausprägungsgrad:

| Dimension           | Ausprägung             |                         |                   |
|---------------------|------------------------|-------------------------|-------------------|
| Informationsfluss   | abwärts                | aufwärts                | horizontal        |
| Richtung            | einseitig              | zweiseitig / dialogisch |                   |
| Form                | schriftlich (gedruckt) | mündlich                | elektronisch      |
| Zielgruppengröße    | Einzelperson           | Gruppe                  | Gesamtbelegschaft |
| Inhalt              | Makrothemen-orientiert | Mikrothemen-orientiert  |                   |
| Formalisierungsgrad | formell                | informell               |                   |
| Zeitlicher Einsatz  | einmalig               | unregelmäßig            | regelmäßig        |

Abbildung 2: Systematisierung der Instrumente in der Mitarbeiter:innenkommunikation (Einwiller et al., 2008, S. 238)

In Bezug auf die Kommunikationsflüsse kann gemäß Einwiller et al. (2008) grundsätzlich in drei verschiedene Richtungen differenziert werden:

#### 1. Abwärtskommunikation

Bei der Abwärtskommunikation verläuft die Kommunikation von oben nach unten. Informationen, Ziele, Aufgaben sowie Maßnahmen werden von einer höheren Ebene an die Mitarbeitenden nach unten kommuniziert.

#### 2. Aufwärtskommunikation

Betriebliche Vorschläge, Gedanken sowie Erfahrungen werden bei der Aufwärtskommunikation von den Mitarbeitenden zum Management nach oben kommuniziert.

### 3. *Horizontalkommunikation*

In der Horizontalkommunikation wird auf gleichen Hierarchieebenen kommuniziert. Sie dient zum Austausch von Aufgaben sowie zur emotionalen Sicherheit (S. 224).

#### **Instrumente der Abwärtskommunikation**

Instrumente der Abwärtskommunikation verfolgen hauptsächlich das Ziel, eine große Menge zu erreichen und Informationen bestmöglich zu verteilen. Eine Möglichkeit zum Feedback scheint in dieser Kommunikationsrichtung kaum möglich. Folgende Instrumente stellen eine Auswahl der Instrumente der Abwärtskommunikation nach Einwiller et al. (2008) dar:

##### *Mitarbeiter:innenzeitung*

Die Mitarbeiter:innenzeitung „*wird oft als das klassische Instrument der Mitarbeiterkommunikation bezeichnet*“ (ebd., S. 239). Sie wird periodisch herausgegeben und dient hauptsächlich der Information. Es soll Transparenz schaffen, über aktuelle Ereignisse und Veränderungen informieren. In Zeiten der Digitalisierung bietet sich heute das Intranet für eine Online-Version der Mitarbeiter:innenzeitung an. Hier kann tagesaktuell über Neuigkeiten informiert werden. Durch die Erreichung einer großen Menge und unter anderem somit aller Mitarbeitenden, stellt die Mitarbeiter:innenzeitung eine Möglichkeit dar, mit anderen über die berichteten Thematiken in Verbindung zu kommen und infolge auch das Wir-Gefühl zu fördern (ebd., S. 239).

##### *Druckschriften*

Im Bereich der Druckschriften finden sich Mitteilungsblätter, Broschüren, Handbücher, Rundschreiben und Ähnliches wieder. Diese Druckschriften finden einen themenspezifischen Einsatz und informieren eine gezielte Ansprechgruppe über arbeitsbezogene Themen, firmenbezogene Ereignisse oder gesellschaftliche Thematiken (Einwiller et al., 2008, S. 240).

##### *Schwarzes Brett*

Das Schwarze Brett gilt vermutlich als ältestes Instrument der internen Kommunikation. Dieses sollte regelmäßig aktualisiert werden und erhält Informationen über Ankündigungen sowie Termine. Es ist davon auszugehen, dass das Intranet heute vermehrt diese Kommunikationsform ablösen wird (ebd., S. 240).

### *Business TV*

Der Einsatz eines Business-TV gilt bis dato als eine kostenintensive Kommunikationsform, bei der über Unternehmensnachrichten als auch Schulungen informiert werden kann. Ein Vorteil scheint in der audiovisuellen Aufbereitung der Inhalte zu liegen, wobei eine große Anzahl an Adressaten zur gleichen Zeit erreicht werden kann (ebd., S. 240f).

### *Betriebsversammlung/Firmenevent*

Bei einer Betriebsversammlung nehmen mehrere Mitarbeiter:innen teil, wobei hier hauptsächlich eine Einwegkommunikation stattfindet. Zur Versammlung aller Mitarbeiter:innen und der Information über aktuelle Erfolge, Misserfolge oder Veränderungen dient das sogenannte Firmenevent. Es soll den Zusammenhalt und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen stärken (ebd., S. 241).

### *Mitarbeiter:innengespräch*

Ein Mitarbeiter:innengespräch bietet unter anderem die Möglichkeit einer Kommunikation auf Augenhöhe. Es kann sowohl in Form der Abwärtskommunikation als auch in Form der Aufwärtskommunikation stattfinden. Ziel ist es, möglichst ohne Hierarchieebene zu kommunizieren, um dem Mitarbeitenden das Gefühl der Gleichrangigkeit zu vermitteln. Anlässe für das Mitarbeiter:innengespräch zeigen sich beispielsweise bei der Neueinstellung, Zielvereinbarung sowie Personalentwicklung (ebd., S. 242).

### **Instrumente der Aufwärtskommunikation**

Eine Kommunikation von unten nach oben scheint in der internen Kommunikation nur selten stattzufinden. Zugleich sind die Instrumente für diesen Kommunikationsfluss begrenzt.

### *Mitarbeiter:innenbefragung*

Eine Mitarbeiter:innenbefragung liefert Hinweise über die Wünsche, Einstellungen und Befindlichkeiten der Mitarbeiter:innen im Unternehmen. In Form einer Befragung können so in unterschiedlichen Formaten die Einstellungen der Mitarbeiter:innen in Bezug auf die Mitarbeiter:innenkommunikation erhoben werden. Zugleich dient sie der Erfolgskontrolle (Einwiller et al., 2008, S. 243).

### *Beschwerdemanagement*

Das Beschwerdemanagement kann in Form eines Briefkastens oder ähnlichen Formaten frühzeitig die Beschwerden der Mitarbeiter:innen aufnehmen. Kritische Themen, die zu einem Problem werden, können so frühzeitig mithilfe des Issue-Managements erkannt und aufgegriffen werden (ebd., S. 243).

### **Instrumente der Horizontalkommunikation**

Bei der Horizontalkommunikation erfolgt die Kommunikation mit Personen auf gleichen Hierarchieebenen sowie zwischen Personen auf anderen Ebenen, wobei keinerlei Weisungsabsicht besteht. Diese Form der Kommunikation stellt für die emotionale Unterstützung der Mitarbeiter:innen eine bedeutende Rolle dar (Einwiller et al., 2008, S. 245).

#### *Intranet*

Das Intranet bietet als unternehmensinternes sowie privates Netz die Möglichkeit zum Informationsaustausch, zur Suche von Informationen, zum Zugriff auf Applikationen und zur Gruppenkommunikation. Mitarbeitende können so zeit- und raumunabhängig miteinander kommunizieren und somit die Vorteile der Schnelligkeit und Aktualität der Informationen nutzen (ebd., 245). Hoffmann (2001) konnte im Rahmen einer Untersuchung feststellen, dass das Intranet zur intensiveren Wahrnehmung der Kommunikation mit einem Vorgesetzten führt sowie Mitarbeitende stets in den Kommunikationsfluss des Unternehmens eingebunden werden (S. 245f).

#### *E-Mail*

„Das E-Mail ist, neben dem Online Chat und der Kurzmitteilung per Mobiltelefon, die schnellste Art der schriftlichen Kommunikation von Person zu Person“ (Einwiller et al., 2008, S. 246). Informationen können so fernab der Hierarchieebenen an eine große Menge gesendet werden. Die Vorteile liegen insbesondere in der Schriftlichkeit sowie einer höheren Verbindlichkeit. Im Bereich der internen Kommunikation dient das E-Mail auch als Push-Service, um die Mitarbeiter:innen stets über Neues zu informieren (Einwiller et al., 2008, S. 246).

#### *Konferenzen*

Konferenzen, Gruppengespräche oder Jour Fixe bieten einen regelmäßigen Austausch für Mitarbeitende einer Gruppe an. In dieser Form kann über laufende Projekte, aber auch über Unklarheiten und Fragen informiert werden. Das gegenseitige Vertrauen und eine offene Kommunikation bilden in dieser Art der Kommunikation eine wichtige Voraussetzung (ebd., S. 247).

#### *Informelle Gespräche*

Das informelle Gespräch gilt als sehr bedeutendes Instrument im Bereich der horizontalen Kommunikation. Informelle Gespräche beziehen sich auf jegliche Kommunikation, die weder auf offiziellen Kanälen, noch zielgerichtet stattfinden. Für Mitarbeiter:innen ist dieses Kommunikationsinstrument vorwiegend zum sozialen und emotionalen Austausch von hoher Bedeutsamkeit.

Schick (2002) erläutert in seinem Werk diverse Kommunikationsplattformen, die einem informellen Austausch dienen:

- Gezielte Treffpunkte beispielsweise im Kiosk
- Freizeitveranstaltungen in Form von After-Work-Partys
- Informelle Gespräche im Rahmen von Geschäftsessen (S. 145ff).

In diesem Kapitel wurde deutlich, dass in der Literatur diverse Begriffe für die interne Kommunikation im Einsatz sind, wobei für diese Arbeit der Begriff interne Unternehmenskommunikation als zielführend scheint. Zu den Zielen der internen Kommunikation zählen organisations- sowie mitarbeiter:innenbezogene Ziele. Im Bereich der Instrumente der IK wird bezüglich Dimension sowie Ausprägung differenziert, wobei eine klare Eingliederung aufgrund der Dynamiken kaum möglich erscheint. Weiters wird in der Literatur zwischen drei verschiedenen Kommunikationsrichtungen differenziert. Die Aufwärts-, Abwärts- sowie Horizontalkommunikation.

### 3.2 Digitale interne Kommunikation

In diesem Kapitel wird auf die etwaigen Effekte der Digitalisierung auf die interne Kommunikation eingegangen. Dabei verändert die Digitalisierung nach Schick (2014) sowohl die Rolle als auch die Ansprüche an die interne Kommunikation. Die bestehenden Handlungsfelder der internen Kommunikation bleiben aktuell, wenngleich die Mitarbeiter:innen eines Unternehmens offen für etwaige Chancen und Risiken der Digitalisierung sein müssen. Durch die erhöhte Transparenz der Kommunikation in Unternehmenskanälen wandelt sich zugleich die Rolle der Kommunikationsverantwortlichen in Bezug auf ihr Management (S. 3). Durch die Digitalisierung entstehen für die Unternehmenskommunikatoren drei Ebenen. Zum einen gilt es auf der *operativen Ebene* digitale Neuheiten sowie Abläufe kommunikativ zu unterstützen. Auf der zweiten und *kommunikativen Ebene* sind neue digitale Formate sowie Tools nachhaltig einzuführen. Auf einer dritten Ebene – der *kulturellen Ebene* geht es darum, dass „digitale Mindset“ des Unternehmens zu unterstützen (Kirf et al., 2020, S. 64). Weiters gehen die Autoren davon aus, dass sich unter anderem über Videotelefonie die Grenze zwischen der „digitalen Vermittlung“ und der „realen Direktheit“ auflöst und somit „[...] kann eine Unmittelbarkeit der Kommunikation erreicht werden“ (ebd., S. 65f). Kirf et al. (2020) sehen die Digitalisierung der Kommunikation als wenig dramatisch, wenngleich sie von einem enormen Wandel in Bezug auf Geschwindigkeit sowie Quantität der Kommunikation sprechen. Der Hochdruck der Informationen muss im Berufsalltag binnen kürzester Zeit bewältigt werden.

Zugleich berichten sie von einer „[...] *Parallelität der Ereignisse anstelle einer linearen Abfolge*“ als Teil eines heutigen Geschäftsalltags (Kirf et al., 2020, S. 56). Auch in Bezug auf die Menge der vorhandenen Informationen sprechen sie von einer „Informationsflut“, die mitunter zu einer Belastung führen kann. Als Herausforderungen der internen Kommunikation sehen sie unter anderem die kommunikative Unterstützung der sich neu entwickelnden Prozesse, Verfahren sowie Anwendungen. Zugleich gehen die Autoren von einer veränderten Erwartung der Mitarbeiter:innen in Bezug auf die Kommunikation aus. In dieser Hinsicht verändert sich zugleich auch das Rollenverständnis der Führungskräfte in einer Welt des „New Work“. Der internen Kommunikation kommen folglich zwei Hauptaufgaben zu. Zum einen gilt es die digitalisierten Prozesse kommunikativ zu begleiten und zum anderen bedarf es auch eines eigenen Einsatzes von digitalen Kommunikationstools (ebd., S. 57f).

Letztlich führt die Digitalisierung zu einer gesteigerten Geschwindigkeit sowohl in der Bereitstellung von Informationen als auch in deren kommunikativen Verarbeitung.

### *3.2.1 Ziele der digitalen internen Kommunikation*

In diesem Abschnitt wird in Anlehnung an Stranzl et al. (2021) evaluiert, inwiefern sich die Ziele der internen Kommunikation in Bezug auf eine virtuelle Zusammenarbeit verändern. Als Ziele der internen Kommunikation beschreiben die Autoren im Allgemeinen den internen Zusammenhalt, die affektive Bindung sowie das Engagement der Mitarbeitenden und deren Beteiligung am Unternehmen. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung mit Kommunikationsexperten sowie Mitarbeitenden im Home Office konnte von den Autoren festgestellt werden, dass sich das Gefühl des Zusammenhalts durch die Einsamkeit der Arbeit im Home Office sowie die geringe persönliche Interaktion verringert (S. 10). Die Gründe dafür sehen Stranzl et al. (2021) insbesondere darin, als dass durch die Arbeit von der Ferne sowohl eine psychologische als auch physische Distanz zur Organisation entsteht. Um das Gemeinschaftsgefühl virtuell zu fördern, bedarf es vor allem einer wertschätzenden und beziehungsorientierten Kommunikation. Sogenannte „Wir-Botschaften“ sollten in den Mittelpunkt rücken, um die gemeinsame Identität zu betonen. Zugleich bekennen die Autoren die Bedeutung von virtuellen sozialen Events. Dies kann beispielsweise in Form von virtuellem Yoga, einem virtuellen Kaffeegespräch sowie virtuellen Blind Dates mit den Mitarbeitenden erfolgen. In Bezug auf die Beteiligung am sowie im Unternehmen gehen Stranzl et al. (2021) von einer Herausforderung durch die physische Entfernung der Mitarbeiter:innen aus. In der Studie erwähnen einige Mitarbeitende, dass sie von Angst betroffen sind, etwas Falsches oder Unangemessenes in virtuellen Kanälen zu äußern.

In dieser Hinsicht erhält die interne Kommunikation die Funktion, alle Mitarbeitenden auf einen möglichst gemeinsamen Wissenstand zu bringen und genügend Möglichkeiten zu bieten, sich äußern zu können. Durch die Einführung einer Zwei-Wege-Kommunikation über das Intranet sowie soziale Medien, können Hierarchieebenen ausgeglichen und Themen untereinander ausgetauscht werden (S. 11). Eine besondere Veränderung erfährt das affektive Engagement der Mitarbeitenden aufgrund der physischen Distanz zum Unternehmen. In Zeiten der Arbeit vor Ort konnten im Rahmen von Flurgesprächen, Kaffeepausen oder gemeinsamen Mittagspausen Informationen einfach ausgetauscht werden. In dieser Hinsicht scheint in einer virtuellen Umgebung die Wertschätzung und Anerkennung der Arbeitsleistung der Mitarbeiter:innen an Relevanz zu gewinnen. Dies kann beispielsweise in Form von virtuellen Auszeichnungen erfolgen. Die Motivation, aber auch das Engagement am Arbeitsplatz zählen zu weiteren bedeutenden Zielen der internen Kommunikation (ebd., S. 12). Besonders im virtuellen Rahmen fungieren die Verantwortlichen der Kommunikation als Coaches, um über die Hierarchieebenen hinweg alle Mitarbeitenden zu motivieren und eine effektive Kommunikation am virtuellen Arbeitsplatz zu unterstützen. Eine enge Zusammenarbeit mit der Personalabteilung scheint in dieser Hinsicht zentral (Stranzl et al., 2021, S. 13). Somit zeigt sich, dass der internen Kommunikation wesentliche Aufgaben hinzukommen. Besonders in Zeiten von Home Office scheinen Aspekte wie Zusammenhalt, Motivation sowie Engagement essenzielle Ziele, die die interne Kommunikation verfolgen sollte.

### *3.2.2 Digitale interne Medien*

In diesem Kapitel wird auf diverse digitale interne Medien eingegangen. Dabei sind in einem Digital Workplace Informationen sowie Unternehmensinhalte grundsätzlich auf einer Plattform verfügbar. Die digitalen Kommunikationsmittel bilden somit ein virtuelles „*Abbild der analogen Organisation*“ (Engelhardt, 2020, S. 1). Zu den digitalen internen Medien zählen unter anderem Podcasts, Mitarbeiter:innen-Apps, Blogs sowie interne Social Media. Um den richtigen Kommunikationskanal zu wählen, sind das Nutzungsverhalten und die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden sowie die medialen Möglichkeiten von Bedeutung (Zerfaß et al. 2020). Im nächsten Abschnitt wird auf eine Auswahl der digitalen internen Kommunikationstools eingegangen: **Mitarbeiter:innen-Apps** sorgen gemäß Quiply (2020) insbesondere für einen Austausch für Mitarbeiter:innen, die nicht vor Ort tätig sind. Informationen können mittels App rasch und wirksam verteilt und so die Unternehmensbindung gefördert werden (Engelhardt, 2020, S. 2).

Die Drogeriemarktkette dm nutzt beispielsweise eine Mitarbeiter:innenapp, mit dem Ziel, möglichst viele Mitarbeiter:innen zu erreichen und über Neuigkeiten zu informieren. Die dm durchblick App fördert dabei die Fachkompetenz der Mitarbeiter:innen (PRVA, 2016). **Blogs** stellen die digitale Form von Mitarbeiter:innenzeitschriften dar. Hier werden insbesondere Hintergrundinformationen sowie Geschichten über Mitarbeiter:innen veröffentlicht (Engelhardt, 2020, S. 2). Einen besonderen Aufschwung erhielten im Jahr 2020 **Podcasts**, um Mitarbeiter:innen zusätzlich über Neuigkeiten zu informieren. **Interne Social Media** wie beispielsweise Slack, Yammer oder Facebook to Work ermöglichen einen effizienten Austausch von Informationen, wenngleich sie E-Mail-Nachrichten reduzieren (Bauer, 2018). Bestimmte Themen können zugleich mittels Messenger Diensten wie Telegram oder Signal innerhalb von Gruppen in einfacher Form ausgetauscht werden (IONOS, 2019).

In Anbetracht einer Zeit des „New Work“ scheinen besonders interne Social Media an Relevanz zu gewinnen. Diese stellen eine gewisse Nähe zu den Mitarbeitenden her und sorgen für das Ersetzen des informellen Austausches am virtuellen Arbeitsplatz.

### *3.2.3 Anspruch der Mitarbeiter:innen an eine digitale interne Kommunikation*

In diesem Abschnitt werden die Erwartungen der Mitarbeitenden an eine von Digitalisierung und neuen Arbeitsbedingungen geprägte interne Kommunikation analysiert.

*„Der technologische Wandel von Kommunikation wirkt sich dezidiert auf Mitarbeiteransprüche aus, sodass es künftig die Aufgabe von interner digitaler Kommunikation sein wird, den Mitarbeitern innerhalb dieser neuen Rahmenbedingungen Orientierung und eine Vertrauensbasis zu vermitteln“ (Kirk et al., 2020, S. 82).*

Während früher Unternehmensbotschaften hauptsächlich „top down“ vermittelt und Mitarbeitende als reine Arbeitskraft gesehen wurden, werden diese heute als aktives und eigenverantwortliches Mitglied des Unternehmens wahrgenommen. Die Einbindung der Mitarbeiter:innen über diverse Formen gewinnt in der Unternehmenskommunikation stets an Bedeutung. Zugleich erheben die für das Unternehmen zuständigen Arbeiter:innen selbst einen Anspruch an eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation. Die digitale interne Kommunikation sollte dabei den kommunikativen Austausch ermöglichen und eine offene Kommunikation im Unternehmen unterstützen, um den Ansprüchen der Mitarbeiter:innen zu entsprechen (ebd., S. 83). Gelingt es einem Unternehmen, diese Erwartungen zu erfüllen, wirkt sich dies gleichzeitig positiv auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter:innen aus.

Zugleich können sich durch einen produktiven Austausch das Unternehmen sowie die Mitarbeitenden stetig weiterentwickeln. Als gänzlich neu erweist sich die Chance der selbständigen und aktiven Kommunikation, die durch bereitgestellte digitale Kommunikationstools und Instrumente ermöglicht wird (ebd., S. 84f). So erhalten gemäß McLuhan (1967) digital arbeitende Mitarbeiter:innen vermehrte Möglichkeiten zur Kommunikation als Personen, die analog ihrer Tätigkeit nachgehen. Eine Welt, die von Digitalisierung geprägt ist, eröffnet den Mitarbeitenden so mehrere Spielräume des Dialoges sowie einen größeren Beteiligungs- und Entscheidungsspielraum (Kirf et al., 2020, S. 85). Im Allgemeinen scheint die interne Kommunikation mit Blickwinkel auf die digitale Transformation nicht mehr nur als Informator sondern auch als Motivator für Mitarbeitende zu agieren. Vielmehr sollte das Erfordernis eines Wandels der internen Kommunikation nachvollziehbar gemacht und verinnerlicht werden. Kirf et al (2020) sprechen in diesem Zusammenhang von Mitarbeitenden „[...] *bestenfalls begeisterten Akteuren des digitalen Wandels* [...], *um schließlich eine höhere Leistung und Wertschöpfung für das Unternehmen zu erreichen*“ (S. 82). Um in der digitalen Arbeitswelt als bedeutende interne Meinungsbildner wahrgenommen zu werden, sollten die Mitarbeiter:innen nach Kirf et al. (2020) auf drei unterschiedlichen Ebenen angesprochen werden. Diese Ebenen dienen zugleich der Vorbeugung von Kommunikationskonflikten. Die erste Ebene bildet dabei die *fachliche Kompetenzebene* ab. Hier werden insbesondere Neuerungen des Arbeitsbereiches diskutiert. Die Ansprache auf der zweiten und somit *soziologischen Ebene* sowie die Kommunikation über den *persönlich-psychologischen* Bereich und damit dritten *Ebene* (S. 82). Folgende Erwartungen an die interne Kommunikation scheinen gemäß COYO (2020) für Mitarbeitende in der digitalen Arbeitswelt im Mittelpunkt:

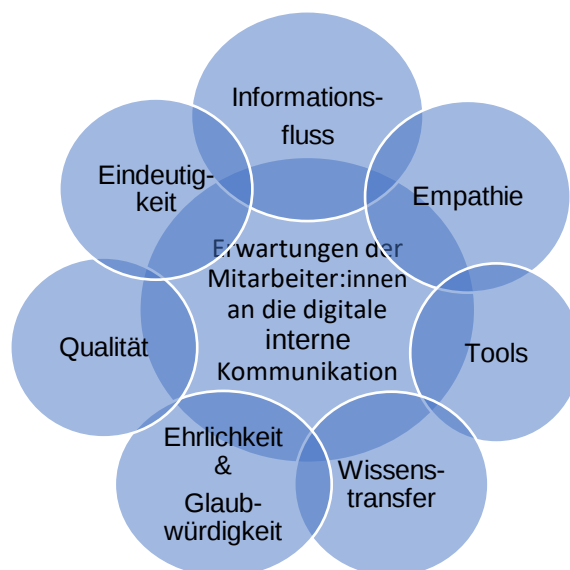


Abbildung 3: Erwartungen der Mitarbeiter:innen an die interne Kommunikation in der digitalen Arbeitswelt (eigene Darstellung in Anlehnung an COYO, 2020, S. 19f)

In Anbetracht einer sich stetig weiterentwickelnden Kommunikation sowie digitalen Tools, sollten die Bedürfnisse der Mitarbeitenden wahrgenommen und in einem weiteren Schritt umgesetzt werden. Daher sollten die Mitarbeitenden auf drei diversen Ebenen angesprochen werden. Zum einen auf der fachlichen Kompetenzebene, der soziologischen Ebene sowie der persönlich-psychologischen Ebene.

#### *3.2.4 Digitaler Stress*

Besonders die Pandemie hat zu einem Wandel im Arbeitsleben geführt und die Arbeit zunehmend in das eigene Zuhause verlagert. Nitsch & Kinnebrock (2021) untersuchten dabei im Rahmen einer qualitativen Studie, inwieweit die Pandemie das Empfinden von digitalem Stress beeinflusse. Dazu führten sie 16 Interviews während der ersten Corona-Welle durch. Die Ergebnisse zeigten besonders ein vermehrtes Stressempfinden durch die Arbeit im Home Office. Die Reorganisation Zuhause sorgte dabei für die ersten Stressempfindungen. Zudem zeigte sich in der Untersuchung von Nitsch et al. (2021), dass bekannte Stressoren verstärkt wurden. So wurden sowohl Probleme mit der Technik als auch mit der eigenen digitalen Kompetenz verstärkt wahrgenommen und führten so zu vermehrtem Stressempfinden. Als weitere Stressfaktoren identifizierten die Autoren die Fülle an Informationen, einen erhöhten Aufwand der digitalen Kommunikation sowie das Verschwimmen der Grenzen zwischen Beruf- und Privatleben. Insbesondere die Nutzung der eigenen digitalen Geräte, die auch für das Berufliche eingesetzt werden, führt zu vermehrtem Stress. Weiters zeigte sich, dass besonders eine Doppelbelastung zur Wahrnehmung von digitalem sowie analogem Stress führte. Die Vereinbarkeit des Beruf- und Familienlebens schien hier ein zentraler Punkt. Lediglich die eigene Nutzung digitaler Geräte führte nicht zu einem vermehrten Stressempfinden. Viele Befragte bewerten die vermehrten privaten Videocalls sogar als Bereicherung. In der Untersuchung wurde besonders deutlich, dass diverse Kontextfaktoren die Wahrnehmung des Stressempfindens beeinflussen. Von der eigenen digitalen Kompetenz, über die Bekanntheit der Arbeit im Home Office sowie Betreuungsleistungen, scheinen digitalen Stress zu verstärken.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass insbesondere die Pandemie das Stresserleben beeinflusst hat. Besonders Home Office führte zu einer verstärkten Wahrnehmung von digitalem Stress. Zudem ist die Wahrnehmung der Stressoren eng an die eigene Lebenssituation sowie mit weiteren diversen Kontextfaktoren verknüpft (ebd., 2021).

### *3.2.5 Der Online-Enthemmungseffekt*

In diesem Unterkapitel folgt ein Erklärungsversuch, warum sich Menschen in der virtuellen Welt intensiver preisgeben, als in der Realität. Die Menschen sagen oder agieren somit online anders und unbefangener. Diese Art der Kommunikation kann zum einen positiv wirken, da mithilfe eines Pseudonyms die eigene Identität verändert werden kann. Gleichzeitig fehlen in der Online-Kommunikation jene Signale, die das Verstehen und die Empathie des Gegenübers fördern. Die Online-Kommunikation erfolgt zudem asynchron, wobei keine unmittelbare Reaktion wahrgenommen werden kann (Suler, 2004, S. 321). Die Persönlichkeitsvariablen scheinen dabei die Enthemmung zusätzlich zu modulieren. Dazu hat der Psychologe Suler (2004) sogenannte Enthemmungsfaktoren untersucht, die bei einem Online-Enthemmungseffekt wirken. Dabei können nur wenige der Effekte bei einem Menschen bereits zur persönlichen Enthemmung führen, gleichzeitig kann eine Kombination und Überschneidung auch zu einem stärkeren Effekt führen. Folgende sechs Enthemmungsfaktoren sind dabei zentral:

#### *Dissoziative Anonymität:*

Mithilfe des Internets können Menschen ihre Identität vollständig anonymisieren. Diese Möglichkeit gilt als einer der Hauptkomponenten des Enthemmungseffektes. Das Online-Selbst kann so von der eigenen Identität klar abgegrenzt werden und Menschen fühlen sich weniger verletzlich (ebd., S. 322).

#### *Unsichtbarkeit:*

Besonders in textbasierten Online-Umgebungen können Menschen sich unsichtbar machen. Folglich führt diese Unsichtbarkeit zu mehr Mut, Grenzen zu überschreiten. Der Unterschied zur Anonymität besteht darin, dass besonders im Geschriebenen, sowohl die eigene Sichtbarkeit also auch die Sichtbarkeit des Gegenübers sowie die eigene Stimme nicht sichtbar wird (ebd., S. 322).

#### *Ungleichzeitigkeit:*

Eine unmittelbare Reaktion sorgt bei manchen Menschen für Enthemmung. Per E-Mail oder in Chats kommunizieren die Menschen nicht in Echtzeit und können so enthemmt miteinander interagieren (ebd., S. 322f).

#### *Solipsistische Introjektion:*

Durch das fehlende Gesicht des Gegenübers und die Kombination mit Geschriebenem kann zu einer Veränderung der eigenen Grenze führen. So wird je nach Kommunikation, der Online-Partner zu einem eigenen introjizierten Charakter und auch diverse Rollen des eigenen Ichs können zu einer Enthemmung führen (ebd., S. 323).

Dissoziative Phantasie:

Durch die Kombination aus der leicht zu entkommenden digitalen Welt und der Gestaltung imaginärer Personen, kann die persönliche Enthemmung gestärkt werden (Suler, 2004, S. 232f).

Minimierung der Autorität:

In der Online-Welt hat jeder Mensch die Möglichkeit, sich zu äußern. So ist auch der Status einer Person nicht bekannt. Manche Menschen verspüren dabei in der Realität ein Hindernis, sich vor einer Autoritätsperson offen zu äußern. Das Internet sorgt dabei für eine Minimierung dieser Autorität und somit gleichzeitig auch zu einer Veränderung der Kommunikation in Richtung mehr Bereitschaft sich zu äußern und sich auch unangemessen zu äußern (ebd., S. 324).

Zusammenfassend scheinen somit diverse Online-Umgebungen unterschiedliche Ausdrucksformen des eigenen Selbst zu generieren. Der Enthemmungseffekt führt online dazu, dass eine Person in eine eigens kreierte Welt wechselt, in der Ängste und Schuldgefühle abgebaut werden (ebd., S. 324f).

### 3.3 Home Office

#### 3.3.1 Definition

Da diese Arbeit die interne Kommunikation von Mitarbeitenden im Home Office einer Landesverwaltung in Österreich analysiert, wird im Folgenden näher auf den Begriff des Home Office eingegangen. Dabei konnte gemäß Bullinger-Hoffmann et al. (2021) besonders durch die Pandemie und die damit verbundene angeordnete Heimarbeit, ein bedeutender Anstieg in der Nutzung von digitalen Kollaborationsinstrumenten wahrgenommen werden. Dabei basiert die Möglichkeit von IT-gestützter Arbeit auf den seit 1984 eingeführten interdisziplinären Forschungsbereich des Computer-Supported Cooperative Work (CSCW). Der Terminus CSCW bezeichnet folglich *„[...] ein interdisziplinäres Forschungsgebiet, das die durch Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützte Zusammenarbeit von Individuen in Arbeitsgruppen oder Teams untersucht“* (Wirtschaftslexikon, 2020). Mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien soll dabei die Gruppenarbeit in Bezug auf die Effektivität und Effizienz gefördert werden (ebd., 2020). Home Office, als eine Form der digitalen Arbeit, scheint insbesondere durch die Pandemie an Relevanz zu gewinnen. Der Begriff beschreibt dabei die vom Betrieb losgelöste Arbeitsform, wobei diese gleichzeitig in den privaten Raum verlegt wird (Gröne, 2019, S. 5). Eine weitere Unterform des Home Office bildet das sogenannte Mobile-Office, wobei dies im Gegensatz zum Home Office einen Arbeitseinsatz an jeglichen Orten möglich macht (Oberthür, 2013, S. 246). So können Mitarbeitende fernab von ihrem privaten Wohnraum ihrer Arbeit beispielsweise in einem Café oder im Zug nachkommen. Gemäß Kollmer et al. (2021) erhalten Mitarbeiter:innen eines Unternehmens im Home Office die Möglichkeit, über E-Mail sowie EDV-Programme ihre Arbeit im privaten Wohnraum zu leisten. Der Begriff des Home Office war dabei bis zum Inkrafttreten des Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz – kurz AVRAG - im österreichischen Recht nicht als Rechtsbegriff festgehalten. Folgende Definition des Terminus Home Office findet sich nun unter Paragraph 2h, Absatz 1 im AVRAG (2022):

*„Arbeit im Home-Office liegt vor, wenn eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer regelmäßig Arbeitsleistungen in der Wohnung erbringt“* (AVRAG, 2022, § 2h Abs 1).

Eine Wohnung soll dabei als Begriff weit zu verstehen sein. So gelten alle privaten Räumlichkeiten mit Wohnfunktion sowie der Wohnsitz der Lebenspartner:in als möglicher Home Office Arbeitsplatz. Gleichzeitig ist das Arbeiten von remote und somit beispielsweise von einem Kaffeehaus oder einem shared office aus, ausgeschlossen. Rechtlich festgehalten wird zugleich, dass die Arbeit im Home Office zwischen Arbeitgeber sowie Arbeitnehmenden schriftlich zu vereinbaren ist.

Dabei sind die für die Arbeit im Home Office erforderlichen digitalen Arbeitsmittel vom Arbeitgeber bereitzustellen (Körber-Risak, 2021, S. 7). In Anbetracht einer Besserung der Pandemie und somit der Verlagerung der Arbeit vom Zuhause auf weitere Arbeitsplatzmöglichkeiten, scheint die gesetzliche Verankerung des Home Office als sehr eingeschränkt. Körber-Risak (2021) schlägt in dieser Hinsicht eine Orientierung an der Formulierung der Telearbeit vor:

*„Telearbeit ist die regelmäßige Verrichtung von Arbeit außerhalb der betrieblichen Räumlichkeiten des Arbeitgebers unter Verwendung von Informationstechnologien (z.B. Internet, Telefon)“ (WKO, 2018).*

Es lässt sich festhalten, dass insbesondere die Pandemie für eine neue digitale Arbeit gesorgt hat. Während die Zusammenarbeit von Teams bereits seit Jahrzehnten unter dem Stichwort SCW untersucht wird, scheinen heute insbesondere neue CSCW-Systeme, neue Arbeitsstrukturen zu ermöglichen. Eine neue Arbeitsstruktur davon bezeichnet das Home Office, das lediglich im eigenen Zuhause oder im Zuhause des Partners stattfinden darf. Zugleich existieren weitere Möglichkeiten vom Office fernab der Arbeitsstätte wie Telearbeit, remote work sowie mobile Office, wobei sich diese Begriffe klar von den Regeln des Home Office abgrenzen und ein Arbeiten von diversen Plätzen möglich machen.

### *3.3.2 Situation Home Office in Österreich*

Dieses Kapitel analysiert die Home Office Situation in Österreich. Dabei hat das Arbeiten von Zuhause aus besonders in der letzten Zeit durch die Corona-Pandemie an Bedeutung gewonnen. In Bezug auf die Arbeit im Home Office stellt sich zunächst die Frage, welche beruflichen Tätigkeiten eine Arbeit von Zuhause aus ermöglichen. In dieser Hinsicht wurden zur Arbeit im Home Office in Österreich zahlreiche Studien mit diversen Berufsgruppen sowie Branchen durchgeführt. Deutlich wird dabei, dass die Möglichkeit zum Home Office stark von der Berufsbranche abhängig ist. Eine ungleiche Verteilung der Berufsgruppen sowie Berufsbranchen scheint somit die Folge. Das Austrian Corona Panel Project – kurz ACPP – (2021) der Universität Wien beschäftigt sich unter anderem mit dem Thema Home Office, insbesondere mit den Veränderungen durch die Pandemie. Die repräsentative Studie umfasst eine Stichprobe mit 1500 Personen, die mittels Panelumfrage 2020 durchgeführt wurde. Ein deutlicher Unterschied zeigte sich hinsichtlich der Arbeit von Zuhause und den Berufsbranchen.

Die Folgende Abbildung bildet den Anteil an Home Office nach Branchen ab:

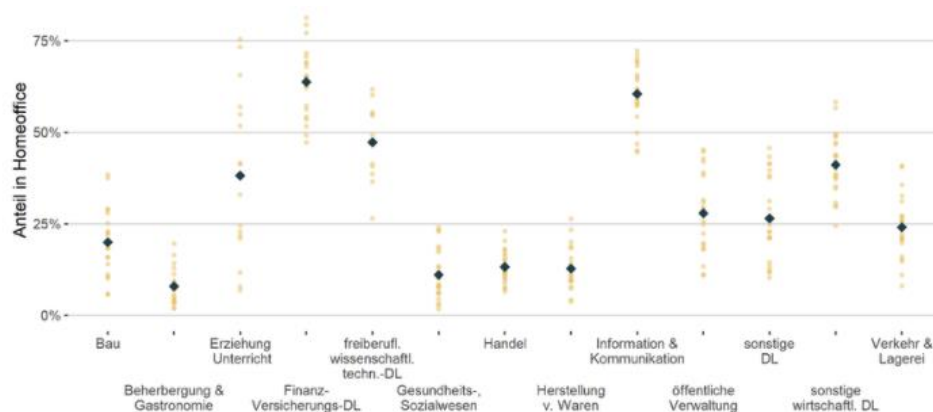


Abbildung 4: Anteile von Home Office nach Berufsbranchen (ACPP, 2021)

Die Abbildung 4 veranschaulicht die Anzahl der im Durchschnitt im Home Office-Beschäftigten im Zeitraum März 2020 bis Mai 2021. In der Finanzbranche ist der Anteil mit über 60 Prozent an Home Office-Arbeitenden am höchsten. Mit 28 Prozent an Home Office-Anteil fällt hingegen die öffentliche Verwaltung gering aus. Das Schlusslicht bildet die Hotelbranche, wobei diese besonders von Einschränkungen während der Pandemie betroffen war. Abbildung 5 zeigt den Anteil an Home Office- Tätigen nach Bildung, Geschlecht sowie Haushaltseinkommen. In der Grafik wird besonders eines deutlich: Desto höher der Bildungsabschluss, desto eher arbeiten die Menschen auch von Zuhause aus (ACPP, 2021). Ein ähnliches Bild zeigt das Haushaltseinkommen. Personen mit einem überdurchschnittlichen Einkommen arbeiten häufiger im Home Office. In Bezug auf das Merkmal Geschlecht, lassen sich keine Unterschiede im Home Office-Anteil feststellen (ebd.)

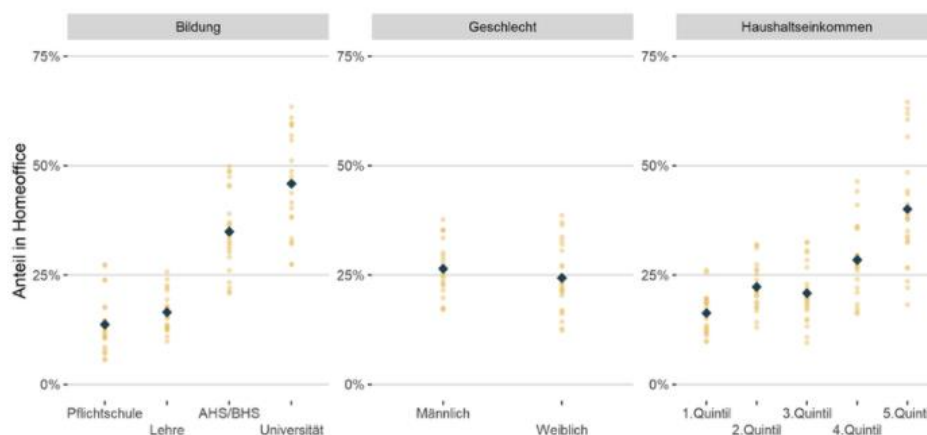


Abbildung 5: Anteile an Home Office nach soziodemographischen Merkmalen (ACPP, 2021)

Eine weitere Studie von GALLUP (2021) befasste sich mit dem Arbeiten in Zeiten von COVID-19. Dabei wurde deutlich, dass bereits im Jahr 2020 und somit zu Beginn der Pandemie, 42 Prozent der Befragten im Home Office arbeiteten. Besonders bei Menschen mit hohen Bildungsabschlüssen und jungen Arbeitnehmer:innen scheint das Home Office gefragt. So machte diese Gruppe in der Umfrage rund 68% der Befragten aus, die von Zuhause tätig waren. Für die Zukunft scheinen besonders flexible Arbeitszeiten sowie hybrides Arbeiten an Relevanz zu gewinnen. Hybrides Arbeiten bezieht sich dabei auf einen Teil der Arbeit im Home Office sowie einen Teil an der bisherigen Arbeitsstätte. Weiters geben weniger als 30 Prozent der Befragten in der Studie an, ausschließlich im Home Office arbeiten zu wollen. Eine große Akzeptanz erfahren die mobilen Arbeitsmodelle bei jungen Arbeitnehmern. Rund 40 Prozent können sich ihre Arbeit rein von Zuhause aus vorstellen. Über zwei Drittel sprechen sich für ein hybrides Arbeiten aus (GALLUP, 2021).

Die Zahlen des ACPP zeigen, dass insbesondere die Finanz- und Kommunikationsbranche sowie Personen mit hohem Einkommen und hohen Bildungsabschlüssen die Arbeit im Home Office nutzten. Aus der Studie des GALLUP Instituts wird deutlich, dass das Arbeiten von Zuhause besonders bei jungen Menschen eine Rolle spielt.

### *3.3.3 Vorteile durch Home Office für Mitarbeiter:innen*

Folgendes Kapitel beschäftigt sich mit den Vorzügen des Home Office, wobei in einem nächsten Schritt zugleich die Nachteile des HO aufgezeigt werden. Eine vom Marktforschungsinstitut im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit durchgeführte Studie mit über 1400 Erwerbstätigen sowie 1600 Unternehmen beschäftigte sich mit der Zufriedenheit der Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen im Home Office. Dabei gab die Mehrheit der Befragten an, mit dem Home Office grundsätzlich zufrieden zu sein. Trotz zumeist kurzfristiger Einführung des Home Office aufgrund der Pandemie, gaben über 90 Prozent an, dass die Arbeit von Zuhause sehr gut beziehungsweise gut funktioniere. Als Vorteile für die Arbeit im Home Office sahen die Arbeitnehmer:innen der OGM Studie besonders Erleichterungen in der Haushaltsarbeit, eine erleichterte Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie eine allgemein verbesserte Lebensqualität (BMA, 2021, S. 5f). Weitere positive Auswirkungen zeigten sich in Bezug auf arbeitsbezogene Aspekte wie der Erwerb neuer Fähigkeiten und Kenntnisse im Home Office. Die gewonnenen Kenntnisse bezogen sich dabei insbesondere auf digitale Tools sowie das selbständige Arbeiten. Die Zufriedenheit im Home Office zeigte in dieser Studie keine geschlechtsspezifischen Unterschiede.

Auf das Alter bezogen, zeigte sich jedoch bei jüngeren Menschen mehr Zufriedenheit mit dem Home Office als bei älteren Personen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Jüngere über bessere digitale Fähigkeiten sowie eine höhere Flexibilität verfügen (ebd., S. 5f). Einen weiteren positiven Aspekt von Home Office zeigte sich in Bezug auf die Produktivität in der Arbeit (Köppl-Turyna et al., 2020, S.4). Auch in Zukunft wünschen sich die Arbeitnehmer:innen ein bis zwei Tage Home Office pro Woche. Besonders bei Arbeitstätigen mit Kindern ist dieser Wunsch zentral. Ein genereller Wandel von Präsenzarbeit hin zu mobiler Arbeit zeigte sich in dieser Studie jedoch nicht. Vielmehr scheint ein flexibler Arbeitsplatz an Bedeutung zu gewinnen (BMA, 2021, S. 6). Grundsätzlich zeigt sich ein positives Bild der Mitarbeitenden gegenüber Home Office. Die Vorzüge des Home Office zeigen sich besonders in einer Erleichterung des Haushalts sowie die Vereinbarkeit von Privatem sowie Beruflichem. Zugleich scheint der Erwerb neuer digitaler Kenntnisse ein weiterer positiver Aspekt. Besonders bei jungen Menschen zeigt sich eine erhöhte Zufriedenheit in der Arbeit von Zuhause aus. Die Umfrage hat zugleich ergeben, dass sich die Mitarbeitenden in Zukunft mindestens einen Tag im HO vorstellen können.

#### *3.3.4 Nachteile durch Home Office für Mitarbeiter:innen*

In diesem Abschnitt werden die Nachteile des HO aufgeführt. Dabei sahen Arbeitnehmer:innen im Home Office besonders die fehlende soziale Interaktion als Nachteil an. Weitere negative Aspekte zeigten sich hinsichtlich Kooperation sowie Arbeitsklima. Einen ganz besonders negativen Aspekt sahen die Befragten der von der OGM durchgeführten Studie (2021) in sozialen Belangen. Auch die Einführung neuer Mitarbeiter:innen sowie das Gefühl des Zusammenhalts scheint unter Home Office zu leiden. Weitere ungünstige Auswirkungen zeigten sich in der Organisation der Arbeit und der Kooperation im Team (S. 33f). In Bezug auf gesundheitliche Aspekte zeigte sich die Arbeit im Home Office als mögliche Belastung. Über 64 Prozent klagten einer Studie zufolge über gesundheitliche Probleme wie Muskel- und Rückenschmerzen. Der sogenannte „Tech-Neck“ bezeichnet in diesem Zusammenhang die Fehlhaltung, die aufgrund der Belastung der Arbeit mit geneigtem Kopf entsteht. Ebenso belastende Faktoren zeigten sich hinsichtlich einer Gewichtszunahme, Müdigkeit sowie Stress und Unruhe (Thaler, 2020). Als größte Herausforderung scheint das sogenannte remote burnout in der flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Darunter versteht sich eine psychische Belastung, die durch Faktoren wie mangelnde Sozialkontakte, einen vermehrten Arbeitsaufwand sowie der permanenten Erreichbarkeit entstehen kann (BMA, 2021).

In Anbetracht dieser Aspekte scheint es in Zukunft von Bedeutung, ein angemessenes Verhältnis zwischen Remote Arbeit und Präsenzarbeit zu finden und dieses bestmöglich als Führungsrolle zu unterstützen. Zusammenfassend sehen Mitarbeitende insbesondere fehlende soziale Aspekte als Nachteil im Home Office. Diese zeigen sich in einer fehlenden Interaktion sowie Kooperation. Zugleich wird der Zusammenhalt im HO als eher negativ bewertet. Auch gesundheitliche Beschwerden durch die Haltung am Arbeitsplatz sowie erhöhtem Stress scheinen Nachteile des HO. Im psychischen Bereich kann es in Folge von fehlendem Sozialkontakt und erhöhtem Stressempfinden zu einem remote burnout kommen. Eine Balance zwischen real Office und Home Office scheint für die Zukunft somit zentral.

### *3.3.5 Interne Kommunikation im Home Office*

Dieses Kapitel geht der Thematik der internen Kommunikation in der Arbeit von Zuhause aus nach. Dabei hat im Bereich der Arbeitswelt Corona den „New Work“ Trend stark beschleunigt. Die interne Kommunikation steht vor neuen Herausforderungen und muss auf diese Veränderung reagieren. Besonders in den letzten Jahren wurde über digitale Plattformen und Programme kommuniziert. Teams, Skype sowie Zoom scheinen zum Standard geworden. Auch Social Distancing spielt im Home Office eine bedeutende Rolle. Durch die räumliche Distanz zeigt sich das Ausbleiben persönlicher Kontakte. Umso wichtiger scheint gemäß Böhnke (2020) eine verlässliche und unkomplizierte Kommunikation. Aufgrund der räumlichen Distanz ist der Kommunikationsbedarf von Seiten der Mitarbeiter:innen als auch bei Führungskräften erhöht. Über eine gemeinsame digitale Plattform kann diese soziale Distanz zumindest kommunikativ überwunden werden. Mitarbeiter:innen können so in Echtzeit in Form eines Chats miteinander kommunizieren und Führungskräfte in Form von Top-Down-Kommunikation ihre Belegschaft erreichen. Ziel sollte demnach sein, den digitalen Arbeitsplatz mithilfe einer modernen Plattform auszustatten, um die Vernetzung der Mitarbeiter:innen zu fördern. Um das Commitment der Mitarbeitenden langfristig an das Unternehmen zu binden, scheinen Anreize, die über einen reinen Informationsaustausch reichen, an Bedeutung zu gewinnen. Möglichkeiten wären hierfür Gewinnspiele, ein News-Feed sowie Gamification Modelle. Ein Newsfeed gestaltet sich ähnlich der sozialen Netzwerke, wenngleich Mitarbeitende Beiträge erstellen, teilen, kommentieren und infolge selbst auf diese reagieren können. Die Plattform soll dabei nicht ausschließlich dem beruflichen Austausch dienen. Vielmehr geht es um die persönliche Vernetzung der Mitarbeiter:innen (S. 5). Der Frage, ob die digitale Kommunikation in digitalen Arbeitsumgebungen die persönliche Kommunikation ersetzen kann, ging Vilsmeier (2021) nach.

Ihm zufolge scheint aufgrund der digitalen Kommunikation die zwischenmenschliche Kommunikation an Wert zu verlieren. Ohne direkten Kontakt können Emotionen nicht auf dieselbe Art weitergegeben und verstanden werden. Zu einer gelungenen internen Kommunikation in digitalen Arbeitsumgebungen führt der Autor weiter sechs Tipps auf:

1. Eine strukturierte Planung
2. Ein angemessener Arbeitsplatz
3. Bestimmen von geeigneten digitalen Tools für den Arbeitsablauf
4. Know How von digitalen Tools
5. Regelmäßige Videokonferenzen führen, um den Kontakt sowie Vertrauen und Zusammenhalt zu fördern
6. Regeln vereinbaren zur Erreichbarkeit sowie zum Kommunikationskanal

Weiters scheint eine transparente und offene Kommunikation in digitalen Arbeitsumgebungen von Relevanz. Um Mitarbeitenden auch außerhalb des Unternehmens eine Stimme zu geben, bieten sich digitale Tools mit Feedbackfunktion an. Für die Führungskräfte sowie für das Unternehmen selbst, stellen die Erwartungen, Befindlichkeiten sowie Wünsche und Beschwerden der Mitarbeitenden eine wichtige Information dar, um eine Weiterentwicklung zu ermöglichen. Mit einer aktiven internen Kommunikation kann so die Unternehmenskultur etabliert werden (Blüher, 2021). In Bezug auf eine Führung auf Distanz scheint der internen Kommunikation eine besondere Rolle zuzukommen. Vermehrte Kommunikation anstelle von Kontrolle lautet demnach ein Leitsatz von Stiedl & Straub (2020). Zugleich erläutern sie mehrere Kommunikationsaspekte, die eine Führung für remote Teams beachten sollte. Zum einen sollte sichergestellt werden, dass sich die Mitarbeiter:innen mit den digitalen Tools auskennen. Weiters sollen bei virtuellen Meetings klare Regeln aufgestellt und Präsentationen beispielsweise mit Umfragen interaktiver gestaltet werden. Um in Meetings unter anderem eine gewisse Nähe zu induzieren und den informellen Austausch zu fördern, bieten sich Videofunktionen sowie virtuelle Kaffeepausen an. Eine „Speak-up Kultur“, in der die Führungskraft auch Schwächen und Stärken zeigt, scheint besonders in der Arbeit im Home Office relevant. Um das langfristige Wachsen des Unternehmens zu gewährleisten, sollte zudem eine positive Fehlerkultur gelebt und so das Vertrauen der Mitarbeiter:innen gestärkt werden. Die interne Kommunikation scheint durch die veränderten Arbeitsbedingungen vor zahlreichen Herausforderungen. Durch die fehlende Präsenz und das Aufkommen neuer Plattformen, ist der Kommunikationsbedarf von Seiten der Mitarbeitenden als auch von Seiten der Führungskräfte erhöht. Hier kommt insbesondere der internen Kommunikation die Aufgabe zu, die räumliche Distanz bestmöglich zu unterbrechen und auch für Mitarbeitende die Möglichkeit von Feedback bereitzustellen.

### 3.4 Mitarbeiter:innenzufriedenheit

#### 3.4.1 Definition

Da in der Arbeit auch auf die Frage der Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Kontext der internen Kommunikation der Landesverwaltung eingegangen wird, erfolgt in diesem Abschnitt die Ausführung des Terminus der Mitarbeiter:innenzufriedenheit. In der Literatur lässt sich dabei keine allgemeine Definition des Begriffs finden. Theorien, die sich mit der Mitarbeiter:innenzufriedenheit beschäftigen, sind Konstrukte der Motivationstheorien, wobei die Begriffe Motivation und Zufriedenheit miteinander korrelieren. Zu den zentralen Theorien der Arbeitszufriedenheit zählt die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959), auf die in diesem Kapitel näher eingegangen wird. Zugleich wird in der Literatur keine Unterscheidung zwischen Mitarbeiter:innenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit vorgenommen. Um den Begriff der Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu definieren, bedarf es in einem ersten Schritt der Erläuterung des Terminus Zufriedenheit. Unter Zufriedenheit verstehen dabei Scharnbacher & Kiefer (2003) ein psychologisches Phänomen, das sich bei jedem Menschen unterschiedlich zeigt. Damit verbunden sind positive Gefühle wie Freudigkeit sowie Glücklich sein (S. 23f). Im Englischen wird der Begriff Arbeitszufriedenheit unter „Job Satisfaction“ geführt, wobei dieser die Zufriedenheit mit dem gesamten Arbeitsverhältnis beschreibt (S. 23f). Klein-Schneider (2002) erläutert die Mitarbeiter:innenzufriedenheit wie folgt: Werden die aufgestellten Ziele im Unternehmen erreicht und durch die Arbeit die eigenen Bedürfnisse befriedigt, so entwickelt sich das Gefühl von Zufriedenheit. Infolge lässt sich Motivation spüren, der Arbeit weiter nachzugehen, um diverse Aspekte zu erfüllen und das Gefühl der Zufriedenheit nachhaltig zu erreichen (S. 7). Eine Definition des Gabler Wirtschaftslexikon (n.d.) über den Terminus Arbeitszufriedenheit scheint diverse Aspekte einzubeziehen:

*„Positive Einstellung, die aus subjektiven Bewertungen der jeweiligen allg. und spezifischen Arbeitssituation und der Erfahrung mit diesen resultiert“ (Gabler Wirtschaftslexikon, n.d).*

Es lässt sich feststellen, dass der Begriff Mitarbeiter:innenzufriedenheit kaum eindeutig zu definieren ist, da er vom Wohlbefinden jedes einzelnen Individuums beeinflusst wird. Zudem werden die Begriffe Mitarbeiter:innenzufriedenheit sowie Arbeitszufriedenheit häufig in der Literatur synonym eingesetzt.

### 3.4.2 Elemente der Arbeitszufriedenheit

In diesem Abschnitt wird auf die diversen Elemente, die die Arbeitszufriedenheit beeinflussen, eingegangen. Als ein Teil der Lebenszufriedenheit, wird dabei die Arbeitszufriedenheit von diversen Kriterien beeinflusst. In empirischen Untersuchungen werden in der Literatur dabei häufig unter anderem folgende Elemente als Bedingungen der Arbeitszufriedenheit genannt:

- Arbeitsplatzsicherheit
- Bezahlung und Sozialleistungen
- Arbeitsinhalt sowie Arbeitstätigkeit
- Kommunikation
- Arbeitssicherheit
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Betriebsklima
- Führungskräfte
- Arbeitsplatzausstattung (Klein-Schneider, 2002, S. 10).

Lesch et al. (2011) differenzieren in Bezug auf Elemente der Arbeitszufriedenheit in ihrem Werk zwischen unmittelbaren und mittelbaren Bezügen.

Elemente mit einem unmittelbaren Bezug zur Arbeitszufriedenheit bilden unter anderem Faktoren wie Einkommen, Arbeitszeit und Aufstiegschancen. Weiters zählen Merkmale wie Zufriedenheit mit der angebotenen Kinderbetreuung, aber auch die Betriebsgröße zu den relevanten unmittelbaren Elementen. Berufszweig sowie Berufsbranche stellen zusätzliche Faktoren dar. Einen mittelbaren Bezug zur Arbeitszufriedenheit stellen das Geschlecht, das Alter und der Familienstand dar. Variablen bilden der Gesundheitszustand, die Zufriedenheit mit der Freizeit sowie regionale Merkmale. Weitere Merkmale des mittelbaren Bezugs zur Arbeitszufriedenheit bilden die Zufriedenheit mit der sozialen Sicherung sowie die eigene Qualifikation (S. 31f).

Elemente der Arbeitszufriedenheit beziehen sich somit auf unmittelbare sowie mittelbare Bezüge, wobei Faktoren wie Kommunikation, Arbeitsplatzsicherheit sowie Weiterbildungsmöglichkeiten zentrale Aspekte darstellen.

### 3.4.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

In diesem Kapitel wird auf eine Theorie eingegangen, die sich mit der Zufriedenheit im Kontext Arbeit beschäftigt. Dabei erweist sich gemäß Nerdinger et al. (2011) die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959) als stets relevant, da sie *„als erste die Bedeutung intrinsischer Aspekte der Tätigkeit für die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter“* analysiert hat. Zugleich gibt es in der Literatur auch zahlreiche Kritiken, die sich insbesondere auf die Unabhängigkeit der Faktoren beziehen (S. 398). Die Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit wurde in Zusammenarbeit von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) entwickelt. Im Rahmen einer Studie erhoben sie die Berufserfahrungen diverser Branchen, wobei die Methode der kritischen Ereignisse eingesetzt wurde. In dieser werden vergangene Arbeitssituationen betrachtet, in denen hohe Zufriedenheit oder hohe Unzufriedenheit bestand. Das Ergebnis lieferte zwei voneinander unabhängige Faktoren der Zufriedenheit sowie Unzufriedenheit. Die Zufriedenheitsfaktoren bzw. Motivatoren, auch Kontextfaktoren oder Satisfiers genannt, stellen dabei einen Bezug zu intrinsischen Elementen her. Zu diesen zählen insbesondere: Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Verantwortung, Arbeitsinhalte, Anerkennung und Erlebnisse in Zusammenhang mit der Leistung (Herzberg et al., 1959, S. 80f). Elemente, die zu einer Unzufriedenheit führten, beziehen sich auf extrinsische Aspekte und somit auf das Arbeitsumfeld. In der Literatur wird auch von Dissatisfiers, Hygienefaktoren sowie Kontextfaktoren gesprochen. Zu den extrinsischen Elementen zählen: Arbeitsplatzsicherheit, Status, Gehalt, Arbeitsbedingungen, Beziehungen am Arbeitsplatz, Unternehmenspolitik und Führungsrollen (ebd., S. 80f). Die zwei voneinander unabhängig wirkenden Faktoren führen dabei nicht zur Befindlichkeit des jeweils anderen Gefühlszustands, respektive führt das Fehlen von Zufriedenheitsfaktoren nicht zu einer Arbeitsunzufriedenheit. Zugleich gilt dies beim Fehlen von Kontextfaktoren, die nicht mit der Zufriedenheit der Arbeit korrelieren, sondern ebenso einen neutralen Zustand herbeiführen (Herzberg et al., 1959).

Zusammenfassend lässt sich die Arbeitszufriedenheit gemäß Zwei-Faktoren-Theorie in intrinsische sowie extrinsische Aspekte einteilen. Dabei führt das Fehlen von Motivatoren der Arbeitszufriedenheit nicht automatisch zur Unzufriedenheit. In der Literatur scheint die vorgestellte Theorie sowohl Zuspruch als auch Kritik zu evozieren. Dies liegt zum einen daran, dass diese Theorie intrinsische sowie extrinsische Aspekte einbezieht. Zum anderen fehle die Verbindung dieser beiden Elemente, da die Autoren von einer Unabhängigkeit ausgehen.

### *3.4.3 Interne Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit*

In diesem Kapitel wird der Thematik nachgegangen, inwiefern sich die interne Kommunikation auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirkt. Buchele et al. (2021) verdeutlichen in ihrem Werk, dass eine effektive interne Kommunikation grundsätzlich den Erfolg sowie die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens positiv beeinflusst. Argumentationen hierfür finden sich aus unternehmenspraktischer als auch wissenschaftlicher Sicht in diversen Arbeiten bspw. von Harter et al. (2002). Zu den Elementen dieser Argumentationen zählen Faktoren wie Informationszufriedenheit, Loyalität sowie Commitment der Mitarbeiter:innen und die Identifikation mit dem Unternehmen selbst. Dabei zeigt sich nach Verčič und Vokić (2017) folgendes: Sind Mitarbeitende mit der internen Kommunikation zufrieden, so weisen sie ein stärkeres Engagement auf. Das Engagement bezieht sich dabei auf eine positive Einstellung der Arbeit und dem Unternehmen gegenüber, mit gutem Willen den Erfolg des Unternehmens positiv zu beeinflussen (Albrecht, 2012). Weiters wirkt sich das erhöhte Engagement der Mitarbeiter:innen positiv auf das gesamte Unternehmen und dessen Erfolg aus. Dies zeigt sich insbesondere durch eine gesteigerte Leistungsbereitschaft von Seiten der Mitarbeitenden. Das Unternehmen profitiert zugleich von Seiten der Produktivität. Letztlich wirkt sich dies unter anderem auch positiv auf den Umsatz des Unternehmens aus (Buchele et al., 2021, S. 410). Außerdem zeigen sich durch die erhöhte Loyalität der Mitarbeiter:innen weniger Krankenstände sowie geringere Fluktuationsraten, was wiederum die Kosten für das Einstellen neuer Mitarbeiter:innen senkt. Als weiteres positives Indiz können Mitarbeitende informell als Unternehmensbotschafter agieren, in dem sie in ihrem Umfeld die Unternehmenskommunikation unterstützen (Ninova-Solovykh & Einwiller, 2021). Um diese positiven Aspekte zu erreichen, werden diverse Kommunikationsstrategien sowie Maßnahmen geplant und umgesetzt. Eine Investition in Personal sowie Technologien scheint dabei die Voraussetzung für die Umsetzung solcher Maßnahmen (Zerfaß et al., 2020). Tuzun (2013) untersuchte in seiner Studie die Beziehung zwischen Kommunikations- und Arbeitszufriedenheit. In dieser führte der Autor eine Umfrage mit Mitarbeitenden eines Versicherungsunternehmens durch. Die zentralen Ergebnisse der Studie zeigten einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Kommunikation im Unternehmen und der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden. Zudem zeigte die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation einen signifikanten Einfluss auf die Identifikation mit der Abteilung und dem Unternehmen selbst. Die Wissenschaftler dieser Studie kommen somit zum Schluss, dass die interne Kommunikation im organisatorischen Prozess eine starke Rolle spielt.

Weiters beeinflusse eine gelungene interne Kommunikation die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden und wirke sich letztlich auf den Gesamterfolg der Organisation aus. Eine weitere Studie von Abugre (2011) beschäftigte sich mit den Auswirkungen der organisatorischen Kommunikation und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Dies untersuchte er, in dem er die Wahrnehmungen der Mitarbeitenden aus dem formellen Sektor analysierte. Die Ergebnisse der Analyse verdeutlichten einen signifikanten Zusammenhang zwischen einer effektiven organisatorischen Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Zudem zeigte eine weitere Analyse dieser Studie, dass eine bescheidene und gute Kommunikation der Führungsebene, die Mitarbeiter:innen zu einer guten Arbeitsleistung motiviert und zur Zufriedenheit führt. Zusammenfassend zeigt sich, dass die interne Kommunikation ein Konzept ist, dass sowohl die Mitarbeiter:innen als auch die Organisation als Ganzes tangiert. Um engagierte und zufriedene Mitarbeiter:innen im Unternehmen zu erreichen, sollte auf eine bewusste und gelungene interne Kommunikation geachtet werden. Zufriedene Mitarbeiter:innen machen sich sowohl in einer gesteigerten Produktivität, Motivation, Leistungsbereitschaft als auch einer vermehrten Identifikation mit dem Unternehmen und ihrer Arbeit bemerkbar. Dies wirkt sich letztlich positiv auf das gesamte Unternehmen aus.

### 3.5 Theoretische Verortung

Die theoretische Verortung dieser Arbeit bilden Theorien, die sich insbesondere mit der gegenwärtigen Gesellschaftsstruktur und der Digitalisierung in Unternehmen beschäftigen. Zum einen soll das Modell des integrierten Kommunikationsmanagements nach Einwiller & Winistörfer (2008) in Anlehnung an Bruhn (2003) die Basis bilden. Darunter wird ein ganzheitlicher Ansatz der Kommunikation in Unternehmen verstanden, der sich hauptsächlich an die Anspruchsgruppen der Kommunikation richtet und danach fragt, wie diese die Kommunikation erleben. Grundlegend ist diesem Modell auch die Annahme der Informationen als Informationsfluss aus nicht unterscheidbaren Informationsquellen, wobei hier vor allem digitale Medien eine Rolle spielen. Zentral ist die integrierte Kommunikation im Bereich der Unternehmensführung, um die Identifikation, Reputation sowie das Vertrauen intern und extern zu fördern. Die Idee der integrierten Kommunikation umfasst in Bezug auf die interne Kommunikation, eine Vereinheitlichung der gesamten Kommunikation, um folglich einen Orientierungsrahmen herzustellen und so die unternehmensinternen Ziele erreichen zu können. Die Notwendigkeit der integrierten Unternehmenskommunikation lässt sich insofern begründen, als dass der heutige Umgang mit Medien keine Einheitlichkeit zulässt und sich die Kommunikationssphären stark vermischen. Das Modell basiert auf einer Gliederung in drei Ebenen. Zum einen auf der ersten Ebene der *unternehmensstrategische Rahmen*, auf der zweiten Ebene das *strategische Kommunikationsmanagement* sowie auf der dritten Ebene das *operative Kommunikationsmanagement* (S. 1).

- *Unternehmensstrategischer Rahmen*

Der unternehmensstrategische Rahmen basiert auf Basis der Kommunikation, als zentrale Managementfunktion. Dabei fungiert die Kommunikation als Element zur Erreichung der Unternehmensstrategie sowie zur Realisierung der gesetzten Unternehmensziele. Die Unternehmensstrategie erfolgt durch die Analyse der Bedürfnisse der diversen Umfeld, von denen das Unternehmen beeinflusst wird. Diese betreffen unter anderem das politische, soziale, ökologische, ökonomische sowie technologische Umfeld. Eine weitere zentrale Aufgabe der Unternehmensstrategie besteht darin, die Anforderungen der für das Unternehmen bedeutenden Personengruppen zu berücksichtigen. Dies stellt sowohl für die Zielerreichung des Unternehmens als auch für das Wohlergehen der Mitarbeiter:innen eine bedeutende Aufgabe dar (ebd., S. 2). Den Kern der Unternehmensstrategie bildet die Unternehmensleitung, wobei die Kommunikation hier eine entscheidende Rolle einnimmt.

„Die Erkenntnis, dass die Kommunikation einen wichtigen Beitrag zur Unternehmensstrategie leistet, und somit einen Sitz im Management benötigt, zeichnet die Unternehmensleitung kommunikativ erfolgreicher Unternehmen aus“ (Einwiller & Winistörfer, 2008, S. 2).

Somit bildet die Kommunikation den strategischen Kern und fungiert als Bindeglied zwischen Bezugsgruppe und Unternehmen.

- *Strategisches Kommunikationsmanagement*

Das strategische Kommunikationsmanagement umfasst die gesamte Planung sowie Regulierung der Kommunikation. Auf dieser Ebene wird auf Basis der Unternehmensstrategie und der Unternehmensziele die interne Kommunikationsstrategie definiert. Angesiedelt ist dieses Kommunikationsmanagement im organisationalen Bereich, wobei sich die Kommunikationsarbeit auf sämtliche Strukturen wie Personal, Prozesse sowie Zusammenarbeit bezieht. Zuerst erfolgt im strategischen Kommunikationsmanagement eine Situationsanalyse. Die Analyse dient der Formulierung von Kommunikationszielen, der Kommunikationsstrategie und der gesamten Kommunikationsplanung. In Bezug auf die Kommunikationsplanung wird dabei zwischen der Planung der Kommunikationsaktivitäten im Bereich des strategischen Managements und der Planung der Kommunikationsmaßnahmen auf Ebene des operativen Managements differenziert. In Bezug auf Ersteres, geht es vor allem darum, die gesetzten Kommunikationsziele mit passenden Kommunikationsmitteln zu erreichen. Zugleich gilt es, die Kommunikationsinstrumente zu bestimmen. Die Planung der Kommunikation im Bereich der strategischen Ebene bildet die Basis der operativen Ebene. In diesem werden die Kommunikationsmaßnahmen expliziert und umgesetzt (ebd., S. 3ff).

- *Operatives Kommunikationsmanagement*

Auf der Ebene des operativen Kommunikationsmanagements werden die Kommunikationsaktivitäten durchgeführt, wobei der Projektleitung eine zentrale Rolle zukommt. Aufgabe dieser ist die Koordination sowie Durchführung der gesamten Kommunikationsprojekte. Abschließend gilt es die gesetzten Maßnahmen auch zu evaluieren, was in einer Kontrollphase des operativen Kommunikationsmanagements vollzogen wird (ebd., S. 8ff). Die Implementierung dieses wissenschaftlichen Modells erfolgt aufgrund der Annahme, dass eine integrierte Kommunikation die Kommunikator:innen eines Unternehmens in Bezug auf die Komplexität der Kommunikation unterstützt. Dabei sollen die unterschiedlichen Ebenen und Phasen eine Anleitung darstellen, um den Stellenwert der Kommunikation als wichtige Managementaufgabe zu unterstreichen.

Entscheidend scheinen dabei eine bewusste Planung und Entscheidung der Kommunikationsmaßnahmen. Zugleich scheint die Bewusstmachung einer gelungenen Kommunikation für den Erfolg des Unternehmens zentral. Das Modell des integrierten Kommunikationsmanagements nach Einwiller und Winistörfer (2008) scheint diesen Aspekt zu unterstreichen und die Bedeutung von Kommunikation und insbesondere einer bewusst geplanten internen Kommunikation für jede Organisation sowie jedes Unternehmen zu stärken. In Anbetracht einer gesteigerten Bedeutung der internen Kommunikation aufgrund der Beschleunigung der Digitalisierungsprozesse am Arbeitsplatz, scheint zudem die Relevanz eines strategischen Kommunikationsmodells aufzuzeigen. Eine weitere für diese Arbeit zentrale theoretische Verortung bildet das mikrotheoretische Modell von Huck-Sandhu (2013). Dieses Konzept geht davon aus, dass ein grundlegendes Bedürfnis des Menschen darin bestehe, sich an etwas zu orientieren. Im Arbeitskontext lässt sich diese Orientierungsfunktion ohne Kommunikation nicht erfüllen. In diesem Zusammenhang spricht die Autorin von einer kommunikativen Orientierungsfunktion. Die Forderung, dass die interne Kommunikation eine Orientierungsleistung für jede und jeden Mitarbeitenden leistet, kann nur insofern erfüllt werden, indem die Erreichbarkeit der Mitarbeiter:innen gewährleistet wird (S. 237). Im Zentrum der Theoriebildung stehen die Mitarbeiter:innen selbst, wobei diese zugleich den Ausgangspunkt des Modells bilden. Aufgrund der Anerkennung der Mitarbeitenden als soziales und nach Orientierung suchendes Wesen, gliedert sich die interne Kommunikation in die Theorien der Sozialpsychologie. Dabei scheinen zwei Fragen für den Ausgangspunkt der Theoriebildung zentral. Zum einen stellt sich die Problematik der Orientierung der Mitarbeiter:innen und zum anderen wird nach der Leistung der internen Kommunikation für die individuelle Orientierung gefragt (ebd., S. 227). Im mikrotheoretischen Modell wird dabei zwischen drei unterschiedlichen Ausprägungen der Orientierung in einer Organisation unterschieden. *Die individuelle Orientierung* und *kollektive Orientierung* auf der Mitarbeiter:innenseite sowie die *wünschenswerte Orientierung* auf der Organisationsleistungsseite. Aus diesen Orientierungsaspekten lassen sich die Orientierungsaufgaben der Organisation ableiten. Diese können entweder in Form von einer Unterstützung bzw. Ermöglichung von Interaktion oder der Gestaltung eines Rahmens für individuelle und kollektive Orientierungsprozesse erfolgen. Zugleich kann eine Bereitstellung eines aktiven Orientierungsangebotes für Mitarbeiter:innen, die gemäß Organisationsleitung eine wünschenswerte Orientierung repräsentieren, für Orientierung sorgen. Dabei steht die individuelle Orientierung sowie die von der Organisationsleistung wünschenswerte Orientierung im Spannungsfeld der internen Kommunikation.

Besonders die individuelle Orientierung ist nur bedingt in der Praxis zu erfüllen, da die interne Kommunikation vermehrt über Print- sowie digitale Medien kommuniziert. So richtet sie sich vermehrt an eine größere Gruppe bzw. an alle Mitarbeiter:innen und nicht an das Individuum selbst (Huck-Sandhu, 2013, S. 236f). Im Bereich der organisationalen Orientierungsfunktion leitet sich daraus eine *kommunikative Orientierungsfunktion* ab. Hieraus werden die von der individuellen Orientierungsfunktion bedeutenden Aspekte der kognitiven, normativen sowie sozialen Orientierungsdimension auf die Organisationsebene übertragen. Daraus ableitend ergeben sich zwei Teilfunktionen: Die Informationsfunktion, wobei es sich insbesondere um die richtige Bereitstellung und Auswahl der Informationen handelt, um den Mitarbeiter:innen einen Anschluss sowie ein Orientierungswissen zu ermöglichen. Die zweite Teilfunktion vollzieht sich in der Sozialisationsfunktion, wobei hier insbesondere die interne Kommunikation die Organisation als sozialen Ort spürbar macht. Die beiden Teilfunktionen stehen dabei in einer Wechselwirkung, wenngleich sie sich gegenseitig teilweise überlagern. Weiters entstehe das Wissen als Orientierungsmittel erst dann, wenn die Mitarbeiter:innen eine Identität im Unternehmen aufbauen und somit ein Sozialisationsprozess stattgefunden hat (ebd., S. 238). Die im Modell vorgestellte orientierende interne Kommunikation erweist sich als spezifisch, da sie sich vermehrt den Erwartungen sowie Bedürfnissen der Mitarbeitenden widmet. Zudem scheint die Rolle von orientierten Personen in Bezug auf die interne Kommunikation divers, da sie sich in ihrer Rolle eher als Übermittler zwischen Führungsposition und Mitarbeitenden sehen. Außerdem fühlen sie sich stärker in der Beratung sowie Informationsquelle für die Führungsleitung (ebd., S. 242f). In Anbetracht einer Verlagerung der Arbeit in das eigene Zuhause scheint die Forderung der in diesem Modell beschriebenen Erreichbarkeit zur Orientierung eine neue Aufmerksamkeit zu erfahren. Zudem scheint die Orientierung am Mitarbeitenden für die heutige Zeit zentral, da Kommunikation heute nicht mehr nur von einem Ort aus stattfindet und über mehrere Kommunikationsflüsse kommuniziert wird. Weiters hat die interne Kommunikation im Zuge der Pandemie an Relevanz gewonnen, da Mitarbeitende eher unsicher und von zahlreichen Veränderungen in Bezug auf die Arbeit sowie ihren Arbeitsplatz betroffen sind. So scheint es, als bedeutende Aufgabe der internen Kommunikation, die Mitarbeiter:innen durch die Veränderung zu begleiten. Das mikrotheoretische Modell mit einer Orientierung am Mitarbeitenden, unterstreicht diese Förderung, da eine effektive Kommunikation sowohl die Motivation als auch das Engagement der Mitarbeitenden erhöht. Zugleich bildet das mikrotheoretische Modell in Bezug auf die in der Arbeit zu analysierende Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen mit der internen Kommunikation eine Erklärungsbasis.

Zur weiteren theoretischen Verortung dieser Arbeit zählen Theorien der Unternehmenskommunikation. Während sich in den USA bereits früh eine organisationstheoretische PR- Forschung etabliert hat, scheint insbesondere im deutschsprachigen Raum die Theorieentwicklung erst im Kommen (Mast, 2008, S. 23). Im Bereich der Theorien der Unternehmenskommunikation wird zwischen Ansätzen auf der Mikro-, Meso- und Makroebene unterschieden. Bedeutende Impulse für eine Untersuchung der Unternehmenskommunikation liefern besonders PR- orientierte mesotheoretische Ansätze, welche die Funktion der Kommunikation im Unternehmen analysieren (ebd., S. 24f). Folgend wird näher auf das Symmetrische Modell der internen Kommunikation nach Grunig (1992) eingegangen. Grunig definiert in diesem diverse Prinzipien, die für eine erfolgreiche interne Kommunikation entscheidend sind. Zu diesen zählen beispielsweise Offenheit, Feedback, Vertrauen, Toleranz sowie Reziprozität. Die aufgestellten Grundsätze tragen demnach nicht nur zur Effizienz des Unternehmens bei, sondern führen auch vereinzelt zur Mitarbeiter:innenmotivation (ebd., S. 558f). Folglich führt der Autor weitere Maxime an, auf denen das Modell beruht. So zeigt sich, dass die Arbeitszufriedenheit mit einem guten Verhältnis der Mitarbeitenden zusammenhängt. Weiters sind symmetrische Kommunikationssysteme in der Lage, eine vertrauensvolle Beziehung zu den Angestellten aufzubauen, wodurch die Effektivität der Organisation gesteigert werden kann. Ein weiteres Prinzip zeigt sich durch die Organisationsstruktur des Unternehmens. Ein symmetrisches Organisationssystem zeigt sich dann, wenn Mitarbeitende ein hohes Partizipationspotenzial sowie Mitbestimmungsrecht erhalten. Dies zeigt sich in einer organischen Struktur mit hoher Dezentralisierung. In diesen Organisationsstrukturen zeigt sich auch eine höhere Arbeitszufriedenheit. Organische Strukturen können zudem mithilfe von symmetrischer Kommunikation entwickelt werden (ebd., S. 557ff).

Grunig definiert weiters vier zentrale Kennzeichen der internen Kommunikation, die auf den Kommunikationserfolg einwirken:

- Beziehung zwischen Mitarbeiter:in und Vorgesetzten
- Kommunikationsklima
- Zufriedenheit mit der Kommunikation
- Prüfung der Qualität der Kommunikation (ebd., S. 551ff).

Das Modell von Grunig scheint insbesondere durch die aufgestellten Prinzipien grundlegende Aspekte einer erfolgreichen internen Kommunikation aufzuzeigen. Diese stellen eine Basis dar, die im empirischen Teil mithilfe der Interviewantworten analysiert werden, ob und inwiefern diese auch für die Mitarbeitenden der Landesverwaltung eine zentrale Rolle einnehmen.

Die Theorie der sozialen Präsenz nach Short et al (1976) stellt eine weitere zentrale theoretische Verortung dieser Arbeit dar. Sie bezieht sich auf das Ausmaß der Wahrnehmung anderer Kommunikationsteilnehmer:innen. Zentral ist der Theorie die Annahme, dass sich die Medien hinsichtlich ihrer Fähigkeit differenzieren, die psychologische Wahrnehmung der physischen Präsenz anderer Personen zu unterstützen. Dies ist auf die Fähigkeit der Medien zurückzuführen, inwiefern diese in der Lage sind, verbale und visuelle Hinweise - wie beispielsweise die Körperhaltung, die Intonation der Stimme und den Gesichtsausdruck zu vermitteln. So zeigt sich folglich auch, dass einige Medien - insbesondere Videokonferenzen - eine höhere soziale Präsenz aufweisen, als andere Medien. Für die Beziehungskommunikation und somit den Aufbau und die Aufrechterhaltung zwischenmenschlicher Beziehungen, spielen Medien mit einer hohen sozialen Präsenz eine bedeutende Rolle. Die Theorie der sozialen Präsenz geht weiters davon aus, dass die Effizienz einer Interaktion von der Fähigkeit des gewählten Mediums abhängt. Für die Beziehungskommunikation beispielsweise erweisen sich Face-to-Face-Interaktionen aufgrund ihrer hohen Fähigkeiten als effektiver, als textbasierte Medien wie E-Mails. Diese vermitteln laut Short et al. weniger Hinweise. Für die aufgabenorientierte Kommunikation scheinen hingegen textbasierte Medien effektiver. Letztlich stellt die Theorie der sozialen Präsenz auch einen starken Indikator der Kommunikationszufriedenheit dar. Je höher demnach das vom Medium vermittelte Gefühl der sozialen Präsenz, desto höher auch die empfundene Zufriedenheit der Gesprächsteilnehmer:innen (Calefato & Lanubile, 2010, S. 287f).

Das Modell der rationalen Medienwahl nach Döring (2013) unterstreicht diese Theorie. Die Theorie der Medienwahl gliedert sich dabei gemäß medienökologischem Rahmenmodell in eines der drei Theoriefelder: Theorien der Medienwahl, Theorien zu Medienmerkmalen und Theorien zum medialen Kommunikationsverhalten. Der aus der computervermittelten Kommunikation stammende Ansatz geht davon aus, dass diverse Kommunikations- sowie Kooperationsaufgaben von Menschen zu bewältigen sind. Diese unterscheiden sich in ihrem Anspruchsgrad auf sachlich-inhaltlicher als auch sozial-emotionaler Ebene. In dieser Hinsicht stehen unterschiedliche Medien zur Verfügung, wobei diese aufgrund ihrer medialen Reichhaltigkeit (vgl. Media Richness Theory) oder der wahrgenommenen sozialen Präsenz (vgl. Social Presence Theory) in Bezug auf die Kommunikation verspürt werden. Gemäß dem Modell der rationalen Medienwahl steht folglich die Face-to-Face-Kommunikation hinsichtlich höchster sozialer Präsenz sowie medialer Reichhaltigkeit an erster Stelle. Dieser folgen die Videokonferenz, Audio-Konferenz sowie Chat-Nachrichten und E-Mails.

Von einer rationalen Medienwahl ist dann die Rede, wenn in einer bestimmten Situation ein bestimmtes Medium gewählt wird, was den gegebenen sozialen und sachlichen Anforderungen der Kommunikationsbedürfnisse entspricht. Das Medium sollte so gewählt werden, dass es weder von einer zu geringen oder zu hohen Reichhaltigkeit besetzt ist, da dies negative Folgen für die Kommunikation evozieren kann. Um die Medienwahl zu beschreiben, wird im Technology Acceptance Model erläutert, dass die Auswahl eines Mediums sowohl von seiner Nützlichkeit als auch der Einschätzung der Benutzerfreundlichkeit abhängt. Dies wiederum birgt die Gefahr, dass Medien ausgesucht werden, die leicht zu bedienen sind, sich jedoch für die Kommunikationsaufgabe als nicht passend herausstellen (Döring, 2013, S. 425). Die Theorie der sozialen Präsenz nach Short et al. (1976) sowie das Modell der rationalen Medienwahl nach Döring (2013) legen nahe, dass ein Medium über diverse Fähigkeiten verfügt und je nach Kommunikationsaufgabe auserwählt wird. Ob sich diese Annahmen bestätigen, soll in den Interviews erfragt und gleichzeitig analysiert werden, inwiefern dabei die Benutzerfreundlichkeit und einfache Bedienung eine Rolle spielen. Zudem soll untersucht werden, inwiefern die rationale Medienwahl auch von Seiten der Kommunikationsverantwortlichen berücksichtigt wird. Weiters soll erforscht werden, inwieweit die Medienwahl als auch die wahrgenommene soziale Präsenz die Zufriedenheit der Mitarbeitenden hinsichtlich Kommunikation beeinflussen.

## 4. Empirische Untersuchung

Folgendes Kapitel beschäftigt sich mit der methodischen Herangehensweise dieser Masterarbeit. Zunächst erfolgt die Methode der Erhebung, wobei im Anschluss die Methodenwahl ausführlich begründet wird. Anschließend wird auf die Auswertungsmethode eingegangen. Zudem werden die Gütekriterien der qualitativen Forschung dargestellt sowie auf die Kriterien der Forschungsethik eingegangen. Zuletzt erfolgt die Darstellung der Datenerhebung.

### 4.1 Methodische Herangehensweise

#### 4.1.1 Erhebungsmethode

In diesem Unterkapitel wird auf die Erhebungs- sowie Auswertungsmethode eingegangen. Dabei wird die Methode des teilstrukturierten Leitfadeninterviews sowie die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) näher erläutert. Die für diese Arbeit auserwählte Methode bildet das teilstrukturierte bzw. halbstandardisierte Interview. Grundlage dieser Methode ist die Erhebung von subjektiven Theorien und Gedanken des Befragten, um neue Ansätze und Informationen für die Forschungsthematik zu erhalten (Flick, 2016, S. 203). Dabei wird ein Leitfaden nach Themenbereichen strukturiert, wobei sich die Befragten mit ihrem Wissen dazu äußern. Der Leitfaden besteht dabei aus unterschiedlichen Fragetypen, wobei insbesondere aus der Theorie abgeleitete Fragestellungen sowie Vorannahmen der Forschenden zentral sind. Die Interviewführung erfolgt somit durch die thematische Strukturierung der Interviewfragen (ebd., S. 204). Bedeutend scheint dabei eine offene Interviewsituation, um den Befragten Raum für ihre eigenen Erläuterungen und Fragen zu geben, auch wenn diese im Leitfaden nicht explizit vorgesehen sind (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2010, S. 142f). Die offene Gestaltung erweist sich gleichzeitig auch als Vorteil gegenüber standardisierten Befragungen, da Befragte ihre eigenen Sichtweisen darstellen können (Flick, 1996, S. 94). Die unterschiedlichen Fragetypen des Leitfadeninterviews sollen dabei als Ansatz dienen, das implizit vorhandene Wissen der Befragten zu explizieren. Ziel des Leitfadeninterviews ist es letztlich, die Antworten des Befragten so zu explizieren, dass sie in einem nächsten Schritt interpretierbar sind. Die „[...] *Rekonstruktion subjektiver Sichtweisen* [...]“ als theoretischer Rahmen eröffnet die Möglichkeit, Annahmen zum Forschungsvorhaben zu generieren. Die Methode des teilstrukturierten Interviews legt demnach eine gewisse Struktur vor, wobei insbesondere auf die flexible Anwendung geachtet werden sollte (Flick, 2016, S. 209). Przyborski & Wohlrab-Sahr (2010) betonen dabei, dass thematische Blöcke innerhalb des Leitfadens Struktur erzeugen, wobei der Einstieg mit einer allgemeinen Frage und der Hauptteil mit spezifischeren Fragen gegliedert werden sollte (S. 144).

Teil der Leitfadenstruktur sind somit einsteigende Sondierungsfragen, wobei anschließend die in Themen strukturierten Schlüsselfragen – auch Leitfadenfragen – gestellt werden. Zur weiteren Vertiefung eignen sich sogenannte Ad-hoc-Fragen, die spontan in der Interviewsituation gestellt werden können (Mayring, 1999, S. 52f). Die Teilstrukturierung, die einen ähnlichen Interviewverlauf aller geplanten Gespräche vorsieht, sollte dabei die Vergleichbarkeit der Interviews gewährleisten. Diese Methode eignet sich besonders für Fragestellungen zum subjektiven Empfinden sowie Handeln der Befragten. Die Grenzen der Methode zeigen sich insofern, als dass die Einzelfälle für eine Verallgemeinerung aufgrund der subjektiven und teils komplexen Sichtweisen nicht möglich scheinen (ebd., S. 208f). Da sich diese Arbeit insbesondere mit den persönlichen Sichtweisen und dem subjektivem Empfinden der Mitarbeiter:innen beschäftigt, scheint die Methode des Leitfadeninterviews geeignet.

#### *4.1.2 Begründung der Methodenwahl*

Für vorliegende Masterarbeit schien aufgrund der Fragestellung eine qualitative Methode zielführend, um die sozialen Konstrukte ganzheitlich zu betrachten und keine Ursache-Wirkungs-Verbindung zu leisten. Zudem scheint die Thematik neu und bisher die Thematik der internen Kommunikation im Home Office wenig erforscht zu sein (siehe Kapitel 2). Zugleich wurden im Vorhinein keine Hypothesen aufgestellt, da keine Zusammenhänge zwischen Variablen von Beginn an vermutet werden konnten. Außerdem schien eine Erhebung, die tiefliegende Aspekte betrachtet aufgrund des Interesses der Einstellungen und Meinungen der Befragten sowie teilweise sensiblen und sehr persönlichen Fragestellung, zielführend. Somit wurde eine Entscheidung zwischen den folgenden qualitativen Forschungsmöglichkeiten getroffen: Inhaltsanalyse, Befragung sowie Beobachtung. Da die Inhaltsanalyse als Forschungsmethode lediglich Dokumente und Erzeugnisse von Personen analysiert, schien diese Verfahrensweise wenig zutreffend. Um die interne Kommunikation von Mitarbeitenden im Home Office zu untersuchen, bedarf es einer Untersuchung der menschlichen Einstellung sowie Verhaltensweisen. Mittels Beobachtung könnten die Forschungsfragen eins und zwei zwar beobachtet, allerdings keine weiteren Bedürfnisse sowie Wahrnehmungen über Veränderungen in der Kommunikation erhoben werden. Die Forschungsfrage drei, die sich unter anderem auf die zwischenmenschliche Kommunikation bezieht, schien für eine Beobachtung nicht zielführend. Von Interesse sind somit die Meinungen, Einstellungen sowie persönlichen Erfahrungen der Menschen.

Eine Befragung als Forschungsmethode, die ganzheitliche Aspekte der internen Kommunikation und die Meinungen und Erwartungen der Befragten erfasst, schien dabei als meist geeignet. Im Rahmen dieser Arbeit erweisen sich drei Hauptthemen für die Untersuchung zentral: die interne Kommunikation im Home Office, die interne Kommunikation in Zusammenhang mit der Mitarbeiter:innenzufriedenheit sowie die zwischenmenschliche Kommunikation. Aus diesem Themeninteresse scheinen in der Landesverwaltung sowohl Mitarbeitende als auch Kommunikationsverantwortliche für die Befragung zentral. Eine standardisierte Befragung mit allen Beteiligten im Unternehmen scheint zugleich deshalb nicht sinnvoll, als dass nur Home Office Mitarbeitende für die Befragung von Interesse sind. Die Forschungsproblematik richtet sich daher an unterschiedliche Personengruppen, wobei sich die Befragung somit als relevante und zielführende Methode darstellt. Als eine problemzentrierte Befragungsmethode erweist sich dabei das teilstrukturierte Leitfadeninterview. Im Rahmen dieser Interviewform können die Einstellungen, Meinungen sowie die Problematik tiefgründig und detailliert mit den Befragten besprochen und aufgenommen werden. Ein weiterer Vorteil bietet die Teilstruktur, die neben den im Leitfaden aufgestellten Fragen weitere Themen und Fragen in der Interviewsituation zulässt. Zusammenfassend stellt die Methode der Leitfadeninterviews die geeignete Methode der vorliegenden Arbeit dar, um neue Informationen der Befragten zu generieren sowie die persönliche Sichtweise und Einstellung zu analysieren.

#### *4.1.3 Auswertungsmethode*

Im folgenden Abschnitt wird näher auf die auserwählte Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) eingegangen. Ziel einer Inhaltsanalyse besteht dabei darin, ein Material, das auf Kommunikation beruht, zu analysieren (S. 11). Das für diese Arbeit zu analysierende Material stellen zehn Interviewtranskripte dar, die im Anschluss an die Interviewführung erstellt wurden. Als ein besonderer Vorteil der qualitativen Inhaltsanalyse zeigt sich die Möglichkeit der Interpretation des gesamten Kommunikationszusammenhangs. Für diese Arbeit lässt sich somit die interne Kommunikation in ihrem jeweiligen Kontext sowie der Zusammenhang der internen Kommunikation mit der Arbeitszufriedenheit analysieren, in dem die Eindrücke, aber auch die persönlichen Einschätzungen der Mitarbeiter:innen interpretiert werden. Das der qualitativen Inhaltsanalyse zugrundeliegende Vorgehen bezieht sich dabei auf eine regelgeleitete Systematik. Dies bedeutet, dass der Text mithilfe von vorab festgelegten Regeln analysiert wird. Ein Modell zum Ablauf der genauen Analyse des Materials steht dabei im Zentrum.

Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, dass die Methode der Inhaltsanalyse stets an das konkrete Material sowie die aufgestellte Fragestellung angepasst wird. Um die Nachvollziehbarkeit und eine weitere unabhängige Analyse zu gewährleisten, müssen die Analyseschritte im Forschungsteil erläutert werden (Mayring, 2010, S. 48ff). Um das Material in Form der Transkripte analysieren zu können, erweist sich das Kategoriensystem als zentrales Instrument der qualitativen Inhaltsanalyse. Zugleich dient das Kategoriensystem der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit sowie dem Vergleich der Ergebnisse (ebd., S. 49f). Einen weiteren bedeutenden Aspekt der qualitativen Inhaltsanalyse bietet die Möglichkeit der theoretischen Verbindung mit dem zugrundeliegenden Material (ebd., S. 49). Mayring (2010) differenziert dabei in Bezug auf die Textinterpretation in drei diverse Verfahren: *Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung* (S. 50). Die Analysetechnik richtet sich demnach an die jeweilige Fragestellung sowie das Erkenntnisinteresse der Forschung (ebd., S. 64f). Die Strukturierung bietet somit die für diese Arbeit zentrale Analysetechnik, bei der die Transkripte mithilfe von vorab festgelegten Kriterien gefiltert und analysiert werden (ebd., S. 65). Die Analyseform der Strukturierung kann weiter in *formale, inhaltliche, typisierende* sowie *skalierende* Strukturierung eingeteilt werden. Die für diese Arbeit gewählte Form der Analyse richtet sich nach der inhaltlichen Strukturierung, da bestimmte Aspekte aus den Transkripten ausgewählt werden können und so Erkenntnisse sowie nachhaltige Veränderungen der internen Kommunikation im Home Office analysiert werden können. Die Untersuchung des Materials erfolgt dabei nach theoriegeleiteter Aufstellung von Haupt- sowie Unterkategorien – dem sogenannten Kategoriensystem (ebd., S. 98). Im Folgenden werden die Schritte der nach dem Inhalt strukturierenden Inhaltsanalyse dargestellt:



Abbildung 6: Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2010, S. 93)

Der erste Schritt bezieht sich auf die Bestimmung der Analyseeinheit, wobei diese zehn Transkripte umfasst. In einem nächsten Schritt gilt es die Hauptkategorien sowie Unterkategorien auf Basis der Forschungsfragen festzulegen. Für diese Arbeit wurde eine Kombination aus deduktiver sowie induktiver Kategorienbildung gewählt. Folgende deduktiv erstellte Hauptkategorien sind für die vorliegende Arbeit von Relevanz: Home Office, Interne Kommunikation im Home Office, Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Home Office, Zwischenmenschliche Kommunikation im HO sowie ein Zukunftsausblick. Diese Kategorien bilden eine Zusammenfassung der Forschungsfragen sowie Hauptfragen des Leitfadens und wurden teilweise aus der Theorie abgeleitet. Die Unterkategorien werden auf Basis der Unterfragen im Leitfaden und des Interviewmaterials induktiv erstellt. Eine genaue Auflistung der Kategorien findet sich im Anhang unter VIII Kategoriensystem wieder. Anschließend erfolgt die Erstellung des Kategoriensystems mit der Formulierung der Kodierregeln, Definitionen sowie Ankerbeispielen. Nach einem zweimaligen Durchlauf der Transkripte erfolgt gegebenenfalls eine Überarbeitung des Kategorienschemas. Im achten Schritt werden die codierten Textstellen im Kategoriensystem paraphrasiert. Zuletzt erfolgt die Zusammenfassung der ausgewählten Textstellen unter die Haupt- sowie Unterkategorien. Für diese Masterarbeit werden sowohl die Interviews der Mitarbeitenden als auch die Gespräche der Kommunikationsverantwortlichen nach demselben Schema ausgewertet. Die Codierung erfolgt mithilfe der Software MAXQDA Analytics Pro 2022 (Release 22.1.1).

#### *4.1.4 Transkription*

In diesem Abschnitt erfolgt die Darstellung der Transkriptionsregeln in Anlehnung an Kuckartz (2016). Dabei wird unter einer Transkription die Übertragung von gesprochener Sprache in geschriebene Sprache verstanden. Ziel ist es, die Informationen so zu transkribieren, dass möglichst wenig Informationen verloren gehen. Die Art und Weise der Transkription kann somit auch für etwaige Verluste entscheidend sein. In der Literatur kursieren zahlreiche Transkriptionssysteme, wobei für diese Arbeit die einfache Transkription nach Kuckartz (2016) ausgewählt wurde. Die unterschiedlichen Transkriptionssysteme unterscheiden sich dabei insbesondere in der Transkription von Betonungen, Sprechpausen, Dialekten, non-verbale und verbale Äußerungen sowie Zusatzinformationen zur Interviewsituation. Entscheidend für die Auswahl der Interviewtranskription scheint der Sinn und Zweck, aber auch der finanzielle Aspekt der jeweiligen Studie (S. 166ff). Da für die Untersuchung dieser Arbeit sprachliche Merkmale für die Forschungsfragen nicht entscheidend und vielmehr themenbezogene Erläuterungen von Interesse sind, schien die einfache Transkription als zielführend. Zudem wurde auf exakte Zeitmarken im Transkript verzichtet.

Um die Nachvollziehbarkeit der Antworten im Kategoriensystem zu ermöglichen, wurde stattdessen eine fortlaufende Nummerierung eingefügt. Aufgrund der Anonymisierung der Daten wurden personenbezogene Angaben zum großen Teil anonymisiert und mithilfe von Klammern <> dargestellt. So wurden sowohl Angaben zur Person als auch jegliche Orts- sowie berufsbezogene Daten anonymisiert. Im Folgenden werden die einfachen Transkriptionsregeln in Anlehnung an Kuckartz (2016) abgebildet, die im Rahmen der Arbeit angewendet wurden:

1. Das Gesagte wird wörtlich transkribiert und Dialekte werden in Schriftsprache übertragen
2. Interpunktionen und sprachliche Ausdrücke werden an die Schriftsprache geglättet
3. Pausen werden je nach Länge in Klammern mit Punkten festgehalten: (..)
4. Deutlich betonte Begriffe werden unterstrichen
5. Zustimmende Äußerungen wie beispielsweise „mhm“ werden nicht transkribiert
6. Gesprochenes der interviewenden Person wird mit dem Kürzel I: gekennzeichnet, die befragte Person mit einem beliebigen Kürzel
7. Jeder Sprechbeitrag erhält einen eigenen Absatz
8. Nicht Verstandenes wird durch (unv.) illustriert
9. Jegliche Informationen der befragten Person werden anonymisiert (S. 167ff)

Die Transkripte wurden mithilfe des Programms Descript transkribiert.

#### 4.2 Gütekriterien

Im folgenden Abschnitt werden die Gütekriterien der qualitativen Forschung in Anlehnung an Mayring (2002) sowie Kuckartz (2016) erläutert und die Anwendung dieser in vorliegender Masterthesis aufgezeigt. Grundsätzlich lassen sich die Aspekte Objektivität, Reliabilität, interne Validität sowie externe Validität zu den klassischen Gütekriterien qualitativer Forschung eingliedern (S. 202). Mayring (2002) formuliert in seinem Werk die klassischen Gütekriterien in die Praxissituation um und führt unter anderem folgende Gütekriterien qualitativer Forschung an:

Tabelle 1: Gütekriterien der qualitativen Forschung (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2002, S. 144f)

| Gütekriterien der qualitativen Forschung                                                                                                       | Anwendung in der Masterthesis                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Verfahrensdokumentation</i><br>Detaillierte Dokumentation des gesamten Forschungsprozesses, um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretest sowie Dokumentation der Veränderungen</li> <li>• Interviewmemo nach der Durchführung</li> <li>• Transkription des Interviews</li> <li>• Detaillierte Beschreibung des Prozesses</li> </ul> |
| <i>Argumentative Interpretationsabsicherung</i><br>Interpretationen müssen schlüssig argumentiert werden                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretationen erfolgen durch die Vorerkenntnis des Theorieteils</li> </ul>                                                                                                                      |
| <i>Regelgeleitetheit</i><br>Sequenzielles und schrittweises Vorgehen im Forschungsprozess sowie Aufteilung des Materials in einzelne Einheiten | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufstellung eines Leitfadens</li> <li>• Durchführung eines Pretests</li> <li>• Interviewführung</li> <li>• Kategorienbildung am Material</li> </ul>                                                |
| <i>Nähe zum Gegenstand</i><br>Untersuchung möglichst in der Alltagswelt und Gleichberechtigung zwischen Befragten und Interviewten             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semi-strukturierter Interviewleitfaden für ausgeglichenes Forschungsverhältnis</li> <li>• Interviews virtuell im Büro oder im Home Office der Befragten</li> </ul>                                 |
| <i>Kommunikative Validierung</i><br>Absicherung von Argumentationen durch Rekonstruktion mit den Befragten                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfragen nach kommunikativer Absicht der Befragten</li> <li>• Anschließendes gemeinsames Sprechen über Interview</li> </ul>                                                                      |

### 4.3 Forschungsethik

Gemäß Hopf (2004) betrifft die Forschungsethik der Sozialwissenschaften jenen Bereich, indem eine Beziehung zwischen Forschenden und Beforschten existiert. Unter Forschungsethik werden dabei jene Prinzipien verstanden, wodurch die Beziehung der am Forschungsvorhaben beteiligten Personen bestimmt wird (S. 589f). Aus diesem Grund benötigt es besonders in der qualitativen Forschung eine ausreichende Reflexion sowie das Einhalten der forschungsethischen Grundsätze. Grundsätze der qualitativen Forschungsethik befinden sich unter anderem im Ethik-Kodex (von Unger & Narimani, 2012, S. 15). Diese betreffen sowohl die Integrität und Objektivität der Forschenden, die Schadensvermeidung als auch Risikoabwägung, die Freiwilligkeit der Teilnahme, die Einverständniserklärung sowie die Anonymisierung und Vertraulichkeit der Beforschten (BDS & DGS, 1993). Die Vertraulichkeit zwischen den Forschungsteilnehmenden scheint insofern bedeutend, als dass sie die Wahrscheinlichkeit erhöht, eine Teilnahme der möglichen Befragten zu fördern. Die ethischen Prinzipien beziehen sich dabei nicht nur auf den Forschungsprozess selbst. Die Studienteilnehmer:innen müssen über die etwaige Publikation informiert werden. Zugleich scheint eine Anerkennung von Kritik der eigenen Arbeit sowie die Anerkennung von wissenschaftlichen Arbeiten anderer Menschen im Sinne einer Nicht-Diskriminierung wesentlich (Friedrichs, 2014, S. 86ff).

Um diese Punkte zu gewährleisten, werden sowohl im Theorieteil als auch im empirischen Teil dieser Arbeit personenbezogene oder personenbeziehbare Informationen anonymisiert und mithilfe von Klammern <> dargestellt. Für den Prozess der Leitfadeninterviews wurden im Vorhinein die Zustimmungserklärung der Datenschutzmitteilung der Befragten in Anlehnung an die Musterformulare der Universität Wien unterzeichnet, um diese für die wissenschaftliche Arbeit verwenden zu können (Universität Wien, n.d.). Diese findet sich im Anhang unter IV Einverständniserklärung. Die Interviewaufnahmen werden passwortgeschützt gespeichert und nach Abschluss der vierwöchigen Frist der Defensio gelöscht.

#### 4.4 Datenerhebung

##### 4.4.1 Auswahlkriterien der Interviewpartner:innen

Als Untersuchungsgegenstand wurden für diese Arbeit zehn Mitarbeitende der zu analysierenden Landesverwaltung herangezogen. Diese wurden zu einem vordefinierten Leitfaden zur Thematik interne Kommunikation im Home Office befragt. Die Teilnehmer:innen für die qualitativen Leitfadeninterviews sollten dabei folgenden Kriterien entsprechen:

- Büromitarbeiter:in der Landesverwaltung
- In der Landesverwaltung seit mind. 3 Jahren tätig - vor Beginn der Pandemie
- Mitarbeiter:in teilweise oder voll im Home Office tätig
- Geschlecht, wenn möglich repräsentativ
- Zudem sollen 2-3 Personen der Interviewteilnehmer:innen in der Kommunikationsabteilung tätig sein

Die Suche nach geeigneten Interviewpartner:innen wurde mithilfe einer Mitarbeiter:in der Landesverwaltung unterstützt und erfolgte somit problemlos. Nach Auswahl der geeigneten Teilnehmer:innen wurden diese per E-Mail kontaktiert und anschließend ein Interviewtermin über Doodle vereinbart. Dabei wurde den Interviewteilnehmer:innen im Anschluss ein Zoom-Link für das Interview zugesendet. Aufgrund der teilweise sehr persönlichen Einschätzungen der Thematik wurden jegliche rückverfolgbare Daten anonymisiert und im Vorhinein die Zustimmungserklärung sowie Datenschutzmitteilung der Befragten unterzeichnet.

#### 4.4.2 Stichprobe Interviewpartner:innen

Das Sampling für die Methode des Leitfadeninterviews richtet sich für diese Arbeit nach einer gezielten Auswahl und somit dem zielgerichteten Sampling. Gemäß Przyborski & Wohrab-Sahr (2014) stehen dabei die Fälle nicht für sich selbst, sondern in der Repräsentation für einen gewissen Bereich. Die Teilnehmer:innen werden dabei nicht zufällig, sondern gezielt und je nach Relevanz der Forschungsfragen ausgewählt. Die für diese Arbeit relevante Samplestruktur gliedert sich durch eine schrittweise Festlegung. Somit wird das sample in Hinblick auf die Forschungsfrage stets erweitert. Die Auswahl der geeigneten Interviewteilnehmer:innen wird dann beendet, wenn die theoretische Sättigung eintritt und somit keine neuen Inhalte mehr generiert werden (S. 177ff). In der Literatur finden sich dabei diverse Richtwerte von 6 bis 120 Interviews pro Forschungsvorhaben (Helfferich 2009, S. 175). Für diese Arbeit wurden zuerst sechs Interviews vereinbart, wobei nach dem neunten Interview sukzessive keine neuen Aspekte mehr erschienen. So traf die theoretische Sättigung nach zehn Interviews ein. Die erste Gruppe der Interviewpartner:innen stellen Büromitarbeiter:innen der Landesverwaltung dar. Diese arbeiten teilweise im Home Office. Im Unternehmen sind sie zum Teil in einer Führungsposition tätig. Die zweite Gruppe der Untersuchungspersonen bilden Mitarbeiter:innen, die für sämtliche Kommunikationsangelegenheiten zuständig sind. Auch von ihnen wird die Arbeit zu einem Teil von Zuhause durchgeführt. In der Landesverwaltung nimmt diese Gruppe zum Teil eine Führungsrolle ein. Die insgesamt zehn Interviewteilnehmer:innen gliedern sich in fünf weibliche und fünf männliche Personen, im Alter zwischen 30 und 51. Das Durchschnittsalter beträgt dabei 44 Jahre.

Tabelle 2: Übersicht der Interviewteilnehmer:innen (eigene Darstellung)

| Person | Geschlecht | Alter | Leitfaden |
|--------|------------|-------|-----------|
| A1     | männlich   | 46    | A         |
| A2     | weiblich   | 45    | A         |
| A3     | weiblich   | 30    | A         |
| A4     | männlich   | 51    | A         |
| A5     | männlich   | 38    | A         |
| A6     | weiblich   | 52    | A         |
| A7     | männlich   | 50    | A         |
| B1     | weiblich   | 41    | B         |
| B2     | weiblich   | 47    | B         |
| B3     | männlich   | 41    | B         |

#### 4.5.3 Leitfadenentwicklung

Der Leitfaden eines Interviews muss unterschiedlichen Anforderungen entsprechen. Zum einen ist eine Orientierung an den Prinzipien der qualitativen Forschung notwendig. So gilt das Prinzip der Offenheit als essenziell. Weiters sollten die Fragen bewusst ausgewählt und in einer logischen Rangfolge gegliedert werden. So lautet eine Grundform des Leitfadens in diversen Forschungsvorhaben: So offen und flexibel wie möglich und so strukturiert wie erforderlich (Helfferich, 2009, S. 180f). Für diese Arbeit wurden zwei diverse Leitfäden erstellt. Ein Interviewleitfaden richtet sich dabei an die Mitarbeiter:innen der Landesverwaltung, wobei der zweite Leitfaden für die Kommunikationsverantwortlichen konzipiert ist. Eine Methode zur Erstellung der Leitfäden bietet das SPSS-Prinzip an, die auch für diese Arbeit eingesetzt wurde. Die Buchstabenanfänge stehen dabei für die vier Schritte des Sammelns, Prüfen, Sortieren sowie Subsummieren von Fragen. In einem ersten Schritt erfolgt das Sammeln von diversen Fragen, die im Zuge des Forschungsgegenstandes von Interesse scheinen. Wichtig erscheint in diesem Schritt das ständige Hinterfragen des eigenen Erkenntnisinteresses. So wurden für diese Masterarbeit zu Beginn rund 80 Fragen mithilfe von Literatur gesammelt. In einem nächsten Schritt kommt es zur Prüfung der aufgestellten Frageliste. In dieser wurden mithilfe von sogenannten Prüffragen, die relevanten Fragen aussortiert. Anschließend erfolgt die Sortierung der Fragen, wobei eine Gliederung in zentrale Themenblöcke erfolgt. Den letzten Schritt bildet das Subsummieren der Fragen, wobei die einzelnen Fragen in eine Reihenfolge gebracht und den Themenblöcken zugeordnet werden (Helfferich, 2009, S. 184f). Die für diese Arbeit relevanten Themenblöcke gliedern sich in folgende Hauptabschnitte:

1. Arbeit im Home Office
2. Interne Kommunikation im Home Office
3. Interne Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit
4. Interne Kommunikation und Zwischenmenschliches

Eine Einleitung zum Kennenlernen sowie ein Themenblock zum Zukunftsausblick sind ebenso Teil des Leitfadens. Ein Absatz zur Klärung offener Fragen und zur Information über die Weiterverarbeitung der Daten, bildet den Abschluss des Interviews. Für jeden Hauptthemenblock wurden zentrale offene Fragestellungen ausgearbeitet, wobei mögliche spezifische Nachfragen sowie Interviewer:innen-Anmerkungen in Klammer aufgeführt wurden. So konnte sichergestellt werden, dass sämtliche Themenbereiche abgedeckt und mögliche Feinheiten im Nachhinein befragt werden konnten. Die Interviewfragen bestehen aus einer Kombination von Fragen aus der Literatur (vgl. Frage 4, Abschnitt 4: Stranzl et al., 2021) sowie selbst erstellten Fragen. Eine detaillierte Auflistung der Interviewfragen findet sich im Anhang (VI und VII) wieder.

Die fett geschriebenen Fragen stellen dabei die Hauptfragen dar, an denen entlang eine Orientierung folgt. Die kursiven Fragen bilden Eventualfragen oder Nachfragen. Folgende Tabelle zeigt eine Übersicht der beiden Interviewleitfäden:

*Tabelle 3: Übersicht der Interviewleitfäden (eigene Darstellung)*

| Interviewleitfaden | Untersuchungspersonen         | Themenblöcke                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A                  | Büromitarbeiter:innen         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit im Home Office</li> <li>• Interne Kommunikation im Home Office</li> <li>• Interne Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit</li> <li>• Interne Kommunikation und Zwischenmenschliches</li> <li>• Zukunftsausblick</li> </ul> |
| B                  | Kommunikationsverantwortliche | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit im Home Office</li> <li>• Interne Kommunikation im Home Office</li> <li>• Interne Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit</li> <li>• Interne Kommunikation und Zwischenmenschliches</li> <li>• Lessons Learned</li> </ul>  |

Für die Interviewleitfäden wurden jeweils ein Pretest für Leitfaden A sowie ein Pretest für Leitfaden B zwei Wochen vor Beginn der Erhebung durchgeführt. Ein Pretest dient nach Fertigstellung des Erhebungsinstrumentes vor dem Einsatz im Feld dazu, die Verständlichkeit und Unklarheiten der Fragen zu klären, die Zeit der Interviewdauer einzuschätzen sowie die technische Funktionalität der Instrumente zu überprüfen (Häder, 2010, S. 387f). Dazu wurde für Leitfaden A ein Interview mit einem Mitarbeiter eines unabhängigen Unternehmens befragt, welcher kein Teil der weiteren Untersuchung darstellt. Die beiden Personen wurden dabei so ausgewählt, dass sie der realen Untersuchungssituation möglichst ähnlich sind. Die Interviewdauer mit rund 40 Minuten sowie die Aufnahme über das Smartphone wurden als positiv bewertet. Folgende Punkte wurden mittels Pretest im Leitfaden optimiert:

- Themenblock 2 wurde überarbeitet, in dem die vierte Frage umformuliert wurde. Weiters wurde in diesem Themenfeld die Frage des Anspruchs an die interne Kommunikation gestrichen. Der letzte Abschnitt dieses Blocks wurde außerdem mit einem Übergang ergänzt.
- Unter Themenblock 3 wurde die Frage: Welche Faktoren braucht es für Sie, um mit der Kommunikation im Home Office zufrieden zu sein, um Beispiele ergänzt: bezüglich wertschätzender Kommunikation, regelmäßiges Feedback etc. Zudem wurde eine Fragewiederholung gestrichen.
- Thema 4 beinhaltete mit Frage 3 eine teils unverständliche Frage, die in einem weiteren Schritt gekürzt wurde.

- Unter Themenfeld 5 – Zukunftsausblick wurden die letzten beiden Fragen zu einer großen Frage umformuliert: Welchen Stellenwert nimmt Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation nach der Pandemie und auch in Zukunft ein?

Für den Pretest des Leitfadens B wurde ein Kommunikationsverantwortlicher eines Unternehmens befragt. Folgende Neuerungen wurden unter anderem getroffen:

- In Themenblock zwei wurde bei der vierten Frage gekürzt. Die letzte Frage dieses Themenblocks wurde mit Beispielen ergänzt: Intranet etc., um eine bessere Verständlichkeit zu gewährleisten.
- Frage 4 in Themenblock 3 wurde umformuliert in: Wie beurteilen Sie die interne Kommunikation im HO, anstatt Wie zufrieden sind Sie mit...
- Unter Lessons Learned wurden die letzten beiden Fragen zu einer Frage zusammengefasst.
- Begriffe wie beispielsweise „interne Kommunikation“ wurden erläutert
- Der Abschnitt zwischenmenschliche Kommunikation wurde erweitert, um relevante Aspekte für die Beantwortung der Forschungsfrage abzudecken.

#### *4.5.4 Durchführung der Interviews*

Im folgenden Abschnitt wird auf die Datenerhebung in Form der einzelnen qualitativen Leitfadeninterviews eingegangen. Die Interviews wurden zwischen 21. April und 06. Mai 2022 virtuell über Zoom durchgeführt. Im Vorhinein wurde der Kontakt über eine Personalverantwortliche der Landesverwaltung hergestellt, wodurch potenzielle Interviewkandidat:innen bekannt gegeben wurden. In einem nächsten Schritt erfolgte die Kontaktaufnahme mit den Mitarbeiter:innen per E-Mail, wobei ein Informationsschreiben zur Studie (siehe Anhang III) sowie eine Terminvereinbarung über Doodle festgelegt wurde. Zudem wurde die Datenschutzerklärung (siehe Anhang IV) mitgesandt und vor den Interviews unterschrieben von den Mitarbeiter:innen retourniert. Die Terminvereinbarung variierte dabei von den jeweiligen Arbeitszeiten der Mitarbeiter:innen und wurde zum Teil auch nachmittags durchgeführt. Die Interviews fanden über die virtuelle Meeting Plattform Zoom statt, wobei mithilfe der Aufnahmefunktion die Videos festgehalten wurden. Die Interviewzeiten variierten je nach Person und schwankten zwischen 40 und 58 Minuten. Aufgrund der Vorstellung der Mitarbeiter:innen zu Beginn des Interviews, wurde das Interview entweder in gesiezierter oder geduzter Form durchgeführt. Um eine klare Zuteilung der Personen zu ermöglichen, wurde jeweils ein eigenes Kürzel erstellt. Personen mit dem Buchstaben A sind dem Leitfaden A zugeteilt sowie Personen mit dem Kürzel B, dem Leitfaden B.

## 5. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Leitfadeninterviews präsentiert. Diese sollen der Beantwortung der Forschungsfragen dienen. Die Ergebnisdarstellung orientiert sich dabei entlang der Hauptkategorien und der dadurch induktiv erstellten Subkategorien. Um die Darstellung und anschließende Interpretation der Ergebnisse zu unterstreichen, werden passende Interviewaussagen als direktes Zitat hinzugefügt.

### 5.1 Home Office

Die Hauptkategorie und gleichzeitig auch Gesprächseröffnung „Home Office“ umfasst allgemeine Aussagen und Erlebnisse des Home Office der Mitarbeitenden. Während Home Office in der Privatwirtschaft scheinbar kein grundsätzlich neues Thema ist, gilt es in der Landesverwaltung als eine doch sehr prägende und unbekannte Veränderung der Arbeitsweise.

„Aber ich habe dann gelernt, wie ich dann gewechselt bin von der Wirtschaft in die Verwaltung, dass Home Office keine Selbstverständlichkeit ist. (..) und habe auch gewusst, gewisse Leute gewinne ich nur, wenn ich auch die Möglichkeit von Home Office biete“ (I B2, Z. 8f).

„Ja, prägend war für mich wirklich, dass das so schnell funktioniert hat, dieser Umstieg fast von einem Tag auf den anderen - von Büroalltag, nachher die digitale Arbeitsweise im Home Office und wie es wirklich gut funktioniert hat, da war ich positiv überrascht“ (I A6, Z. 6f).

Dabei scheint die Möglichkeit zur Arbeit im Home Office grundsätzlich gut angenommen zu werden und auch für die Zukunft ein durchaus potenzieller Treiber innerhalb der Verwaltung.

„Das wird gut angenommen. Also ich muss sagen, die Kolleg:innen [...] verbringen nach wie vor halbe Tage, Tage in der Woche im Home Office“ (I B3, Z. 48).

„Aber ich versuche einen guten Mix zu machen und nehme gerne natürlich die Möglichkeit an. Gerade auch wenn ich einmal die Kinder nach Hause bringe und dann muss ich nicht mehr ins Büro zum Arbeiten, sondern kann von zu Hause aus arbeiten“ (I A7, Z. 8f).

Eine weitere Perspektive zeigt die unterschiedlichen Wahrnehmungen der Mitarbeitenden in Bezug auf die Arbeit im Home Office auf. Während einige Personen ihre Arbeit im Home Office als größeren Aufwand empfinden, scheint für einige nur der Ort divers. Ein weiteres Thema scheint die Grenze von Arbeit und Privatem.

„Natürlich die Pausen sind fließender, man macht sicher eben spontan Mittagspause, oder wenn man Glück hat und bekocht wird, dann regelt man das jetzt eher nach der Fertigstellung vom Menü, anstatt nach der Fertigstellung der Arbeit“ (I A1, Z. 16f).

„Ich habe da zwei Tendenzen gesehen. (..) Menschen, die fast noch mehr gearbeitet haben. (..) Das ist das eine Extrem gewesen und andere Menschen, die man (..) fast verloren hat“ (I B2, Z. 12f).

„Für mich ist nur der Ort anders. Die Arbeit ist gleich“ (I A4, Z. 6).

„[...] man hat einfach die Erfahrung auch selber gemacht, dass es auch notwendig ist, diese Grenzen einzuhalten. Weil, sonst verschwimmt dieser Büroalltag in den Freizeitalltag“ (I A6, Z. 10f).

In Bezug auf die Zukunft von Home Office sind sich die Interviewpartner:innen einig, dass die Arbeit dann im Home Office Sinn macht, wenn es von den Themen als auch von der Infrastruktur möglich ist.

„Und (..) darum glaube ich, dass es ganz wichtig sein wird, jetzt in weiterer Folge, dass die Leute ein Gespür bekommen zu sagen, welche Themen für sie besser funktionieren und gut funktionieren online und welche sie einfach auch ganz klar bevorzugen im Präsenz-Format“ (I A7, Z. 52f).

„Die Werkzeuge dazu, dass man jetzt Videokonferenzen und so weiter machen kann, machen es ein wenig besser ist. Da sieht man die Person wenigstens ab und zu“ (I A3, Z. 8f).

Zusammenfassend scheint Home Office eine sehr neue Erfahrung für die Mitarbeitenden der Landesverwaltung zu sein. Als besonders prägend zeigte sich der rasante Übergang von Office zu Home Office. Insbesondere in der Verwaltung scheint das Arbeiten von Zuhause vor der Pandemie als unvorstellbar, während heute die Meinungen durchaus positiv sind. Die zukünftige Tendenz zeigt, dass Home Office weiterhin ein Bestandteil in der Landesverwaltung sein wird und dies auch von Seiten der Mitarbeitenden erwünscht ist.

#### *5.1.1 Vor- und Nachteile*

Die Subkategorie „Vor- und Nachteile“ umfasst alle Aussagen, die sich auf die Vor- und Nachteile der Arbeit im Home Office beziehen. Dabei zeigt sich überwiegend ein vermehrt positives Bild. Als Vorteile nennen die Mitarbeitenden den Schutz der Umwelt, die erhöhte Konzentration, das Ausbleiben der Wegzeit, die erhöhte Produktivität sowie die Flexibilität in Bezug auf die Arbeitszeit. Diese decken sich auch mit den in der Literatur angegebenen Vorteilen (vgl. Kapitel 3.3.3).

„Ein Vorteil ist sicher, dass man zum einen, wenn man jetzt mal eben aus umwelttechnischer Sicht das hernimmt, dass man sich natürlich die Anreise und Rückreise zum Büro spart. Da gewinnt man also mehr Zeit durch das, dass man keine Wege auf sich nehmen muss“ (I A1, Z. 8f).

„Was natürlich positiver ist, man kann konzentrierter an einem Thema dranbleiben, weil man nicht gestört wird. Das ist das Positive sage ich jetzt einmal so“ (I A4, Z. 10f).

„Für mich ist das Home Office selber sehr vorteilhaft, gerade mit Kind. (..) Ich bin viel flexibler mit meiner Arbeitszeit und mit allem“ (I A3, Z. 8f).

„Ja ganz eindeutig, da wo ich konzeptionell arbeiten muss, (..) da ist es zu Hause viel angenehmer zum Arbeiten, weil keine Störungen mehr von außen kommen. So ist man doch irgendwie, wenn mein Büro ist, wird man schnell angerufen und es kommt schnell jemand vorbei oder schaut schnell herein. Also die Ablenkungen im Büro sind sicher höher, als wie wenn ich zu Hause bin“ (I A6, Z. 16).

Als Nachteile werden insbesondere die fehlende oder wenig ergonomische Infrastruktur, die fehlende Kommunikation, das Gefühl der permanenten Erreichbarkeit, die vermehrte Anzahl an Konferenzen sowie das Fehlen von sozialen Kontakten erwähnt.

Ein vermehrtes Stressempfinden zeigte sich auch in einer Untersuchung von Nitsch & Kinnebrock (2021), die analysierten, inwieweit die Pandemie das Empfinden von digitalem Stress beeinflusst.

„Und ein weiterer Nachteil ist sicher auch, dass die (..) die Kommunikation geht verloren. Also das Persönliche, was man jetzt im Büro hat - das Zwischenmenschliche, also dass man sich im Gang trifft, oder sich im Sekretariat einen Espresso holt, sich kurz austauscht, das kann man durch das Home Office nicht ersetzen“ (I A1, Z. 8f).

„Aber dieses Gefühl, dass man zu Hause viel mehr erreichbar sein muss, also diese ständige Erreichbarkeit, das ist im Home Office sicherlich ein hoher Stressfaktor. Und das ist im Büro sicher nicht so hoch“ (I A6, Z. 46f).

„Die Schattenseiten sind die, die ich jetzt wahrnehme, (..) dass es weit mehr Besprechungen geworden sind, wie früher und auch zu Unzeiten“ (I A7, Z. 14f).

„[...] es fehlt der soziale Kontakt, da nimmt man sich zu wenig Zeit dafür“ (I B1, Z. 106f).

Uneinigkeit zeigt sich in der Vereinbarkeit des Privat- und Familienlebens. Während einige hier die Flexibilität als Vorteil angeben, scheint für manche die Vermischung des Privat- und Familienlebens als Nachteil. In der Literatur zeigt sich diesbezüglich in einer Studie ein erhöhter Stressfaktor durch das Verschwimmen der Grenzen von Beruf- und Privatleben (Nitsch & Kinnebrock, 2021).

„Für mich persönlich, allerdings ist es aus der persönlichen Familiensituation allerdings nicht die allerbeste Variante gewesen. Mit <Anzahl> kleinen Kindern zu Hause. Das Home Office ist eher schwierig, viele Unterbrechungen beim Arbeiten“ (I B3, Z. 8f)

„Also (..) Ich finde - also es hat zwei Seiten. Wenn man im Büro ist, macht man die Tür zu und dann ist wirklich die Arbeit vorbei. Jetzt ist natürlich die Erwartungshaltung, dass man auch mehr verfügbar ist oder wo dann halt wirklich das Private mit der Arbeit vermischt wird“ (I B1, Z. 12).

„Also gewisse (...) Vorteile oder jetzt bei den Kindern, wenn man Kleinkinder hat und sagt, da muss ich jetzt nicht wieder die beauftragen, sondern wenn man die Arbeit von zu Hause aus erledigen kann, (..) ist man sicher eine Spur flexibler, als wie im Büro“ (I A1, Z. 94f).

„Am Anfang war das schon so, dass man sich (..), dass es schwieriger war, die Grenze einzuhalten zwischen Freizeit und Arbeitszeit. (..) Es ist vielmehr ineinander verschwommen, dadurch, dass man auch zu 100 % im Home Office war“ (I A6, Z. 10).

Zusammenfassend zeigen sich folgende Vor- und Nachteile von Home Office:

Tabelle 4: Vor- und Nachteile von Home Office (eigene Darstellung)

| Vorteile                          | Nachteile                    |
|-----------------------------------|------------------------------|
| Schutz der Umwelt                 | fehlende Infrastruktur       |
| Wegersparnis                      | fehlende Kommunikation       |
| ungestört arbeiten                | Reizüberflutung              |
| Vereinbarkeit mit dem Privatleben | permanente Erreichbarkeit    |
| weniger Unterbrechungen           | Fehlen der sozialen Kontakte |
| erhöhte Konzentration             |                              |
| Flexibilität                      |                              |

### 5.1.2 Arbeitssituation

Diese Subkategorie befasst sich mit Aussagen, die sich auf den Arbeitsplatz, die Organisation sowie Arbeitszeit- und Aufwand im Home Office beziehen. Dabei scheint bei einigen Unklarheit über die Häufigkeit der möglichen Home Office Tage. Zudem scheint die Situation bezüglich des Arbeitsplatzes bei den Befragten sehr divers. Einige der Mitarbeitenden verfügen über einen eigenen Laptop, einige über eine von der Landesverwaltung zur Verfügung gestellte Infrastruktur. Wichtig erscheint dabei eine strukturierte Organisation zu Hause, um eine klare Abgrenzung vom Privatleben zu ziehen.

„Also derzeit arbeite ich (..) circa zwischen 40 und 50% im Home Office, würde ich sagen und ja (..) zwischen 40 und 50%. Am Anfang natürlich 100 %. Aber es wird sich denke ich auch so einpendeln auf 30 bis 40% in Zukunft“ (I A6, Z. 8).

„Ich habe einen eigenen Arbeitsraum, ich habe ein Büro, (..) habe dort eigentlich auch meine Ruhe, vor allem, wenn ich meine Kopfhörer draufhabe, kriege ich gar nichts mit (..) soweit kann ich mich eigentlich komplett zurückziehen“ (I A3, Z. 14).

„Also ich denke, was das Problem ist, dass viele nicht über die Möglichkeiten verfügen, die sie eigentlich haben sollten und dass manche auch (..) zwei Augen hier zu drücken, das muss ich auch sagen, weil da gibt es dann Leute, die zu Hause arbeiten, acht Stunden mit einem komischen kleinen 14 Zoll Schirmchen“ (I A7, Z. 58f).

„Also es war dann so oder wir haben dann für die <Abteilung> einiges zu tun gehabt. Also ich habe dann mehr wie die 50% gearbeitet, aber es wurde kein entsprechendes Equipment zur Verfügung gestellt (..). Ich habe mein privates Handy, meinen privaten PC etc. benutzt, auch den privaten Drucker“ (I B1, Z. 16f).

„Ja also wichtig ist, dass man, (..) ich sage jetzt einmal den Arbeitsalltag so bestreitet, wie man es tun würde, wie wenn man ins Büro fährt, das heißt mit der Körperhygiene bis sich anziehen, also jetzt nicht im Schlapperlook verbleiben. Sondern einfach die Struktur, die man im Büro hat, eins zu eins übernehmen fürs Home Office“ (I A1, Z. 16f).

Zusammenfassend zeigt sich in Bezug auf die Arbeitssituation im Home Office ein sehr diverses Bild. Während einige zu 100 Prozent ihre Arbeit im Home Office verrichten, scheint sich für manche ein Rhythmus von zwei Tagen HO in der Woche einzustellen. Hier bedarf es scheinbar einer klaren Regelung für die Zukunft. Weiters scheint die Unterstützung in Sachen Equipment für Zuhause teilweise unklar. Die Einrichtung eines Büros für Zuhause scheint sehr individuell. Einige der Interviewpartner:innen verfügen über einen eigenen Raum, während manche die Arbeit in den Zimmern ihrer Kinder verrichten müssen.

### 5.1.3 Digitale Kompetenz

Eine weitere Subkategorie bildet die „Digitale Kompetenz“ der Mitarbeitenden, welche Aussagen zu den eigenen Fähigkeiten in Bezug auf digitale Medien beinhaltet. Hier zeigt sich eine Verbesserung der digitalen Kompetenz im Laufe der Arbeitsjahre sowie ein unausweichlicher Fortschritt durch den Digitalisierungsschub der Pandemie.

„Also ich denke, am Anfang, hat man gemerkt, bis manche Leute drin waren in den Videokonferenzen hat es ein bisschen gedauert, aber mittlerweile ist das überhaupt kein Thema mehr. Also da kommt jeder damit zurecht. (..) Wir üben es ja schon zwei Jahre lang, das funktioniert eigentlich recht gut“ (I A4, Z. 18).

„Ausbaufähig. Definitiv war und bin ich nicht digital affin. Aber ich sehe jetzt mal, dass das alles sehr, sehr hilfreich ist, aber meine digitale Kompetenz ist mit Sicherheit ausbaufähig“ (I B3, Z. 14).

„Ausbaufähig, beziehungsweise die hat sich stark verbessert zwischenzeitlich, würde ich sagen, also, die war am Anfang sicher nicht so, ja war ein bisschen vernachlässigt, ich bin sehr stark in der Anwendung und das hat sich sicherlich verändert in der Zeit - zwangsläufig würde ich sagen“ (I A6, Z. 14).

„Also mittlerweile sehr gut, würde ich sagen. Das war am Anfang sicher noch einmal ein ja, (..) wenn man also jetzt Zoom als Tool beispielsweise auch schon vor Corona genutzt, aber natürlich in einem ganz anderen Ausmaß. Und, und das ist mittlerweile schon so integriert in den Alltag“ (I A5, Z. 14).

Die Antworten der Mitarbeitenden der Landesverwaltung zeigen bezüglich der eigenen digitalen Kompetenz einen Trend der Verbesserung. Aufgrund der Integration in den Alltag und die teils zwanghafte Auseinandersetzung mit digitalen Medien sowie die Einführung neuer Tools, führte bei den meisten Mitarbeitenden zur Erweiterung der digitalen Kompetenz.

## 5.2 Interne Kommunikation im Home Office

Die Hauptkategorie „Interne Kommunikation im Home Office“ beinhaltet jegliche Informationen zum Kommunikationsaustausch der Mitarbeitenden sowie zum Stellenwert und Bedürfnis nach interner Kommunikation. Im Zentrum der Analyse stehen dabei die Fragen des Interviews in Bezug auf die eingesetzten Kommunikationsmittel und Kanäle, die Nachfrage nach interner Kommunikation sowie die Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander. Ausgangslage dieser Kategorie bildet die Forschungsfrage eins: *Wie kommuniziert die in der Arbeit analysierte Landesverwaltung mit ihren Mitarbeiter:innen im Home Office?* Bezüglich des Informationsstands im Home Office besteht keine Einigkeit bei den Mitarbeitenden. Während sich manche unverändert gut informiert fühlen, kamen diverse Informationen bei anderen Mitarbeitenden nicht bis nach Hause. Gleichzeitig scheint dies auch eine Frage der Selbstständigkeit zu sein.

„Eigentlich unverändert. Also vielleicht erfährt man im Büro bei Ganggesprächen oder beim Mittagessen vielleicht das eine oder andere schon etwas früher. Aber (..) ansonsten fühle ich mich eigentlich gut informiert im Landesdienst“ (I A1, Z. 36).

„Ich habe wirklich bemerkt, dass manche Informationen nie bis zu mir ins Home Office gelangt sind“ (I A3, Z. 22f).

„[...] weil ich glaube, es geht eher darum, wenn jetzt einer Zuhause etwas nicht mitbekommen hat (..) und das für ihn wichtig ist, dann muss er nachfragen, wenn er etwas nicht mitbekommen hat. Und deswegen wichtig. Also ich setze da auch auf eine sehr hohe Selbstständigkeit von den Mitarbeitern“ (I A4, Z. 106f).

Zudem scheinen nicht nur teilweise Informationen im Home Office zu fehlen, auch der persönliche Austausch kommt einigen im Home Office zu kurz.

„Aber was fehlt ist die zwischen Türe und Angel- Kommunikation, die kommt ein bisschen zu kurz im Home Office“ (I A4, Z. 6).

„Aber das ganze Informelle, das Gespräch am Gang, bei der Kaffeemaschine, das ist ja weggefallen, und dann fiel auch ganz viel von der internen Kommunikation weg“ (I B2, Z. 18ff).

Auf die Frage, welche Themen hauptsächlich im Home Office besprochen und kommuniziert werden, geben die meisten an, dass diese überwiegend arbeitsbezogen sind.

„Arbeitsbezogen!“ Also im Home Office war es hauptsächlich arbeitsbezogen muss ich sagen. Also so diese zwischenmenschlichen Begegnungen, die hat es eigentlich kaum gegeben, Ganz selten, dass man sich einmal persönlich angerufen hat und sich persönlich ausgetauscht hat, das war ganz selten“ (I A6, Z. 26).

Eine weitere bedeutende Thematik scheint der Informationsüberfluss der heutigen Zeit. Informationen erscheinen on mass und es besteht die Gefahr einer Reizüberflutung. Dieses Thema deckt sich auch mit der Literatur, wobei Kirf et al. (2020) in diesem Zusammenhang von einer „Informationsflut“ sprechen, die mitunter zu einer Belastung führen kann (S. 56).

„Man wird eh so reizüberflutet, hätte ich jetzt fast gesagt. Man bekommt auf ganz vielen unterschiedlichen Kanälen Nachrichten, und (..) Ja, da finde ich es gut oder eine hohe Qualität, wenn man es schafft, kurz und bündig, also prägnant die Infos an die Leute zu bringen“ (I A2, Z. 38f).

„In der heutigen Zeit wird man sehr überschüttet mit sehr vielen Informationen“ (I A3, Z. 38f).

Der Stellenwert der internen Kommunikation scheint besonders im Home Office deutlich zu werden. Ein Bedarf an regelmäßiger Kommunikation scheint zentral. Zudem werden vermehrt E-Mails ausgesendet und auch der Telefonkontakt scheint erhöht. Dies deckt sich auch mit dem Forschungsstand der Literatur, wobei gemäß einer Studie von DeFilippis et al. (2020) festgestellt wurde, dass insbesondere E-Mails eine erhöhte Frequenz im Home Office erhielten. Dies besonders in der Zeit der ersten Wochen der Lockdowns.

„Eine gute Frage. (...) ja natürlich durch das Home Office ist natürlich ist es vielmehr erforderlich, sag es mal so, (...) gut zu kommunizieren und das halt über alle Möglichkeiten die zu Verfügung stehen. Also ich habe schon gemerkt, dass Home Office führt dazu, dass man natürlich viel mehr telefoniert und auch mit Mails arbeitet, als man das wahrscheinlich im Büro gemacht hätte“ (I B3, Z. 16f).

„Also ganz zu Beginn der Pandemie war natürlich (..) der Bedarf an interner Kommunikation sehr groß. Erstens, weil diese Ungewissheit da war. Die Leute wollten einfach nur informiert werden, was machen denn die Arbeitskollegen? Was passiert in diesem Infektionsteam? Was machen sie an den Grenzen? Ja, (..) was haben sie jetzt für andere Tätigkeiten? Wie geht es ihnen im Home Office etc.“ (I B1, Z. 28ff).

Die Themen, über die die Mitarbeitenden informiert werden wollen, betreffen besonders die aktuellen Maßnahmen der Pandemie, arbeitsbezogene Informationen, den Fortschritt der Landesverwaltung, personelle Veränderungen, Entwicklungen der internen Kommunikation sowie aktuelle Themen.

„Ja ich sage jetzt einmal momentan natürlich ganz spannend die aktuellen Corona Maßnahmen. (..) Ich sage jetzt einmal wichtig sind einfach Themen, die die Abteilung betreffen(.) Das finde ich einmal primär. Was natürlich noch nice to have oder schön wäre, ist wenn man erfährt, wo gibt es personelle Veränderungen, zum Beispiel in welchen Abteilungen gibt es eine neue Führungskraft oder gibt es neue Projekte, die das Land initiiert?“ (I A1, Z. 34ff).

„Also aktuell ist natürlich alles, was den digitalen Fortschritt in der Landesverwaltung betrifft, sehr interessant für mich in meiner Position. (..) Auch allgemein über die (..) Fortschritte jetzt in der internen Kommunikation“ (I A3, Z. 34f).

Bezüglich interner Kommunikation steht die Landesverwaltung vor einem großen Umbruch. Ein neues Social Intranet soll eingeführt werden und die Bedeutung der Kommunikation aufzeigen. Dies stellt scheinbar auch die Mitarbeitenden vor neue Herausforderungen und vollzieht sich sogleich in einem Kulturwandel.

„Das heißt, für uns geht es im Moment eigentlich darum, das bestehende, sehr alte System, sozusagen neu aufzustellen, in neue Kleider zu packen. (..) Das ist ein ziemlicher Kulturwandel, der bei uns im Land im Haus stattfindet. Unsere Aufgabe konkret wird jetzt sein, [...] die interne Kommunikation, insgesamt, die ein bisschen in Kinderschuhen steckt, uns neu aufzustellen und auch weiterzuentwickeln“ (I B3, Z. 6f).

Zusammenfassend zeigt sich, dass insbesondere im Home Office auf einen ausreichenden Informationsfluss geachtet werden sollte, da Gang- und Kaffeegespräche ausbleiben. Zudem sollte mehr Raum und Zeit für den sozialen Austausch freigeräumt werden, der bei einigen Mitarbeitenden im Home Office zu kurz kommt, aber eine bedeutende Rolle spielt. Bezüglich Informationsaufbereitung scheint weniger mehr, da heute die Menge an Information unüberschaubar scheint. In dieser Hinsicht steht die Landesverwaltung ohnehin vor einem großen Umbruch der internen Kommunikation.

#### *5.2.1 Kommunikationsinstrumente*

Die Subkategorie „Kommunikationsinstrumente“ befasst sich mit Aussagen, die sich auf die formellen und informellen Instrumente der internen Kommunikation im Home Office beziehen. Diese Kategorie scheint insbesondere für die Fragestellung, wie die Landesverwaltung mit ihren Mitarbeitenden im Home Office kommuniziert, zentral. Dabei scheinen auf der formellen Ebene die klassischen Kommunikationsinstrumente stets zentral. Besonders das Videokonferenztool WebEx stellt ein zentrales Kommunikationsinstrument für die Mitarbeitenden im Home Office dar. Zudem erfolgt die alltägliche Information über themenspezifische Newsletter sowie viermal jährlich über die Mitarbeiter:innenzeitung. Aktuelle Informationen finden sich im Intranet, wobei dies vom Großteil der Mitarbeitenden als sehr statisch und veraltet bewertet wird.

Als klassisches Kommunikationsmittel für den schnellen Austausch wird in der Verwaltung das E-Mail sowie Telefon eingesetzt. Folgende formelle interne Kommunikationsmittel sind zentral:

„Eingesetzt wird vor allem die <Name> Info, das ist dieses Mail, wo an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinausgeht mit wichtigen Informationen. (...) Dann gibt es natürlich die Mitarbeiterzeitschrift das <Name>. Natürlich werden die ganz klassischen Instrumente verwendet, wie E-Mail, Telefon und natürlich auch das WebEx, das ist natürlich auch stark forciert worden im Home Office. Das sind diese Videoanrufe oder Videonachrichten“ (I A6, Z. 20f).

„Die Kommunikationskanäle, die wir bis jetzt haben, ist eben dieses veraltete Intranet“ (I B1, Z. 28ff).

„Dann gibt es natürlich das Intranet, das (...) sehr statisch noch ist“ (I A4, Z. 22f).

Eine Umstellung des Intranets auf ein Social Intranet mit mehr Interaktionsmöglichkeit, scheint geplant und soll im Sommer umgesetzt werden.

„[...] das wird jetzt in den nächsten Monaten umgestellt, auf ein Social Intranet, was gut wird, also da hat man dann komplett eine andere Art der Kommunikation. Jetzt ist es eher starre Informationen, die (...) quasi einseitig erfolgt, also eher eine Information also keine Kommunikation“ (I A7, Z. 18f).

Die Mitarbeiterzeitschrift scheint im Home Office eine besondere Bedeutung zu erlangen, da sie alle Mitarbeitenden – auch ohne Computerzugang - erreicht.

„Ja, haben wir auch, die erscheint quartalsmäßig, die auch aus meiner Sicht sehr interessant aufgebaut ist. Das fängt an mit aktuellen Themen, hat dann auch so eine Rubrik von Hochzeiten, Geburten von Landesbediensteten, (...) dann ein bisschen einen historischen Aspekt, wo das Landesarchiv immer einen Beitrag leistet. Und dann natürlich auch von Personen, die schon im Ruhestand sind. Und ein bisschen aus dem Privaten oder aus dem Nähkästchen plaudern (I A1, Z. 24ff).

Um den sozialen Austausch zu fördern, wurde von der Personalabteilung ein informelles Projekt eingeführt, um im Home Office diesen Aspekt nicht zu vernachlässigen. Dies deckt sich auch mit dem Forschungsstand der Literatur, wobei zahlreiche neue Formate wie „coffee machine dates“ sowie digitale Kochchallenges etc. eingeführt wurden (Engelhardt, 2020).

„[...] da gibt es ein Projekt expresso doppio heißt das. Da hat man sich bewerben können und dann ist man mit irgendjemandem von der Landesverwaltung gematcht worden, dann hat man sich einen Termin gemacht und dann hat man mit dem per Videokonferenz einen Kaffee zusammen getrunken“ (I A2, Z. 22ff).

Die Landesverwaltung kommuniziert somit formell und informell über folgenden interne Kommunikationsinstrumente:

Tabelle 5: Interne Kommunikationsinstrumente der Landesverwaltung (eigene Darstellung)

| Formelle Kommunikationsinstrumente           | Informelle Kommunikationsinstrumente |
|----------------------------------------------|--------------------------------------|
| <Name> Info (Newsletter)                     | Telefon                              |
| Mitarbeiter:innenzeitung je Quartal          | Espresso doppio                      |
| WebEx – Videotool                            |                                      |
| E-Mail                                       |                                      |
| Telefon                                      |                                      |
| Mitarbeiter:innengespräche                   |                                      |
| Druckschriften: Rundschreiben und Broschüren |                                      |
| Mitarbeiter:innenbefragungen                 |                                      |
| Jour Fixe                                    |                                      |

### 5.2.2 Hauptkommunikationskanäle

Eine weitere Subkategorie bildet die Kategorie „Hauptkommunikationskanäle“. Diese Thematik beinhaltet Hinweise, die sich auf die Kommunikationskanäle der internen Kommunikation beziehen, die am häufigsten eingesetzt werden. Dies scheint je nach Abteilung divers zu sein. Besonders das von der Landesverwaltung offiziell eingesetzte Videosystem WebEx, scheint bei den meisten Mitarbeitenden der Hauptkommunikationskanal. Damit verringert sich die Distanz der Personen durch die Videofunktion.

„Also ich würde schon sagen dieses WebEx, das ist ja das virtuelle Tool, unterstützt mich am meisten. Also so habe ich das Gefühl, ich bin doch ein bisschen näher noch an der Person dran“ (I A6, Z. 36f).

„Ja sehr regelmäßig. Das ist tatsächlich mein Hauptkommunikationstool. Und mehrmals wöchentlich finden Videocalls und Videomeetings statt, ja“ (I A3, Z. 40).

Zudem scheint nach wie vor das E-Mail als klassischer Kanal zentral. Dies bestätigt sich auch in der Literatur, da das E-Mail als sehr verlässliche Informationsquelle von Mitarbeitenden angesehen wird (Engelhardt, 2020, S.19).

„Intern ich glaube über E-Mail ganz klassisch noch. Top down über E-Mail“ (I B2, Z. 24).

„Ja, also das sind hauptsächlich Kanäle, Videokonferenz (..) oder E-Mail“ (I A4, Z. 30).

Zusammenfassend lassen sich die Hauptkanäle der Mitarbeitenden grundsätzlich in das Videosystem WebEx sowie E-Mail eingliedern. Bei fast allen zehn Interviewpartner:innen finden regelmäßig und mehrmals wöchentlich Videomeetings statt. Zudem wird innerhalb der eigenen Abteilungen über diverse Kanäle kommuniziert.

### 5.2.3 Mitarbeiter:innenkommunikation

Die Subkategorie „Mitarbeiter:innenkommunikation“ umfasst Aussagen, die sich auf die Kommunikation zwischen den Mitarbeiter:innen beziehen. Hier scheinen insbesondere der Zeitraum sowie der Bezug zu den einzelnen Mitarbeitenden entscheidend. Während in der Phase der Lockdowns möglichst intensiv der Kontakt unter den Mitarbeitenden gepflegt wurde, so scheint sich dies im jetzigen Home Office - Modus eingependelt zu haben.

„Je nach dem welchen Zeitraum man in Betracht zieht. [...] Also erster Lockdown und die Phase eins, da war es ganz wichtig den Kontakt zu halten, möglichst auf allen Ebenen, also (..) telefonieren, Projektabstimmung, Videocalls, dann relativ zeitnah auch die E-Mails sozusagen zu beantworten, nicht dass irgendwer in der Luft hängt und Zuhause sitzt und sich verloren fühlt. Und ich glaube, dass es da wichtig ist, dass der Informationsfluss (..) gewährleistet ist (..) und dass sozusagen dann niemand in einem schwarzen Loch verschwindet, wenn er jetzt sozusagen physisch nicht anwesend ist, sondern eben von daheim arbeitet“ (I A5, Z. 30ff).

„Also das ist, Kolleginnen abhängig, sage ich jetzt einmal. Mit der, der ich am engsten zusammenarbeite, mache ich auch, wenn ich telefoniere, also wir machen das nicht über das Handy oder sonst etwas, sondern eine Videotelefonie, dass man auch etwas sieht (..)“ (I A2, Z. 40).

Die Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden verläuft vermehrt über das E-Mail, das Videokonferenztool WebEx sowie über das Telefon.

„Ja eigentlich auch auf den gesamten Kanälen, also (..) E-Mail, Videokonferenzen wird natürlich sehr viel genutzt und ja, Telefon eigentlich“ (I A4, Z. 42).

„Er ist sehr viel eben über wie gesagt E-Mails, über WebEx Meetings“ (I B2, Z. 34).

Besonders im Home Office scheint ein vermehrter Austausch zwischen den Mitarbeitenden zentral. Eine Person spricht hier besonders von einer Förderung der Beziehungsarbeit.

„Ist es sicher ohnehin wichtig, dass man hier auch schon draufschaut, wer sehr viel im Online Modus ist, dass er diesen Austausch auch dann macht und wirklich es dann Dinge gibt, wo man sich auch trifft, wenigstens online, damit man sich auch einmal sieht und spricht“ (I A7, Z. 30ff).

„Und dass man so ein bisschen wieder in den Austausch kommt, ein bisschen Beziehungskultur wieder pflegen kann. Und das kommt auch so total gut an. Weil das Bedürfnis nach Kommunikation, nach Austausch, nach Beziehungsarbeit nach wie vor sehr hoch ist“ (I A6, Z. 32ff).

Zusammenfassend wird zwischen den Mitarbeitenden hauptsächlich über das Videokommunikationsformat WebEx sowie über E-Mail und Telefon kommuniziert. Besonders im Home Office scheint ein intensiver Austausch zwischen den Mitarbeitenden zentral, da die örtliche Distanz eine Konversation zwischen Tür und Angel nicht möglich macht.

### 5.3 Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Home Office

Die dritte Hauptkategorie „Mitarbeiter:innenzufriedenheit“ beinhaltet Aussagen über die eigene Definition der Mitarbeitenden von Zufriedenheit am Arbeitsplatz. In dieser Kategorie ist die Analyse des Zusammenhangs der internen Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit zentral. Zudem stellt die zweite Forschungsfrage: *Inwieweit beeinflusst die interne Kommunikation der Landesverwaltung die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen im Home Office? den Mittelpunkt der Analyse dar.* Weiters wird auf die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation sowie Faktoren zur Förderung eben dieser eingegangen. Den Abschluss dieser Kategorie bildet die Feedbackkultur in der Landesverwaltung. In Bezug auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz wird in der Landesverwaltung alle fünf Jahre eine Mitarbeiter:innenbefragung im Rahmen des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ durchgeführt. Über die Definition von Zufriedenheit am Arbeitsplatz scheinen dabei diverse Punkte bei den Mitarbeitenden zentral. So beziehen beispielsweise zwei Mitarbeitende die Zufriedenheit auf die Kommunikation:

„Ja, Mitarbeiterzufriedenheit ist sicher, dass man sich auf Augenhöhe begegnet, (..) ehrliche und offene Kommunikation und ja ich sage jetzt einmal Sozialkompetenz an den Tag legt“ (I A1, Z. 48f).

„Ja, dass man gern zur Arbeit geht (..) Ja, das würde ich jetzt einmal als wesentlichen Punkt sehen. Oder ja was hängt alles zusammen, dass man gut informiert ist, dass man gute Arbeitskollegen um einen hat, dass einem ein gutes Arbeiten ermöglicht wird, dass der Vorgesetzte hinter einem steht oder vor einem, je nachdem, wie man es braucht (..)“ (I B1, Z. 50f).

Ein weiterer bedeutender Aspekt in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit scheint eine sinnvolle Arbeit, die sich mit den eigenen Kompetenzen und Interessen deckt:

„Ich, also ich verstehe darunter, wenn der Mitarbeiter am Morgen früh aufsteht und gerne in die Arbeit kommt, seine Arbeit sinnstiftend ist, sowohl für ihn, als auch für das Unternehmen und er sich auch im Team wohlfühlt“ (I A4, Z. 52ff).

„Ich glaube, (..) das Wichtigste ist, dass jemand seine Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geklärt hat und alles dafür Nötige den Rahmen dafür gestellt bekommt, diese Aufgabe mit seinen Kompetenzen und Stärken so auszufüllen, dass man gute Ergebnisse liefern kann“ (I B2, Z. 40ff).

Aber auch Rahmenbedingungen, wie das Gehalt sowie eine offene Kommunikation darüber, scheint zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz beizutragen.

„[...] sage ich jetzt einmal den Rahmenbedingungen, die für jeden im Arbeitsleben wichtig sind, das ist natürlich einmal das Thema des Gehalt. Aber vor allem bei uns, was immer mitspielt ist eine Frage der Wertschätzung“ (I B3, Z. 40ff).

„[...] aber zum Beispiel eine Gehaltsreform hat, dass man da schaut, dass alle Mitarbeiter auf dem Stand sind. Und dass man dort auch, wenn manche vielleicht neidisch sind oder so, auch wenn man sieht, was die anderen verdienen, dass einem das vielleicht auch die Möglichkeit bietet, sich zu motivieren. Das finde ich schon wichtig, dass man das kommuniziert, vielleicht entwickelt ja jemand auch einen Ehrgeiz dort hin zu kommen und ja. (..)“ (I A2, Z. 54ff).

Folgende Faktoren zählen bei den Mitarbeitenden zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit:

- Offene und ehrliche Kommunikation
- Wertschätzung
- Sinnstiftende Arbeit
- Flexibilität im Home Office
- Verhältnis zum Team
- Motivation und Spaß an/mit der Arbeit
- Vereinbarkeit mit Privat- und Familienleben
- Arbeitsklima
- Gehalt

#### 5.3.1 Zufriedenheit mit interner Kommunikation

Die Subkategorie „Zufriedenheit mit interner Kommunikation“ umfasst Aussagen der Mitarbeitenden über die Zufriedenheit bezüglich interner Kommunikation. Im Zentrum dieser Analyse steht die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie die Zufriedenheit mit der informellen und formellen internen Kommunikation. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 2020 eine Befragung zum Thema „Neues Arbeiten“ in der Landesverwaltung durchgeführt. Fragen zur Thematik der Zufriedenheit mit der Kommunikation im Home Office sowie während der Lockdowns standen im Zentrum.

In Bezug auf die allgemeine Zufriedenheit der internen Kommunikation gehen die Meinungen der Mitarbeitenden in den Interviews deutlich auseinander. Während einige mit der internen Kommunikation zufrieden oder gar sehr zufrieden sind, scheint für manche eine Verbesserung von Bedeutung.

„Ich bin sehr zufrieden, also für mich läuft es, aber ich bin auch ein alter Hase. Aber ich hätte jetzt nicht das Gefühl, dass ich irgendetwas nachgehen muss oder so ja“ (I A2, Z. 60).

„Derzeit nicht sehr gut. Wie gesagt, das ist eben auch hier und das ist auch allen aufgefallen, also es gibt sehr wenige, zu wenige Tools der internen Kommunikation, die strategisch genutzt werden. Bis jetzt war das eben wie gesagt Stiefmütterchen Dasein, also hier ist sicher sehr viel Potenzial auch“ (I B3, Z. 54).

„Naja das also, das hängt jetzt davon ab, was man genau beurteilt, also wenn ich tatsächlich nur ganz neutral den Istzustand von dem, wie es jetzt was im Moment innerhalb der Landesverwaltung passiert, würde ich sagen mittelmäßig zufrieden. (..) Wenn ich aber jetzt die Tendenz, die ich beobachte, beurteile. Also dieses Wissen und zu sehen, da wird noch anderes Zeug kommen und es wird noch einmal eine Verbesserung bringen, dann muss ich sagen bin ich sehr zufrieden, ja“ (I A5, Z. 36ff).

Bezüglich Wissenstand und eigener IT-Ausstattung im Home Office, scheint die Zufriedenheit bei manchen Personen verbesserungswürdig. Mit der Einführung des neuen Social Intranets ist diesbezüglich aber eine Verbesserung der Zufriedenheit mit der internen Kommunikation auszugehen.

„Für mich selber (..) sage ich, das kann man verbessern also in Richtung Home Office. Dass man immer auf dem gleichen Wissensstand ist, aber bei vielen Mitarbeitenden ist das nicht immer so einfach ich hoffe, dass wir da mit unserem neuen Intranet, da einen guten Impuls setzen können. (..) Weil da können wir natürlich auch Blogs verwenden, da können wir zielgerichtet Informationen machen“ (I A4, Z. 58ff).

„Gleichzeitig auch, was mich sehr stört, muss ich wirklich sagen, und es soll ja auch mit dem neuen Programm dann Gott sei Dank anders werden, mit dem neuen Intranet, dass man bis jetzt immer mit dem privaten Telefon erreichbar war [...] und jeder, der dich angerufen hat, hat dann natürlich auch deine private Handynummer gesehen“ (I A6, Z.52ff).

Bezüglich der Zufriedenheit mit der informellen internen Kommunikation zeigt sich auch hier ein diverses Bild. Während einige beklagen, dass die informellen Gespräche im Home Office viel zu kurz gekommen sind und dadurch die Zufriedenheit auf der Strecke bleibt, scheint der Großteil mit der informellen internen Kommunikation zufrieden. Besonders das Angebot der virtuellen Kaffeepause scheint hier zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden beizutragen.

„Ja, also diese informellen Gespräche die sind, die sind total ausgefallen und darunter haben, hat die Belegschaft sehr gelitten, also das habe ich immer wieder gehört, also Land auf und Land ab“ (I A6, Z. 26ff).

„Der soziale Austausch, also in der Projektgruppe doch, bin ich sehr zufrieden damit. Das funktioniert super, (..) wir haben unsere Konferenzen dann immer mit Video, dann funktioniert das natürlich noch besser“ (I A3, Z. 68f).

„[...] mystery coffee. Ja genau das ist so eine Innovation da war ich zuerst auch kritisch oder (..)? [...] Und ich musste meine Meinung total revidieren. Ich habe da eine sehr positive Erfahrung gemacht, <Zeit> für die Vernetzung mit Menschen in der Landesverwaltung. Also es ist gerade für das Onboarding ist das eine Art der informellen der institutionalisierten informellen Kommunikation, die sehr wertvoll sein kann. (...)“ (I B2, Z. 50ff).

Eine Person sieht sich diesbezüglich auch sehr selbstkritisch:

„Ja, (..) können wir, glaube ich, ja (..) nicht sehr, ich glaube da müssten wir schon noch was, was unsere Redaktionsarbeit betrifft, sicher noch (..) ausbauen, mehr dafür tun. Sich versuchen, sich sehr aus dem Tagesgeschäft, das sehr intensiv ist auch derzeit, ein bisschen rauszunehmen. Diese Freiräume zu schaffen, ich glaube, da ist derzeit die Zufriedenheit nicht wirklich da und da muss man etwas tun“ (I B3, Z. 50ff).

Die Zufriedenheit mit der formellen internen Kommunikation scheint allerdings bei allen Mitarbeitenden gegeben.

„Also (..) ja ich finde dort passt es eigentlich bestens. (..) Dort haben wir dann auch immer den Überblick was steht an, wer übernimmt was, (..) wer ist an welchem Projekt dran und wer kann wo unterstützen? Also dort finde ich es auch wichtig, dass gerade im formellen Bereich, immer alle up to date sind“ (I A1, Z. 66ff).

„Das passt mir sehr gut. Ja und (..) vielleicht für jemand, wo es dann, wenn wo etwas nicht passen würde, wo man es einfordern kann, wo ich zum Glück in einem Bereich arbeitete, wo das gut möglich ist“ (I A2, Z. 70f).

Besonders die regelmäßigen Meetings scheinen einen positiven Beitrag zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Home Office beizutragen. Hier sieht eine Person die Videomeetings als wesentlich produktiver und effizienter an.

„Also ich bin der Meinung, dass die Jour Fix und die regelmäßigen Meetings sogar besser funktionieren als in Präsenz. Da erstens weniger Ablenkung da ist. (..)Tatsächlich die Person, die spricht, die wird nicht unterbrochen, was in einem Präsenzmeeting viel, viel öfter vorkommt [...]. Also gerade die geschäftlichen Meetings finde ich (..) wesentlich (..) konstruktiver und effizienter“ (I A3, Z. 70ff).

Die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation zeigt zusammengefasst ein sehr diverses Bild. Eine generelle Zufriedenheit besteht mit dem Angebot der Kommunikationsmittel der internen Kommunikation, wobei hier gleichzeitig auch Wünsche zu einer vermehrten Interaktion laut werden. Hoffnungen werden hier auf das neue Social Intranet gehegt. Im Bereich der formellen internen Kommunikation, scheinen alle Interviewpersonen sehr zufrieden, wobei besonders regelmäßige Konferenzen hierzu einen positiven Beitrag leisten. Die Zufriedenheit mit der informellen internen Kommunikation scheint hingegen weniger gegeben, wobei diese besonders durch den vermehrten Home Office - Modus gelitten hat. Einen wertvollen Beitrag dafür leistete jedoch die Einführung des „expresso doppio“ – der virtuellen Kaffeepause.

### *5.3.2 Faktoren zur Förderung der Zufriedenheit*

In der Subkategorie „Faktoren zur Förderung der Zufriedenheit“ werden Ideen und Faktoren gegliedert, die zu einer Zufriedenheit der Mitarbeitenden führen. Im Zentrum der Analyse stehen hierbei die Ideen und Vorschläge der Mitarbeitenden, die zu einer größeren Zufriedenheit am Arbeitsplatz beitragen würden. Diese reichen von Angeboten eines Fitnessstudios, über Vergünstigungen, Gesundheitstage, Fokus auf die technische Infrastruktur, Einführung eines neuen Kommunikationstools, Förderung der Home Office - Kultur sowie Tools zur Förderung des sozialen Austausches.

„Ja, also wenn ich jetzt von uns ausgehe, (..) eben wäre es wirklich Teamevents um das Team, die Bindung zu fördern. Sei es nur einmal zusammen einen Kaffee zu trinken und sich auszutauschen“ (I B1, Z. 68f).

„Wie ist die Kultur beim Arbeitgeber in Bezug auf die Nutzung und die Ermöglichung von Home Office“ (I A7, Z. 34ff).

„Also ich denke, mit unserem Tool, das wir gerade ausarbeiten werden, können wir sehr, sehr viel abfangen. Bezüglich interner Kommunikation eben, dass die Kommunikation innerhalb von den Fachabteilungen wesentlich verbessert wird“ (I A3, Z. 66ff).

„[...] Angebote schaffen, die ich sage jetzt einmal für die Mitarbeiter motivierend sein können. Ob das von Fitnessstudio-Angeboten zum Beispiel Vergünstigungen, oder je nach dem wen es interessiert, so (..) Gesundheitstage, oder so (..) Informationsveranstaltungen (..), (..), oder dass mach sich selber umschaue, passen die Büroräumlichkeiten, passt die technische Infrastruktur?“ (I A1, Z. 62ff).

Zusammenfassend scheinen die Mitarbeitenden offen gegenüber der Entwicklung neuer Tools sowie Maßnahmen zur Förderung der Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Bezüglich Förderung der Kommunikation, wünschen sich einige die Einführung eines neuen Kommunikationstools sowie ein vermehrtes Engagement in Bezug auf die Organisation von Teamevents sowie Kommunikationsmöglichkeiten für den sozialen Austausch.

Weitere Faktoren tragen gemäß den Mitarbeitenden zu mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz bei:

- Anbieten von Hilfeleistung
- Fitnessstudio - Angebote
- Vergünstigungen in diversen Bereichen
- Gesundheitstage
- Informationsveranstaltungen
- Betriebsausflüge
- Ausstattung mit technischer Infrastruktur im Home Office
- Flexibilität in Bezug auf die Home Office - Kultur

### 5.3.3 Feedbackkultur

Die Unterkategorie „Feedbackkultur“ umfasst den Stellenwert und Austausch von Feedback unter den Mitarbeitenden sowie in der Landesverwaltung. Hier zeigt sich in der Literatur, dass Feedback eine wertvolle Informationsrolle in Bezug auf die Führungskräfte, sowie das Unternehmen spielt, um eine Weiterentwicklung zu ermöglichen (Blüher, 2021). Bezüglich Feedbackkultur der Landesverwaltung sind sich die Mitarbeitenden einig, dass Feedback einen wertvollen Beitrag in Bezug auf die Arbeit sowie Zufriedenheit leistet. Hier zeigt die Analyse der Interviewantworten jedoch, dass die Bedeutung zwar bewusst, die Umsetzung von Feedback aber noch Optimierungspotenzial aufweist.

„Aber ein generelles Feedback von Personen, die dabei sind oder <geholfen> haben, finde ich schon wichtig, dass man immer den Status Quo hat“ (I A1, Z. 60ff).

„Wir tauschen uns natürlich auch aus, oder vor allem auch in unserem engeren Umkreis und durch das bekommt man dann schon auch ein Gespür für Dinge, die gut und nicht so gut laufen. (..) Aber jetzt so, dass jetzt jemand ständig kommt und sagt, dass lieber <Name> war gut und das war nicht so gut. Also das haben wir nicht, aber diese Kultur, finde ich, ist sowieso bei uns nicht. Also diese Feedbackkultur ist eher nicht so stark“ (I A7, Z. 40ff).

„[...] Mitarbeitergespräche jährlich, das wird sicherlich auch ein Teil der internen Kommunikation sein im weitesten Sinne. Dort ist das Feedback natürlich immer ein Thema, ist auch vorgesehen. Allerdings zeigt die Erfahrung bei mir ein bisschen, dass diese Termine halt auch wahrgenommen werden, weil sie wahrgenommen werden müssen und weniger, bei den wenigsten Kollegen ein tatsächliches Interesse da jetzt gerade auch einmal um ein Feedback. Ich glaube die Feedbackfrage ist eine, die man in das tägliche Geschäft einbauen muss, man fragen muss, okay bei einem Projekt, das abgeschlossen wurde. (..) Feedback ist sicher wichtig“ (I B3, Z. 46ff).

Dieses Statement zeigt deutlich die enorme Bedeutung von Feedback auf, wobei gleichzeitig noch mehr Wert daraufgelegt werden sollte. Weiters scheint besonders die Arbeit im Home Office die Feedbackkultur ein wenig zu dämpfen.

„Gute Frage, ehrlich gesagt bekomme ich kaum bis gar kein Feedback. (..) [...] Ich bin da tatsächlich wie in einer Art Bubble und bekomme von meiner Führungskraft selber kein Feedback. Im Projektteam selber kommunizieren wir wie gesagt sehr gut miteinander und geben uns gegenseitig Feedback“ (I A3, Z. 62f).

Die Analyse der Feedbackkultur der Landesverwaltung zeigt ein besonderes Optimierungspotenzial auf. Das Bewusstsein über die bedeutende Rolle scheint klar, wobei insbesondere einige erläutern, dass sie kaum Feedback erhalten. Hier scheint besonders die interne Kommunikation gefragt, die Distanz der Mitarbeitenden durch Möglichkeiten von Feedback zu überwinden. Dies scheint sich mit der Literatur zu decken, da aufgrund der veränderten Arbeitsweise in diesem Zusammenhang der internen Kommunikation eine zentrale Herausforderung zukommt (Stiedl & Straub, 2020).

#### *5.3.4 Zusammenhang interne Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit*

Die Subkategorie „Zusammenhang interne Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit“ beschreibt die Aufgabe und den Stellenwert der internen Kommunikation in Bezug auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. In dieser Hinsicht zeigt sich, dass Kommunikation einen enormen Stellenwert aufweist. Während einigen Mitarbeitenden der soziale Informationsaustausch in Bezug auf die Zufriedenheit wichtig erscheint, gilt für manche die interne Kommunikation als zentraler Punkt in Bezug auf Unklarheiten in Zusammenhang mit der Arbeit.

„Also ich denke jetzt einmal das Wichtigste für die Mitarbeiterzufriedenheit ist die Kommunikation. Also wenn es beispielsweise irgendwelche Ungereimtheiten gibt oder Unklarheiten, ist es wichtig, dass man da im ständigen Austausch ist (..). [...] Ja (..) dass es dort auch keine Missverständnisse gibt“ (I A1, Z. 48ff).

„Ich brauche den Zugang zu jenen Informationen, (..) damit ich meine Arbeit machen kann, einerseits also einfach der Informationszugang und die Kommunikation, ich brauche den Austausch mit anderen Menschen und diese Verbindungen, die ich oft herstellen muss, eben ob formelle oder informelle, damit ich dieses Wissen habe und das (..) und das weiß, damit ich meine Aufgaben gut erfüllen kann“ (I B2, Z. 42ff).

Ein weiterer Zusammenhang scheint in Bezug auf die Sinnvermittlung sowie Sinnstiftung und Identifikation, bei der die interne Kommunikation eine zentrale Rolle spielt. Die Identifikation mit einem Unternehmen scheint auch in der Literatur als ein zentrales Ziel der internen Kommunikation (vgl. Kapitel 3.1.3).

„Also ich denke, es hat schon eine hohe Auswirkung, weil (..) eigentlich passiert über die Kommunikation viel, wo man den Leuten auch sagt, in welche Richtung wollen wir uns entwickeln. Ich glaube für viele Mitarbeiter ist es ganz wichtig zu verstehen, was sie beitragen, also wo der Sinn dahinter ist, was sie tun“ (I A4, Z. 56f).

„Ist sicher eine sehr wichtige Rolle. Ich denke mir auch eben (..) so Portraits, also wenn wir Mitarbeiterportraits oder Abteilungsportraits machen, eben, dass man sich identifizieren kann, (..) sich auch zeigen kann. Was machen wir etc. das ist sind alles wichtige Punkte für die Mitarbeitenden. Also Sichtbarmachen von Leistungen z.B.“ (I B1, Z. 54ff).

Deutlich wurde auch, dass eine präsenste, aktuelle und zielgerichtete Kommunikation das A und O für die Orientierung der Mitarbeitenden darstellt.

„Ein großer Zusammenhang, weil Information und Transparenz dann auch immer so die Ausgangsbasis für alles ist. Also wenn ich überhaupt nicht weiß, was eigentlich los ist (..) und was sich tut und (.) was wichtige Entwicklungen sind, dann kann ich mich ja auch nicht orientieren. Und deshalb ist diese interne Kommunikation einerseits für diese Informationsebene ganz wichtig und das andere ist auch so die Ebene der Identität. Sie stiftet natürlich Identität oder Zugehörigkeit“ (I A5, Z. 34ff).

„Es gibt viele Leute, die sind sehr unzufrieden, wenn sie nicht ordentlich informiert werden, wenn Sie die Informationen (..) dann über Dritte erhalten oder zu spät, dass (..) ist virtuell, aber auch natürlich in Präsenz in der Regel nicht erfreulich. Also zielgerecht kommunizieren, die Zielgruppen auch kennen, für wen macht man was? Das ist ganz wichtig auch und zur richtigen Zeit“ (I A7, Z. 36ff).

„Und die Zufriedenheit hat sicher damit zu tun, dass man eben glaube ich, das Gefühl hat und das ist auch die Aufgabe der internen Kommunikation, besser informiert zu sein als andere. Also die Zufriedenheit muss auch damit zusammenhängen, dass man das Gefühl hat, ich habe mehr und bin besser informiert und auch breiter, als dass es die breitere Öffentlichkeit ist, also dass man sozusagen auch den Blick hinter die Kulissen auch an die Kollegen weitergibt“ (I B3, Z. 40ff).

Ganz besonders betont eine Person den Zusammenhang der internen Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit hinsichtlich Teamwork und Vernetzung. Nicht nur für die Zufriedenheit, sondern auch für den Erfolg einer Organisation stelle die interne Kommunikation einen Hauptfaktor dar.

„Also ich glaube, Kommunikation ist für mich immer so ein (..) es kommt ja auch ursprünglich von dem Wortstamm, Verbindungen herzustellen und Netzwerke herzustellen. Und darin finden wir dann Sinn in unserem Tun, und wenn das nicht ist, ja also das ist ganz wichtig. Also die interne Kommunikation gehört für mich zu den Hebeln der Mitarbeiter:innenzufriedenheit, aber auch für den Erfolg einer Organisation“ (I B2, Z. 44ff).

Der Zusammenhang der internen Kommunikation und der Mitarbeiter:innenzufriedenheit scheint in der Analyse deutlich geworden. Die Kommunikation sowohl unter den Mitarbeitenden als auch zu den Vorgesetzten scheint den Hauptfaktor von Mitarbeiter:innenzufriedenheit darzustellen. Zugleich stellt der persönliche Austausch eine wichtige Funktion der Zufriedenheit dar. Auch im Sinne der Fairness, gewisse Thematiken wie Gehaltsreformen etc. zu kommunizieren, scheint die interne Kommunikation als Treiber der Zufriedenheit. In punkto Engagement und Motivation fördern, spielt die interne Kommunikation auch eine bedeutende Rolle. Werden die Mitarbeitenden zeitnah und angemessen informiert, so zeigen sie mehr Engagement. Zudem scheint die Kommunikation in Vorbeugung für gewisse Unklarheiten oder Missverständnisse eine wichtige Basis, was sich letztlich auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirkt. Weiters sind für die Mitarbeitenden Faktoren wie Wertschätzung der geleisteten Arbeit sowie die Vermittlung von Verständnis, für die Zufriedenheit bedeutend. Besonders auf der Informationsebene, aber auch zur Identitätsstiftung leistet die interne Kommunikation für die Mitarbeitenden einen wertvollen Beitrag zur Zufriedenheit.

Hinsichtlich Zugehörigkeit zum Team, kann die interne Kommunikation das Gemeinsame fördern und so zur Zufriedenheit beitragen. Nicht zuletzt scheinen die Mitarbeitenden zufriedener, wenn sie besser, breiter und früher informiert sind, als die breite Öffentlichkeit. Einen letzten bedeutenden Punkt liefert die interne Kommunikation in Hinblick auf Verbindungen herstellen und Netzwerke stärken. So finden die Mitarbeitenden einen Sinn in ihrem Tun und fühlen sich am Arbeitsplatz zufriedener.

#### 5.4 Zwischenmenschliche Kommunikation im Home Office

Die vierte Hauptkategorie umfasst jegliche Informationen über zwischenmenschliche Interaktionen im Home Office. Im Zentrum der Analyse stehen die Antworten der Mitarbeitenden in Bezug auf den sozialen Austausch, den Effekten von der Arbeit im Home Office auf die zwischenmenschliche Kommunikation, den Unterschied zwischen online und offline Kommunikation sowie Aussagen über das persönliche Kommunikationsverhalten. Die Analyse soll in erster Linie der Beantwortung der dritten Forschungsfrage dienen: *Welche Effekte hat die interne Kommunikation im Home Office auf die zwischenmenschliche Kommunikation der Mitarbeiter:innen der Landesverwaltung?* Hier scheinen besonders die zwischenmenschlichen Interaktionen bei den Mitarbeitenden im Home Office gelitten zu haben. Einige sprechen in diesem Zusammenhang von einem Ausbleiben dieser bedeutenden Gespräche:

„Also so diese zwischenmenschlichen Begegnungen, die hat es eigentlich kaum gegeben, Ganz selten, dass man sich einmal persönlich angerufen hat und sich persönlich ausgetauscht hat, das war ganz selten“ (I A6, Z. 26f).

„[...] aber eben das Zwischenmenschliche vor oder nach der Sitzung, das fehlt komplett oder“ (I B1, Z. 80ff).

„Aber das ganze Informelle, das Gespräch am Gang, bei der Kaffeemaschine, das ist ja weggefallen, und dann fiel auch ganz viel von der internen Kommunikation weg“ (I B2, Z. 18ff).

Weiters scheinen sensible zwischenmenschliche Gespräche über Kritik oder ähnliches online kaum durchführbar.

„Also gerade ein vier Augen Gespräch, zum Beispiel bei einem kritischen Thema, wo man vielleicht den einen zur Seite nimmt und das noch einmal mit ihm diskutiert, das geht natürlich online nicht“ (A1, Z. 40ff).

„Man kann natürlich auch Kritik dann wirklich direkt an die Person, (..) so quasi im Zwischenmenschlichen auch machen, wo halt (..) eben durch Emotionen empfinden und so, wo das vielleicht falsch aufgenommen wird (...) per Videokonferenz oder“ (I B1, Z. 88ff).

Eine Interviewperson sieht besonders die Integration am Arbeitsplatz durch das Fehlen der zwischenmenschlichen Gespräche gefährdet:

„Vor allem wenn es um die Integration – um die vollwertige Integration geht“ (A5, Z. 44ff).

Eine andere Person sieht die Möglichkeit der virtuellen Kommunikation allerdings besonders für Menschen auf Distanz wertvoll:

„Wie überall gibt es auch hier Vor- und Nachteile. Also (..) es ist natürlich möglich, sich mit Leuten auszutauschen in dem Online Format, die sehr weit weg sind. Du kannst dich natürlich einfach mit jemandem treffen aus einem anderen Kontinent. Das könntest du früher natürlich nicht. Du hast die Möglichkeit, (..) eine Gruppe zu treffen, aus Leuten, die sonst sich in der Form nicht treffen könnten oder es schwer wäre, das zu organisieren. Das ist natürlich schon ein Geschenk“ (I A7, Z. 52ff).

Mehrere Mitarbeitende sind sich einig, dass die zwischenmenschlichen Gespräche im Home Office bewusst erfolgen sollten, um der Gefahr zu entkommen, diese Ebene zu verlieren.

„Auf was man wirklich vielleicht achten muss, ist wirklich, dass man diese zwischenmenschliche Ebene nicht außer Acht lässt, dass man in Kontakt bleibt, weil Mitarbeitende das brauchen und das ist schon so ein bisschen gefährlich“ (I A6, Z. 74ff).

„Auch überhaupt einfach den Austausch, vielleicht darüber hinweg ein wenig zu pflegen. Man muss sich nicht immer anhand der Arbeitsthemen durchhanteln, sondern man kann auch versuchen ein bisschen das Atmosphärische auch mit zu betrachten“ (I B3, Z. 28ff).

Zusammenfassend zeigt sich ein ähnliches Bild unter den Mitarbeitenden in Bezug auf die zwischenmenschlichen Interaktionen im Home Office. Die meisten erläutern in den Interviews, dass die zwischenmenschliche Kommunikation im Home Office zu kurz komme und dies aber auch eine mögliche Gefahr birgt, diese Ebene vollständig zu verlieren. Besonders sensible Themen scheinen im Home Office kaum zu Wort zu kommen, wobei dies auch mit der veränderten Informationsinterpretation zusammenhängt.

#### *5.4.1 Sozialer Austausch*

Die Subkategorie „Sozialer Austausch“ umfasst Aussagen, die über den sozialen Austausch der Mitarbeitenden im Home Office Aufschluss geben. Zentral ist dabei in der Analyse die Art und Weise des sozialen Austausches. Weiters wurden in den Interviews die Bereitstellung von Möglichkeiten zum sozialen Austausch von Seiten der Landesverwaltung abgefragt. Hier zeigt sich abgesehen von einem Rückgang von sozialen Gesprächen im Home Office, ein durchwegs positives Bild in Bezug auf die eingeführte virtuelle Kaffeepause. Diese unterstützt den sozialen Austausch im Home Office und wird von einigen Interviewpartner:innen genutzt. Weitere Anregungen zum Austausch und Umgang im Home Office finden sich in Informationsaussendungen.

„Nein, also das ist natürlich schon im Home Office der soziale Austausch per se natürlich in einer Videokonferenz ist gut, aber ersetzt natürlich den persönlichen Kontakt nicht und das hat sicher ein wenig gelitten“ (I B3, Z. 32ff).

„Aber ich denke, dass die virtuelle Kaffeepause sicher gerade für Home Office eine interessante Möglichkeit ist, sich auszutauschen, ja“ (I A1, Z. 90ff).

„Ja, (..) da ist die Landesverwaltung, im Bereich der <Abteilung> schon immer sehr bedacht, auch in dieser Zeit eben Räume zu schaffen, wo man sich austauschen kann. [...] Also da muss man sagen, gibt es immer wieder Versuche, unterschiedliche Programme, Angebote, Austauschmöglichkeiten, Formate“ (I B3, Z. 64ff).

Weiters wird der soziale Austausch über eigens erstellte WhatsApp - Gruppen gepflegt.

„Nein, also wir haben jetzt in unserem Bereich eine WhatsApp Gruppe“ (I A1, Z. 26).

Auch eigens erstellte virtuelle Kaffeegruppen im Home Office, scheinen sich für den sozialen Austausch untereinander etabliert zu haben:

„Wir haben dann auch eine Gruppe eingerichtet, so eine Kaffeegruppe, wo man sich am Nachmittag um drei getroffen hat“ (I A4, Z. 34ff).

Von der neuen Plattform erwarten sich die Mitarbeitenden vermehrt die Möglichkeit, sich virtuell untereinander auszutauschen. Dies fördert zugleich den sozialen Austausch, da mithilfe von Chatfunktionen informell und zeitnah untereinander kommuniziert werden kann.

„[...] dass da eben viel über dieses <Plattform> passieren kann, mit diesen Communities, wo sich wirklich ja (..) workspaces bilden, schon mit dem Fokus auf Arbeit, aber dann einen informellen Charakter auch hat, das glaube ich, dass das ganz wichtig ist“ (I B2, Z. 64f).

Zusammenfassend zeigt sich, dass für alle Interviewpersonen der soziale Austausch enorm wichtig ist. Besonders im Home Office sollte dieser nicht unterschätzt werden, da aufgrund der Distanz die sozialen Gespräche kaum stattfinden. Von der Landesverwaltung wurden diesbezüglich mehrere Empfehlungen zum Umgang im Home Office an die Mitarbeitenden ausgeschickt. Besonders die virtuelle Kaffeepause scheint eine wichtige Unterstützung für den sozialen Austausch im Home Office.

#### *5.4.2 Effekte Home Office auf zwischenmenschliche Kommunikation*

Die Subkategorie „Effekte Home Office auf zwischenmenschliche Kommunikation“ umfasst Hinweise, die sich auf den Zusammenhang zwischen Home Office und zwischenmenschlicher Kommunikation beziehen. Für die dritte Forschungsfrage stellt diese Subkategorie einen wesentlichen Beitrag für die Analyse dar. Dabei zeigt die Durchsicht der Interviewantworten ein überwiegend negatives Bild. Das Arbeiten von Zuhause scheint besonders im Zwischenmenschlichen negative Spuren zu hinterlassen. Die spontanen Gespräche an der Kaffeemaschine fallen weg und es entsteht eine persönliche Hemmung, jemanden für einen kurzen informellen Austausch im Home Office zu kontaktieren. Dies birgt die Gefahr, dass der Bezug zwischen den Mitarbeitenden und auch die Beziehung zueinander auf Dauer verloren geht, insofern dies nicht bewusst geplant und unterstützt wird. Folgende Zitate der Interviews unterstreichen die aktuelle Brisanz, das Zwischenmenschliche im Home Office mehr zu fördern:

„Also (..) man ruft dann nicht einfach einmal per Videocall an, um zu fragen: Na, wie geht es dir heute? Die Hürde ist wesentlich höher, man ruft ja tatsächlich nur an, wenn man arbeitstechnisch etwas zu klären hat, also auf der persönlichen Ebene, bleibt einiges auf der Strecke“ (I A3, Z. 58ff).

„Das leidet natürlich im Home Office schon, also das ist, wenn mal mit einem zusammen essen geht oder einen Kaffee trinken. Das kann man schon alles organisieren auch im Home Office, aber meine Erfahrung ist, man lässt es dann eher so“ (I A4, Z. 72ff).

„Ich glaube einfach der große Nachteil im Online Format, gerade auch Videokonferenz, oder auch Telefon oder Mail, etc. ist einfach, die Wahrnehmung des Gegenübers ist eine andere. Und das ist sicher ein großer Unterschied, den darf man nicht vergessen“ (I A7, Z. 54ff).

„[...] wenn man merkt, da hat jemand jetzt Schwierigkeiten mit irgendetwas. Das ist digital nur sehr schwer möglich. Deswegen wird es ohne physisches Treffen, ohne physischen Austausch nicht gehen können“ (I B3, Z. 58ff).

„Dass (..) tatsächlich, das Zwischenmenschliche ein wenig verloren geht. Es ist ein anderes Kommunizieren, auch wenn ich die Person sehe, ist eine gewisse Distanz natürlich da (..). Ja, also ja wirklich dieses, dieses Zwischenmenschliche, das ist wirklich, das was am meisten fehlt“ (I A3, Z. 86f).

Folgende Effekte wirken sich durch Home Office auf die zwischenmenschliche Kommunikation der Mitarbeitenden aus:

- weniger Kommunikationsaustausch
- weniger Gesprächsfluss
- veränderte Vertrauensbildung
- Verhaltensänderung
- veränderte Wahrnehmung des Gegenübers
- erschwelter Beziehungsaufbau
- keine spontanen zwischenmenschlichen Gespräche
- größere Hürde in der Eigeninitiative zum Kommunikationsaustausch
- Persönlicher Faktor geht verloren
- fehlende Vernetzung

#### 5.4.3 Unterschied online vs. offline Kommunikation

Die Unterkategorie „Unterschied online vs. offline Kommunikation“ beinhaltet Informationen darüber, inwiefern sich virtuelle Kommunikation von Face-to-Face Kommunikation unterscheidet. Hier scheint sich die virtuelle Kommunikation besonders auf die Wahrnehmung von Mimik und Gestik auszuwirken. Auch die Gefühlsebene scheint nicht erkennbar. Gleichzeitig scheint dies aber auch themenbezogen zu sein.

„Man bekommt dann keine Mimik mit, keine Gestik (..) man hört dann nur die Stimme zwischen dem Telefon, erkennt dann aber weniger die Gefühlslage. [...]“

Also ich denke, dass das ist schon ein riesiger Unterschied. Home Office und Büro. (..) Das eben diese Gefühlsebene nicht erkennbar ist“ (I A1, Z.74ff).

„Weil man natürlich auch eine Ebene weniger hat. Man hat da zwar den Gesichtsausdruck, (..) aber trotzdem spürt man gewisse Dinge nicht, als wie, wenn das in einem analogen Meeting ist und die Person neben dir sitzt. Und halt die ganze Körperhaltung für sich etwas wieder aussagt“ (I A5, Z. 46ff).

„Und (..) aber man kriegt (..) wie soll ich sagen, die (..) Feinheiten bekommt man nicht mit“ (I A4, Z. 74ff).

Auch die Emotionen scheinen weniger wahrnehmbar.

„Das ist wirklich ein Unterschied, das fehlt oder also die Emotionen vor allem“ (I B1, Z. 86).

„Das heißt, da fehlt natürlich diese Interaktion, ich sage einmal dieses zwischen den Zeilen lesen, das vielleicht mit einer physischen Anwesenheit offensichtlicher ist und bei der Videokonferenz nur sehr schwer oder zumindest erschwerter, nachzuvollziehen“ (I B3, Z. 36ff).

Zudem scheint der unkomplizierte Austausch mit Späßchen oder Witzeleien durch die virtuelle Kommunikation verloren zu gehen.

„Ja, (..) eigentlich das, dass es nicht immer so spontan ist und man lacht weniger. (..) Also die Witzeleien, so im Team oder das was da läuft. Es ist ernster“ (I A2, Z. 90f).

„Es ist einfach, man hat davor mehr Witze gemacht, mehr Sidekicks, oder einmal so Kommentare und und (..) einmal die ganze Stimmung aufgelockert“ (I A3, Z. 88ff).

Die Analyse der Interviewaussagen zeigt deutlich, inwiefern sich die virtuelle Kommunikation von der persönlichen Kommunikation unterscheidet. In dieser Hinsicht kann auch ein Bezug auf die Subkategorie „Effekte Home Office auf zwischenmenschliche Kommunikation“ hergestellt werden. Durch das Fehlen einer Ebene in der virtuellen Kommunikation, scheint die Wahrnehmung von Mimik und Gestik divers. Auch wenn die Mitarbeitenden eine Videokonferenz mit Kamera bevorzugen, scheint die Gefühlslage der anderen Person nicht wahrnehmbar. Zugleich kommt es zu einer verminderten Wahrnehmung der Emotionen. Zudem geben fast die Hälfte der zehn Befragten Personen an, dass die unkomplizierten Witzeleien und das gemeinsame Lachen durch die virtuelle Kommunikation verloren gehen.

#### *5.4.4 Persönliches Kommunikationsverhalten*

Die vierte Subkategorie beschreibt die persönliche Kommunikationsrolle der Mitarbeitenden im Home Office. Angesichts der dritten Forschungsfrage scheint auch diese Kategorie zentral, da die eigene Rolle im Home Office durchaus einen Effekt auf die zwischenmenschliche Kommunikation aufzeigen kann. In der Ausarbeitung des Theorieteils zeigt sich hier in einer Studie von Stranzl et al. (2021), dass Mitarbeitende teilweise in virtuellen Kanälen Angst haben, sich falsch oder unangemessen zu äußern. Dieses Erkenntnis wurde den Interviewteilnehmer:innen auch vorgestellt und gebeten, ihre Meinung dazu kundzugeben. Dabei zeigt sich, dass dieser Effekt auch bei einigen Mitarbeitenden der Landesverwaltung präsent ist und sich dadurch ein gewisser sozialer Rückzug im Home Office vollzieht. Besonders bei introvertierten Menschen scheint dieser Effekt noch deutlicher sichtbar:

„Ja das gibt es. Also es gibt sicher solche, die (..) auch vorher schon eher introvertiert waren, und die jetzt dieses Format noch mehr nutzen, um sich herauszunehmen aus dieser Öffentlichkeit. (..) Die haben sich vorher schon in den Büros versteckt und verstecken sich jetzt zu Hause“ (I A7, Z. 56ff).

„Das ist glaube ich ein ganz großes Thema, wenn Sie Mitarbeiter haben, die eh schon sehr introvertiert sind, (..) dann ist es natürlich auch schwerer, die auch wieder reinzuholen in die Organisation, sage ich jetzt einmal oder“ (I B2, Z. 56ff).

„Ja also persönlich finde ich schon das, dass es ein sozialer Rückzug ist, da ich dort eben die die Leute nicht treffe (..) oder physisch nicht anwesend sind“ (I A1, Z. 80f).

„Sozialer Rückzug (..) also, ich kann das jetzt nur, was ich so in der Abteilung beobachtet habe, gibt es zum Teil von Kollegen schon einen sozialen Rückzug“ (I A2, Z. 76f).

Besonders in großen Runden scheint das eigene Kommunikationsverhalten divers. So zeigt sich vermehrt das Gefühl, sich weniger äußern zu wollen oder auch die eigene Meinung nicht auszusprechen.

„Also (..) diese Erkenntnis kann ich unterschreiben, wenn es eine große Gruppe ist. Wie ich es schon gesagt habe, ich habe das Gefühl, wenn es viele sind, ist das große Schweigen, dann sagt niemand etwas“ (I A2, Z. 80ff).

„Bei größeren Sachen oder wenn wieder mehr Leute beteiligt sind, dann ist das wieder, dann würdest du gerne eine Meinung oder sonst etwas abfragen, und dann ist gähnende Leere und dann meldet sich niemand, oder traut sich niemand“ (I A2, Z. 44ff).

Eine Interviewperson betont, dass vor allem in Bezug auf die Gefahr eines sozialen Rückzugs, die Menschen selbst gefragt sind, Initiativen zu ergreifen. Hier schlägt sie vor, ganz bewusst diese Problematik anzusprechen.

„Nein, wenn man es anspricht, denke ich ist da kein sozialer Rückzug. Aber man muss feinfühler sein, sage ich jetzt einmal so. Und bewusst, die wo man merkt, die bringen sich nicht sehr ein, oder ruhig oder so, das einmal ansprechen oder zur Seite nehmen und sagen, du bleibst wir noch in der Konferenz“ (I A4, Z. 82ff).

In Bezug auf das persönliche Kommunikationsverhalten, zeigen sich deutliche Unterschiede im Home Office aufgrund der hauptsächlich virtuell organisierten Kommunikation. Hier zeigt sich vermehrt das Bild, dass die Mitarbeitenden eher gehemmt sind, sich zu äußern oder auch ihre Meinung auszusprechen. Besonders in Meetings mit größeren Gruppen scheint dieses Verhalten gestärkt. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen einer Studie, wie eingangs erwähnt. Ein ganz besonderer Fokus sollte diesbezüglich scheinbar auf introvertierte Menschen gelegt werden, da hier die Gefahr im Home Office besteht, dass sich diese Personen noch mehr zurückziehen. Hier könnte durch Bewusstmachen dieses Effekts zielgerichtet eine Information für die Mitarbeitenden im Home Office gestaltet und durch das Einsetzen von interaktiven Tools dem etwaigen sozialen Rückzug vorgebeugt werden.

## 5.5 Zukunftsausblick

Die Hauptkategorie und gleichzeitig auch Abschluss des Interviews bildet der „Zukunftsausblick“. Diese Kategorie umfasst Aussagen, die sich auf die Zukunft der Kommunikation sowie Arbeitsweise in der Landesverwaltung beziehen. Hier zeigt sich, dass insbesondere die interne Kommunikation in der Landesverwaltung vor einem großen Umbruch steht. Die Interviewteilnehmer:innen begründen dies dadurch, dass bereits im Sommer ein neues Social Intranet eingeführt werden soll.

„Ja genau mit Chat Funktionen - so Communities wirklich work spaces und (..) natürlich so ein (..) Newsfeed der top down und quer geführt werden kann (..) plus eben das, was statisch war, diese klassische Infoplattform auch. (..) ja es ist halt social, es hat halt wirklich alle Elemente der Social Media Geschichten auch oder ich kann liken, ich kann kommentieren einfach oder, und (..) interagieren“ (I B2, Z. 26f).

„Bezüglich Kommunikation, (..) wie gesagt, wird jetzt bald einiges verbessert werden (..) durch die neue Kommunikationsplattform, die zentral dann gesteuert wird und für alle Mitarbeitenden zur Verfügung steht. (..) Dabei werden wir dann auch die Personen ansprechen können, die im Home Office tätig sind oder sogar nur im Außendienst“ (I A3, Z. 100).

Zudem scheint das Arbeiten von Zuhause auch in Zukunft ein bedeutendes Thema für die Mitarbeitenden. Hierzu sollen Richtlinien geplant und eingeführt werden, um eine klare Struktur von Home Office zu gewährleisten.

„Also man arbeitet ja gerade an Regelungen sozusagen, die das Home Office ein wenig klarer regeln sollen. (..) Das wird von einigen ganz heiß erwartet. Von meiner Seite aus ist so eher die Befürchtung drinnen, dass dann so eine Überreglementierung auch stattfindet, dass quasi auch die Flexibilität, die wir jetzt haben, die ja keine Regeln vorgibt, verloren geht, weil sozusagen für unsere Zwecke, die momentane Situation eigentlich ideal ist“ (I A5, Z. 48f).

„Ein Kriterium, ein Qualitätskriterium auch ist für einen attraktiven Dienstgeber, wenn man so ein Modell anbietet. Dass das schon auch ein Aspekt sein kann, dass sie sich für das Land als Dienstgeber entscheiden. (..) Aber es ist dann weiterhin möglich, 40%, derzeit sind es 40% glaube ich, die Arbeitstätigkeit im Home Office zu verrichten. Wie gesagt, in Absprache mit der Führungskraft. (..) Und da gibt es dann noch eine Richtlinie, die ausgearbeitet wird, eine Home Office-Richtlinie und die gilt es dann zu unterzeichnen“ (I A6, Z. 74f).

Ein weiteres Thema scheinen die Büroräumlichkeiten darzustellen. Durch die vermehrte Arbeit von Zuhause scheint eine Umgestaltung der Räumlichkeiten zentral.

„Ist bei uns, dass wir uns die Büroräumlichkeiten anschauen. Also rein aus dem Ding heraus, wir arbeiten zwei Wochen (..) also nein zwei Tage Zuhause, da habe ich natürlich eine andere Möglichkeit, die Büros zu gestalten. Und da brauche ich vielleicht auch mehr Besprechungsbüros noch oder Projektbüros, wo man jemanden auch hybrid hinzuschalten kann“ (I A4, Z. 102f).

Zudem scheint die Identifikation mit der Organisation sowie die Wertschätzung den Mitarbeitenden gegenüber, im Home Office ein wenig gelitten zu haben.

„Und das ist jetzt etwas, was wir gerade sehr intensiv in diesen Tagen, Wochen angehen und eigentlich mit vor dem Sommer noch etablieren wollen. Zumindest einmal mit den technischen Hilfsmitteln dazu. Also das ist (..) jedenfalls ein Thema, (..) ich glaube die Identifikation der Kolleg:innen im Haus zu stärken, ich glaube, das hat ein bisschen gelitten“ (I B3, Z. 66f).

„Also wir versuchen die Wertschätzung ein bisschen mehr wieder hervorzubringen“ (I B3, Z. 68).

Zusammenfassend zeigt sich in Bezug auf die Zukunft ein großer Wandel in der internen Kommunikation als auch in der Arbeitsweise der Landesverwaltung. Mit der Einführung eines neuen Social Intranets sowie Home Office - Richtlinien, sollen zukünftige Zuständigkeiten und Regelungen geklärt und zugleich die Interaktion innerhalb der Landesverwaltung verbessert werden.

### 5.5.1 Zukunftswünsche

Die Subkategorie „Zukunftswünsche“ umfasst Aussagen, die sich auf die Zukunftserwartungen- und Wünsche der Mitarbeitenden in Bezug auf die Arbeitsweise sowie Kommunikation beziehen. In Bezug auf die Arbeit im Home Office, wünscht sich der Großteil eine flexible Gestaltung.

„Und ich denke, wenn man das vielleicht für die Zukunft beibehalten kann, wenn man jetzt sagt, (..) ein gesundes Maß, also nicht nur prozentuell so viel Home Office geht, sondern dass man eine gewisse Flexibilität hat (..). Dann ist es sicher eine Win-Win-Situation Arbeitnehmer und Arbeitgeber“ (I A1, Z. 94ff).

„Ich erhoffe mir, dass da ein gewisser Anteil dabeibleibt, wo flexibel gestaltet werden kann. Wie viel Home Office mache ich jetzt wann. Das hängt ja auch mit vielen weiteren Fragen zusammen, wie Arbeitsplatzausstattung vor Ort, Arbeitsplatzausstattung Zuhause. Ja habe ich dann ein Anrecht auf meinen fixen Arbeitsplatz? Mein eigenes Büro? Aber generell erhoffe ich mir so ein bisschen einen Schub. Also wir haben jetzt diesen Digitalisierungsschub durch die Coronapandemie noch einmal deutlich schneller erfahren, als wie es sonst gelaufen wäre. Und da erhoffe ich mir eigentlich solche New Work-Ansätze. Flexiblere Ansätze zur Zusammenarbeit“ (I A5, Z. 48ff).

Die Ausstattung im Home Office scheint bei einigen Mitarbeitenden ein weiterer bedeutender Punkt. Hier werden vor allem Wünsche in Bezug auf die Infrastruktur sowie Equipment genannt.

„Ja da finde ich, muss noch einiges geregelt werden, genauso wie (..) mit der IT-Software. Ich bin jetzt zwar ausgestattet, aber ich weiß, dass dies (.) mit den Laptops auch noch nicht geregelt ist und es aktuell noch ein längerer Prozess ist, (..) die Arbeitsgeräte zu bekommen“ (I A3, Z. 100f).

In Bezug auf die zukünftige Zusammenarbeit und interne Kommunikation, scheint die Erwartungshaltung gegenüber des neuen Social Intranets groß.

„Und erhoffe mir da dann auch noch eine bessere Zusammenarbeit. (..) Und genau (..), ja das neue Intranet als Social Intranet und als als Kollaborationsplattform, da bin ich auch sehr gespannt, wie das ankommt und angenommen wird“ (I A5, Z. 48f).

Die Subkategorie „Zukunftswünsche“ zeigt besonders den enormen Bedarf an strukturierten Rahmenplänen für die Arbeit im Home Office sowie einer verbesserten Interaktion durch das neue Social Intranet auf. Auch reale Treffen scheinen vermehrt wieder an Bedeutung zu gewinnen.

### 5.5.2 Optimierungspotenzial der internen Kommunikation

Eine weitere Subkategorie der Hauptkategorie „Zukunftsausblick“ bildet das „Optimierungspotenzial der internen Kommunikation“. Hier werden unterschiedliche Forderungen sowie Verbesserungsvorschläge von den Interviewteilnehmer:innen erläutert. Zum einen scheint ein Optimierungsbedarf der Kommunikation im Home Office präsent.

„Ja (..) also, dass die, was man sicher optimieren könnte, aber es war für uns alle neu das Home Office, dass man vielleicht auch Möglichkeiten findet, dass die Kommunikation nicht weniger wird im Home Office. (..) Ich glaube das wäre eine Herausforderung“ (I A1, Z. 98f).

„Wir haben zwar Kanäle und da kommen auch einmal E-Mails und so weiter. Aber tatsächlich gerade innerhalb der Abteilung fehlen Kanäle. Also man kriegt Informationen von der Landesverwaltung selber, (.) also wirklich Dinge, die die komplette Landesverwaltung betreffen. Aber in der Abteilung selber fehlt wirklich ein Kanal“ (I A3, Z. 22f).

„Und vielleicht auch im Intranet, dass es dort eine Art Chatroom gibt, wo man vielleicht sieht, wer ist gerade online unterwegs, oder wer könnte (..) angeschrieben werden oder mit wem könnte Kontakt aufnehmen und kommunizieren. (..) Oder wenn es verschiedene Themenbereiche gibt, wo man sagt, das klingt interessant, da würde ich mich gerne mit einklicken und mich austauschen über dieses Thema“ (I A1, Z. 96ff).

In Bezug auf die Informationsaufbereitung, scheint weniger mehr zu sein. So wünschen sich die meisten kurze, prägnante Informationen sowie ein zielgerichteter Versand.

„Das ist eine schwierige Frage, (..) vermutlich ist es so, dass man, wenn man online informiert, also sprich jetzt geschriebene Dinge bekommt, dass alle lesen, dann sollte oder muss, also ist sicher weniger mehr. Vielleicht wäre es gut, ab und zu Dinge anzuteasern, kurz zu beschreiben und dann einzuladen, (..) wer Interesse hat, oder das möchte und dann genauer sich einzulesen in der Dokumentation. Aber ich würde es gut finden, wenn man hier Zusammenfassungen auch macht, um einfach effizienter dann durchzukommen“ (I A7, Z. 28f).

„Naja (..) ich glaube das Thema (..) Wissensplattformen zum Schaffen, das wird eines der Hauptthemen sein. Und dass sich die Kommunikation auch ein bisschen verändert. Also zielgerichteter, wenn man an die Breite denkt, (..) ich glaube das sind einfach die Herausforderungen, die wir zukünftig haben werde“ (I A4, Z. 100).

Ein weiteres Optimierungspotenzial scheint in der Verstärkung der Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation zu liegen. Auch in der Literatur gilt die Identifikation als ein mitarbeiterbezogenes Ziel der internen Kommunikation (van Dick, 2017, S. 2). Zudem gilt das Bewusstmachen der Bedeutung von interner Kommunikation als wichtiger Bestandteil der zukünftigen Entwicklung.

„Was aber sicher ein großer Aspekt ist, ich glaube, es geht auch darum, den eigenen Leuten wieder vermehrt zu zeigen, welchen Mehrwert es hat, in der Landesverwaltung zu arbeiten. Das hat damit zu tun, dass man glaube ich über die interne Kommunikation wieder vermehrt beginnen muss, die Identifikation mit der Landesverwaltung zu stärken, weil es auch weiterhin weitaus dann auch den Effekt hat, dass das man das nach außen hin sich auch anders präsentieren kann. [...] und ich glaube auch, dass es auf der anderen Seite hoch an der Zeit ist, dass man die Kommunikation innerhalb der Organisationseinheiten, das ist das, was man immer so ein bisschen vergisst, verbessert und wieder neu auf die Beine stellt. Für die Führungskräfte auch einfacher gestaltet“ (I B3, Z. 66ff).

„Es gibt, es läuft gerade eine Stellenausschreibung für eine neue Leitung, weil die Landesverwaltung gesagt hat, okay, wir brauchen da wirklich eine Person damit als Chefredakteurin, die wir mit der internen Kommunikation betrauen. Also das ist das eine, dass man das personell aufstockt. Und das andere ist, dass ein ganz großes Projekt gerade läuft wurde ein Tool angeschafft, (..) das als interne Kommunikations- und Informationsplattform intern laufen soll“ (I B2, Z. 20f).

Bezüglich des vermehrten Übergangs von Home Office zurück ins Büro, bzw. der Einstellung eines hybriden Modus, erwarten die Mitarbeitenden eine gewisse Aktion, das vor allem von den Führungskräften heraus initiiert werden soll.

„Ja, dass die halt wieder wirklich federführend (..) einen Nachmittag oder zwei Stunden am Nachmittag irgendwo ein Treffen initiiert, wo man sagt, da bringen wir uns gegenseitig auf den Stand oder dieses und jedes“ (I A2, Z. 96).

„Oder eben diese außer Arbeitsaktivitäten wieder – der gemeinsame Besuch eines gemeinsamen Abendessens, Fußballmatch schauen [...]. Das ist aber eine Sache, glaube ich, die vor allem die jeweilige Führungskraft machen muss“ (I B3, Z. 68ff).

Folgende Punkte scheinen zusammengefasst als Optimierungspotenzial der internen Kommunikation in der Landesverwaltung zentral:

- Modernisierung des Intranets mit vermehrter Interaktionsmöglichkeit
- Vermehrte Kommunikation im Home Office
- Klare Kommunikation der Richtlinien von/im Home Office
- Initiierung von Treffen/Veranstaltung der Führungskraft für vermehrten Übergang ins Büro
- Schaffung von abteilungsinternen Kanälen zur Kommunikation
- Kommunikation der alltäglichen Informationen besonders im Home Office
- Schaffen von Wissensplattformen
- Zielgerichtete & kurze, prägnante Kommunikation
- Zur Verfügungstellung von Diensthandys zur internen und externen Kommunikation
- Schulungen zur Bewusstseinsmachung der internen Kommunikation für Führungskräfte
- Feedbackkultur im Home Office verstärken
- Vermehrte Angebote zum sozialen Austausch anbieten
- Hilfe bei der Ausstattung der Arbeitsplätze im Home Office
- Stärkung der Identifikation mit der Landesverwaltung
- Förderung von Aktivitäten außerhalb der Arbeit
- Bewusstsein schaffen bei Mitarbeitenden über die Bedeutung der internen Kommunikation

### 5.5.3 Interne Kommunikation in Zukunft

Die Subkategorie „Interne Kommunikation in Zukunft“ beschreibt Hinweise der Mitarbeitenden über den Stellenwert der internen Kommunikation in Zukunft. Diese Unterkategorie bildet zugleich den Abschluss der Interviews. Hier besteht eine hohe Übereinstimmung der Mitarbeitenden, dass die interne Kommunikation besonders in Zukunft einen hohen Stellenwert einnehmen wird.

„Definitiv einen höheren Stellenwert.“ Ich denke, dass (...) durch die Pandemie festgestellt wurde, dass also gerade bei uns wirklich die interne Kommunikation verbessert werden muss, (...) dass nicht immer jeder vor Ort präsent sein kann und (...) miteinander ausgetauscht werden kann“ (I A3, Z. 108ff).

Besonders in der Landesverwaltung scheint zukünftig eine Verbesserung der internen Kommunikation sowie ein vermehrter Informationsbedarf gefragt.

„Ich glaube, das hat man vorher ein bisschen unterschätzt, finde ich. (...) Auch in der <Ort> Landesverwaltung, ist es ein bisschen unterschätzt worden, wie wichtig dieses Thema ist. Und die Pandemiezeiten haben es auch ein bisschen aufgezeigt, wie wichtig es ist, dass man den Kontakt zu den Kolleg:innen und Mitarbeitenden nicht verliert. Und ich denke mir, (...) da gilt es gut hinzuschauen, das ist ausbaufähig“ (I A6, Z. 76f).

„Also (..) jetzt nimmt sie nach wie vor eine (..) Funktion, die eher eine Notwendigkeit hat, man kann nicht ohne eine interne Kommunikation in der Organisation dieser Größenordnung auskommen. Oder dass sie ein stiefmütterliches Dasein geführt hat. Und ich glaube, dass gerade in einer Organisation, wie es die Landesverwaltung ist, die sehr stark auch in der Öffentlichkeit präsent ist und war, dass man hier die Kommunikation nach innen massiv verbessert, um den Leuten auch sozusagen ein Rüstzeug mitgeben, wenn sie in Diskussionen konfrontiert werden“ (I B3, Z. 70ff).

„Ja klar, eben durch das, das die Leute nicht nur im Büro sitzen, sondern (..) eigentlich im ganzen Land verstreut sitzen und (..) daher ist der Informations- und Kommunikationsbedarf natürlich viel, viel höher“ (I B1, Z. 112f).

Besonders als Orientierungsfunktion scheint die interne Kommunikation für die Mitarbeitenden zentral. Dies zeigt sich auch im mikrotheoretischen Modell nach Huck-Sandhu (2013), wobei dieses Konzept davon ausgeht, dass ein grundlegendes Bedürfnis des Menschen darin bestehe, sich an etwas zu orientieren. Im Arbeitskontext lässt sich diese Orientierungsfunktion ohne Kommunikation nicht erfüllen.

„[...] und ich glaube, dass jetzt auf der sachlichen Ebene, glaube ich, dass das einfach eine extreme Rolle spielt, vor allem in zunehmend komplexen Gesellschaften, wo man (..) auch diese Orientierung immer wieder braucht und suchen muss ein Stück weit“ (I A5, Z. 50ff).

Folgendes Zitat fasst den Stellenwert der internen Kommunikation aus Sicht einer Mitarbeitenden der Landesverwaltung ausreichend zusammen:

„Also da passiert dann das, dass ich mich mit der Arbeitgeber Marke mich identifiziere, dass ich mich austausche, dass ich Informationen kriege, dass ich erzähle du, ich arbeite zwar in dem und dem Bereich, aber es ist ein sehr spannender Bereich und dass ich das auch nach außen trage, dass das auch die guten Mitarbeiter hält. (..). Aber ich mache das, weil ich denn Sinn und Zweck meines Tuns in dieser Organisation gut verstanden habe. Das ist der Beitrag der internen Kommunikation. (..) Die Sinnhaftigkeit des Tuns, den Zweck. (..) Ich glaube und da die Menschen in diesem gemeinsamen Tun, im gemeinsamen Tun eben nicht allein nur im Home Office sind, das ist eben eine Gemeinsamkeit, diese Vernetzung zu schaffen, und deswegen wird die interne Kommunikation immer wichtiger werden“ (I B2, Z. 72ff).

## **6. Zusammenfassung und Beantwortung der forschungsleitenden Fragen**

### *6.1 FF1: Wie kommuniziert die in der Arbeit analysierte Landesverwaltung mit ihren Mitarbeiter:innen im Home Office?*

Zusammenfassend zeigt sich für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage eine klare Linie einer überwiegenden top-down Kommunikation der Landesverwaltung. In Bezug auf die eingesetzten Kommunikationsinstrumente wird zusätzlich innerhalb der Abteilungen differenziert. Kommunikationsmittel, die generell zum Informationsaustausch von der Verwaltung eingesetzt werden, sind besonders auf der formellen sowie klassischen Ebene einzugliedern. Hierbei finden sich insbesondere themenspezifische Newsletter, Rundschreiben zu aktuellen Themen, regelmäßige Jour Fixe sowie das Videotool WebEx, als zentrale Kommunikationsmittel. Die von den Mitarbeitenden als starr bewertete Kommunikationsplattform Intranet, scheint zudem für die Landesverwaltung als Kommunikationsinstrument zentral. Hier zeigt sich allerdings für die Zukunft ein Umbruch in Richtung Social Intranet. Für einen raschen Kommunikationsaustausch wird vor allem das E-Mail sowie Telefon eingesetzt. Die je Quartal erscheinende Mitarbeiter:innenzeitung informiert die Mitarbeitenden zusätzlich formell über Historisches, Aktuelles sowie themenspezifische Nachrichten. Diese gilt besonders im Home Office als sehr gefragt, da sie jegliche Mitarbeitende erreicht. Weitere Kommunikationsinstrumente der Landesverwaltung bilden Mitarbeiter:innengespräche sowie Mitarbeiter:innenbefragungen, die allerdings nur selten eingesetzt werden. Für den informellen Austausch insbesondere im Home Office, wurde von Seiten der Landesverwaltung ein neues Tool „expresso doppio“ eingeführt, indem sich Mitarbeitende im Rahmen einer virtuellen Kaffeepause untereinander austauschen können. Als Hauptkommunikationsmittel der Mitarbeitenden gilt überwiegend das E-Mail sowie das Videotool WebEx. Besonders das Videotool scheint die örtliche Distanz der Mitarbeitenden aufgrund der Arbeit von zu Hause zumindest gedanklich zu verringern. In Bezug auf die Mitarbeiter:innenkommunikation, scheint insbesondere der gefragte Zeitraum von Interesse. Während in den Phasen der Lockdowns intensiv der Kontakt zu den Mitarbeitenden über Telefon sowie WebEx gepflegt wurde, scheint sich mittlerweile ein geregelter Kommunikationsfluss im Home Office über die bereits genannten Kommunikationsmittel einzupendeln. Wichtig scheint dabei auch die Kommunikation mit aktiver Kamera, um im Home Office die Kommunikation sowie das Kommunikationsverständnis zu erleichtern.

## 6.2 FF2: Inwieweit beeinflusst die interne Kommunikation der Landesverwaltung die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen im Home Office?

In Bezug auf die Definition von Zufriedenheit am Arbeitsplatz, scheinen diverse Punkte bei den Mitarbeitenden der Landesverwaltung zentral. Besonders eine gute Informationsweitergabe sowie eine offene Kommunikation werden hier genannt. Zudem leistet ein regelmäßiges Feedback sowohl von Vorgesetzten als auch von Mitarbeitenden einen wertvollen Beitrag zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Im Rahmen der internen Kommunikation, spielt insbesondere der soziale Informationsaustausch in Bezug auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit für einige Mitarbeitende eine bedeutende Rolle. Hierfür wurde ein eigenes Kommunikationstool entwickelt, das den informellen Austausch der Mitarbeitenden unterstützt. Ebenso gilt die interne Kommunikation bei Unklarheiten in Zusammenhang mit Zuständigkeiten sowie Ungereimtheiten, als wichtiger Faktor der Zufriedenheit. Als ein zentrales Ziel sowohl in der Literatur als auch in den Interviews, erweist sich die interne Kommunikation als Sinnvermittlung sowie Identifikation mit der Organisation. Spüren die Mitarbeitenden infolgedessen einen Sinn in ihrem Tun und erhalten diesbezüglich auch Wertschätzung, so führt dies zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Hier zeigt sich insbesondere, dass die Wertschätzung der Arbeit im Home Office von großer Bedeutung ist. Als weiterer bedeutender Faktor der Zufriedenheit zeigt sich eine präsente, aktuelle sowie zielgerichtete interne Kommunikation. Werden die Mitarbeitenden ausreichend von der Landesverwaltung informiert und fühlen sich auch direkt angesprochen, so trägt dies zu ihrer Zufriedenheit bei. Die Kommunikation stellt sich somit als Hauptfaktor der Zufriedenheit der Mitarbeitenden dar. Zudem gilt der persönliche Austausch – insbesondere im Home Office – als bedeutend. In punkto Themen wie Gehaltsreformen, wünschen sich die Mitarbeitenden eine offene Kommunikation, was sich wiederum positiv auf ihre Motivation auswirkt. Besonders auf der Informationsebene, leistet die interne Kommunikation der Landesverwaltung einen wertvollen Beitrag zur Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden. So zeigen informierte Mitarbeiter:innen ein erhöhtes Engagement in ihrem Tun. Hinsichtlich Zugehörigkeitsgefühls, umfasst die interne Kommunikation ein hohes Potenzial der Unterstützung, wobei dies für die Mitarbeitenden im Home Office noch etwas zu kurz kommt. Hier sehen die Mitarbeitenden einen Optimierungsbedarf, das Teamwork sowie die Zusammenarbeit im Home Office noch mehr zu fördern. Dies habe einen bedeutenden Einfluss auf ihre Zufriedenheit. Auch Teamevents sowie Betriebsausflüge scheinen im Home Office rar, gleichzeitig aber für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zentral.

### *6.3 FF3: Welche Effekte hat die interne Kommunikation im Home Office auf die zwischenmenschliche Kommunikation der Mitarbeiter:innen der Landesverwaltung?*

Bei der Analyse der Interviewantworten wurde in diesem Kontext deutlich, dass insbesondere die zwischenmenschlichen Interaktionen im Home Office gelitten haben. Weiters scheinen zwischenmenschliche Gespräche über sensible Themen im Home Office kaum durchführbar. Weitere Effekte zeigen sich insgesamt in einem geringeren Kommunikationsaustausch, einem verringerten Gesprächsfluss, einer veränderten Vertrauensbildung sowie einer Verhaltensänderung im Sinne eines teilweisen sozialen Rückzugs. Zudem scheint die Kommunikation im Home Office die Wahrnehmung des Gegenübers zu beeinflussen. Die Gefühlsebene scheint durch die Distanz kaum nachvollziehbar. Auch spontane zwischenmenschliche Gespräche sowie Witzeleien und Späße scheinen im Home Office rar. Eine weitere besondere Erkenntnis scheint die Hürde zur Eigeninitiative in Bezug auf einen Kommunikationsaustausch. Mitarbeitende kontaktieren sich nicht für einen kurzen Austausch im Home Office, während im Büro spontane Gespräche im Gang oder an der Kaffeemaschine automatisch vollzogen werden. Weiters scheint der persönliche Faktor im Kommunikationsaustausch zu Hause zu fehlen. Die Mimik und Gestik, die sich für das Zwischenmenschliche als so entscheidend darstellt, ist im Home Office kaum aufnehmbar. Zudem fehlt es an ausreichender Vernetzung zu anderen Abteilungen und Mitarbeitenden, während dies im Büro durch einen Besuch in einem anderen Stockwerk eine geringere Hürde aufweist. Bei der Analyse der virtuellen internen Kommunikation zeigt sich besonders, dass sich diese deutlich von der persönlichen Kommunikation unterscheidet. Auch wenn die Mitarbeitenden hauptsächlich mit aktiver Kamera miteinander kommunizieren, scheint die Gefühls- sowie Emotionsebene nicht greifbar und wirkt sich somit auf die eigene Wahrnehmung und auf das eigene Kommunikationsverhalten aus. Hier zeigt sich wie bereits erwähnt, eine vermehrte Hemmung der Mitarbeitenden, sich virtuell zu äußern sowie ihre Meinung kundzugeben. Besonders introvertierte Menschen scheinen sich hier im Home Office noch mehr zurückzuziehen, wobei sich dies auch auf die zwischenmenschlichen Beziehungen auswirkt. Aufgrund der örtlichen Distanz und der veränderten Kommunikationsweise, scheint die interne Kommunikation besonders im Home Office von bedeutender Relevanz:

„Und dass, (...) Kommunikation eigentlich das Um und Auf ist, weil man da das Emotionale mitbekommt, Informationen mitbekommt und (...). Ich denke, von dem lebt ein Team und eine Gemeinschaft, dass man sich nicht nur formell sondern auch informell austauscht und (...) dass man das auch weiter fördern sollte, dass Kommunikation auch eben in meinem guten Ausmaß möglich ist“ (I A1, Z. 100ff).

## 7. Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews interpretiert und ein Bezug auf die Forschungsfragen im Kontext des aktuellen Forschungsstands hergestellt. Die vom GALLUP Institut (2021) repräsentative Studie zur Arbeit im Home Office und den damit verbundenen Anstieg an Home Office – Mitarbeitenden, zeigte auch in den Interviews deutlich, dass diese Möglichkeit gut angenommen wird. Für die Zukunft stellte sich heraus, dass Mitarbeitende mindestens zwei Tage von Zuhause arbeiten möchten, wobei ein permanentes Arbeiten im eigenen Heim weniger vorstellbar schien. Ein ausschlaggebender Grund hierfür offenbarte sich im Fehlen von sozialen Interaktionen innerhalb des Teams. Als Vorteile von Home Office nannten die Mitarbeitenden die erhöhte Konzentration, das Ausbleiben der Wegzeit, die erhöhte Produktivität sowie die Flexibilität in Bezug auf die Arbeitszeit. Diese deckten sich auch mit den in der Literatur angegebenen Vorteilen (BMA, 2021). Als Nachteile wurden insbesondere die fehlende oder wenig ergonomische Infrastruktur, die fehlende Kommunikation, das Gefühl der permanenten Erreichbarkeit, die vermehrte Anzahl an Konferenzen sowie das Fehlen von sozialen Kontakten in den Interviews erwähnt. Hierbei wurde jedoch nicht auf etwaige gesundheitliche Folgen, wie Thaler (2020) in seiner Arbeit erläutert, in den Gesprächen eingegangen. Hinsichtlich des Informationsstands im Home Office, zeigte sich kein konsistentes Bild zwischen den Erkenntnissen von Einwiller & Ruppel (2020) und den durchgeführten Interviews. Während diese Studie besser informierte Arbeitnehmer:innen im Home Office zeigte, wurde in den Interviews dieser Arbeit deutlich, dass besonders einige Informationen nicht bis in das eigene Zuhause durchgedrungen sind und somit ein ungleicher Wissensstand folglich war. Einige beurteilten den Informationsstand im Home Office als gleich, während manche sich schlecht bis kaum informiert fühlten. Möglicherweise ist dies auch eine Frage der Selbstständigkeit, sich eigenständig zu informieren. Im Bereich der digitalen Kompetenz schienen sich die Mitarbeitenden der Landesverwaltung gezwungenermaßen durch die Pandemie und das Arbeiten von Zuhause, selbst weiter entwickelt zu haben. In der Literatur zeigten sich insbesondere im Kompetenzbereich „Kommunikation und Kollaboration“ geringe Kompetenzen (D21, 2021), die sich auch mit den Erkenntnissen aus den Interviews deckten. Hier berichteten einige Mitarbeitende, die vor allem für die Informatik zuständig sind, von Problemen hinsichtlich Videokonferenzen. Hier könnten Seminare sowie Weiterbildungen von Bedeutung sein, die mediale Kompetenz der Mitarbeitenden noch mehr zu fördern.

Hinsichtlich der Einführung neuer Tools aufgrund der Pandemie und der damit verbundenen Digitalisierung, zeigte sich in der Forschung ein klares Bild der Etablierung neuartiger Instrumente (SCM, 2021). In der Landesverwaltung ließ sich dieses Bild auch erkennen, da bereits an einem neuen Social Intranet gearbeitet wird. Dieses soll die interne Kommunikation unterstützen und den sozialen Austausch – insbesondere im Home Office - fördern. Hinsichtlich des Stellenwerts der internen Kommunikation, schien besonders die Arbeit von Zuhause diesen zu erhöhen. Gleichzeitig konnte in einer Studie von DeFilippis et al. (2020) eine erhöhte Frequenz von E-Mails im Home Office nachgewiesen werden. In den Interviews ließ sich dies auch feststellen, da die Befragten häufig von einem vermehrten Telefon- sowie E-Mail-Kontakt sprachen. Um den informellen Austausch im Home Office zu fördern, wurde in der Landesverwaltung eine virtuelle Kaffeepause eingeführt. Dies deckte sich auch mit dem Forschungsstand der Literatur, wobei zahlreiche neue Formate wie „coffee machine dates“ sowie digitale Kochchallenges im Zuge der Pandemie eingeführt wurden (Engeldhardt, 2020). Dass besonders soziale Medien das Engagement der Mitarbeitenden fördern, konnten Sievert & Scholz (2017) in ihrer Umfrage zeigen. Hier erwies sich für die Landesverwaltung ein großes Potenzial, einen Wandel der klassischen Kommunikationsinstrumente zu vollziehen, um letztlich die Zusammenarbeit zu erleichtern. Inwieweit die Pandemie das Empfinden von digitalem Stress beeinflusst, untersuchten Nitsch & Kinnebrock (2021) in einer Studie. Die zentralen Ergebnisse zeigten ein erhöhtes Stressempfinden durch die Arbeit im Home Office. Besonders die Informationsflut als auch das Verschwimmen der Grenzen vom Privat- und Berufsleben führten zu vermehrtem Stress. Hier zeigte sich in den durchgeführten Interviews ein ähnliches Bild, wobei hinsichtlich letzterem keine Einigkeit bestand. So zeigte sich für manche Befragte das Home Office für die Vereinbarkeit des Privat- und Berufslebens als Vorteil und für andere als Nachteil. In Bezug auf die Informationsflut wurde vereinzelt angegeben, dass dies zu einer Reizüberflutung führen kann. Hier scheinen besonders gezielte Informationsmittel sowie das Auswählen und Senden von Botschaften an auserwählte Zielgruppen von Bedeutung. Bezugnehmend auf die von Suler (2004) aufgestellten Enthemmungsfaktoren in der Online Kommunikation, stellte sich weiters die Frage, inwiefern sich diese auch bei den Mitarbeitenden feststellen lassen. Hier zeigte sich insbesondere der Enthemmungseffekt der Unsichtbarkeit. Vor allem in textbasierten Online-Umgebungen schien dieser zentral. So betonte eine Person, dass in einer E-Mail kaum über die eigene Sprache nachgedacht wird, während in Videokonferenzen eher ein Rückzug stattfindet. Zugleich bietet die Unsichtbarkeit in Audiokonferenzen die Möglichkeit, andere Dinge zu bearbeiten.

So berichteten auch einige der Befragten, dass dies ein bedeutendes Thema im Home Office ist und in dieser Form im Büro vor Ort nicht stattfinden würde. Hinsichtlich des Faktors Minimierung der Autorität zeigten sich in den Analysen der Antworten konträre Ergebnisse. Während Suler (2004) davon spricht, dass die Realität ein Hindernis darstellen kann, sich offen vor einer Autoritätsperson zu äußern, zeigte sich in den durchgeführten Gesprächen eher das Gegenteil. So empfanden einige der Befragten die Arbeit von Zuhause eher als ein Hindernis, die Führungspersonen anzurufen oder anzuschreiben. Hier scheint eine gewisse Hemmung, den Gegenüber nicht stören zu wollen, während im Gang vor Ort ein spontanes und ungehemmtes Gespräch stattfinden kann. Zudem gaben die interviewten Personen an, dass im Home Office weniger Feedback von der Führungsebene gegeben wird. Diese Erkenntnis scheint ein bedeutender Punkt der Interpretation, da in dieser Hinsicht gewisse Regeln und Vorschläge geschaffen werden können, die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen - insbesondere im Home Office zu verbessern. Zugleich gaben die meisten Personen an, dass Feedback eine wichtige Rolle in Bezug auf ihre Zufriedenheit spiele, im Home Office jedoch zu kurz kam. Auch hier könnte ein Konzept geschaffen werden, um regelmäßig eine Rückmeldung zu erhalten.

Im Folgenden werden die Forschungsfragen anhand der Analyse der Interviewantworten und in Hinsicht des theoretischen Rahmens beantwortet.

#### ***FF1: Wie kommuniziert die in der Arbeit analysierte Landesverwaltung mit ihren Mitarbeiter:innen im Home Office?***

Die erste Forschungsfrage beschäftigte sich mit den formellen und informellen Kommunikationsinstrumenten sowohl auf der Seite der Landesverwaltung als auch von der Seite der Mitarbeitenden. Dabei erwiesen sich auf der formellen Ebene die klassischen Kommunikationsinstrumente als zentral. Hier wurde vermehrt über das Videotool WebEx sowie über Newsletter und E-Mail kommuniziert. Dass das E-Mail als verlässlicher Informationskanal von den Mitarbeitenden angesehen wird, deckte sich auch mit der Literatur (Engelhardt, 2020). Zudem schien das Intranet als Kommunikationsinstrument stets im Mittelpunkt. Dieses fand allerdings bei den Mitarbeitenden wenig Anerkennung und wurde als statisch und veraltet bezeichnet. Großes Potenzial wird hier in das im Sommer eingeplante Social Intranet gelegt. Weiters erwiesen sich regelmäßige Jour Fixe als wichtiger Bestandteil, um den Kommunikationsfluss aufrechtzuerhalten.

Auf der informellen Ebene fanden Gespräche hauptsächlich über das Telefon statt. Wobei sich hier die Mitarbeitenden kritisch äußerten, da das private Mobiltelefon auch Zuhause in Einsatz kommt. Eine von der Personalabteilung entwickelte virtuelle Kaffeepause „expresso doppio“ sollte jedoch den informellen Austausch insbesondere im Home Office fördern. Da in der Landesverwaltung die Bandbreite an Arbeitsplätzen enorm ist, schien dies auch für das Erreichen aller Mitarbeitenden eine große Herausforderung. So verfügten einige - wie beispielsweise Mitarbeitende im Straßenbau - nicht über einen Computerzugang. Während einige Mitarbeitende sich darüber äußerten, dass durch diese Gefahr nicht alle Informationen bis zu ihnen ins Home Office gedrungen sind, schien die Mitarbeiterzeitschrift in dieser Hinsicht eine neue Relevanz zu gewinnen. Diese kann an alle Mitarbeitende gesandt werden und schien somit in ihrer Form zentral. Angesichts der sich heute schnell verändernden und neu eingeführten Kommunikationsmittel, ist dies eine interessante Erkenntnis. Die Kommunikation unter den Mitarbeitenden fand dabei überwiegend über das Videotool WebEx und über E-Mail sowie Telefon statt. Hier schien ein intensiver Austausch sehr gewünscht, da die spontanen Gespräche zwischen Tür und Angel im Büro nicht stattfanden. Um diese Forschungsfrage auch hinsichtlich der Theorie der sozialen Präsenz nach Short et al. (1976) sowie dem Modell der rationalen Medienwahl nach Döring (2013) zu beantworten, zeigte sich folgendes: Hinsichtlich der Wahrnehmung der sozialen Präsenz hat sich dies auch in den Interviews bestätigt, dass hier mehrere Medien zu einer höheren Wahrnehmung eben dieser führen. So zeigte sich insbesondere bei Videokonferenzen dieser Ansatz als bedeutend. Hier erwähnten die Befragten das vermehrte Gefühl von persönlicher Nähe, wobei die aktive Kamera auch eine zentrale Rolle einzunehmen schien. Hier konnte auch eine gewisse Zufriedenheit der Mitarbeitenden wahrgenommen werden, um die örtliche Distanz des Home Office zumindest virtuell zu verringern. Das Modell der rationalen Medienwahl zeigte sich vermehrt bei den Mitarbeitenden, da diese je nach Themen ein bestimmtes Medium auswählten. Bei den Kommunikationsverantwortlichen schien bezüglich des Einsatzes der richtigen Medien noch Optimierungspotenzial. Hier erwähnten auch die Mitarbeitenden eine wenig zielgruppenorientierte und wenig gerichtete Kommunikation.

## ***FF2: Inwieweit beeinflusst die interne Kommunikation der Landesverwaltung die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen im Home Office?***

Bezüglich der Zufriedenheit mit der internen Kommunikation zeigte sich ein diverses Bild. Hier schien eine generelle Zufriedenheit mit dem Angebot der Kommunikationsmittel, wobei die Interaktionen selbst zu kurz kamen. Vermehrt berichteten die Befragten auch davon, dass insbesondere die informellen Gespräche im Home Office zu wenig stattfanden und dadurch auch die Zufriedenheit gesenkt wurde. Das Angebot der virtuellen Kaffeepause, das von den meisten Interviewten angenommen wurde, förderte diesbezüglich einen Beitrag zur Verbesserung. In Hinblick auf die Definition von Zufriedenheit ergaben sich unterschiedliche Punkte bei den Mitarbeitenden. Die Kommunikation erwies sich hier als ein wesentlicher Punkt. Auch Klein-Schneider (2002) führte in seiner Arbeit den Faktor Kommunikation als Bedingung der Arbeitszufriedenheit auf. Weitere genannte Faktoren der Mitarbeitenden der Landesverwaltung waren eine offene und ehrliche Kommunikation, Wertschätzung, das Arbeitsklima sowie die Flexibilität in Bezug auf das Home Office. Die Studie von Daniel et al. (2021), welche die Korrelation der internen Kommunikation und der Beziehung der Menschen zur Organisation analysierte, zeigte unter anderem einen positiven Zusammenhang zwischen der internen Kommunikation und der individuellen Leistung. Wird dieses Erkenntnis mit den Interviews in Bezug gesetzt, so erwies sich, dass auch bei den Landesbediensteten die interne Kommunikation eine bedeutende Rolle zu ihrer Zufriedenheit beitrug. Weiters ist davon auszugehen, dass sich dies folglich positiv auf die individuelle Leistung auswirkt. Ein weiterer Effekt zeigte sich zudem in Bezug auf das mikrotheoretische Modell nach Huck-Sandhu (2013), dass die Orientierungsfunktion der Kommunikation ins Zentrum rückt. Hier konnte in der eigenen Analyse festgestellt werden, dass besonders in der zunehmenden komplexen Gesellschaft und der sich rasch verändernden Arbeitsbedingungen, Kommunikation als Orientierungsfunktion eine zentrale Funktion einnimmt. Letztlich ist davon auszugehen, dass sich dies auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirkt, da diese Funktion in unsicheren Zeiten Halt gibt und die Kommunikation die zahlreichen Veränderungen begleitet. Bezugnehmend auf weitere Faktoren, welche die Zufriedenheit der Befragten beeinflussten, lassen sich die Prinzipien nach Grunig (1992) bestätigen, wobei diese gleichzeitig auf den Kommunikationserfolg einwirkten. Dieser führte die Beziehung zwischen Mitarbeitenden, das Kommunikationsklima, die Zufriedenheit mit der Kommunikation sowie die Kontrolle der Qualität der Kommunikation auf. Besonders die Zufriedenheit mit der Kommunikation schien auch für die Landesbediensteten zentral.

***FF3: Welche Effekte hat die interne Kommunikation im Home Office auf die zwischenmenschliche Kommunikation der Mitarbeiter:innen der Landesverwaltung?***

In dieser Hinsicht hat sich gezeigt, dass besonders die zwischenmenschlichen Interaktionen im Home Office gelitten haben. Während einige beklagten, dass diese ganz ausgeblieben sind, erwähnten einige, dass die Hürde größer war, jemanden spontan anzurufen oder anzuschreiben, um sich auszutauschen. Auch die persönliche Kommunikationsrolle schien sich in der Arbeit von Zuhause aus zu verändern. Diese nahm im Angesicht der zwischenmenschlichen Kommunikation eine tragende Rolle ein. Gemäß Stranzl et al. (2021) zeigte sich hier, dass Mitarbeitende zum Teil in virtuellen Kanälen mit ängstlichen Gefühlen kämpfen, um sich nicht falsch oder unangemessen zu äußern. Dieser Effekt zeigte sich auch bei einigen Mitarbeitenden, wobei dadurch auch ein gewisser sozialer Rückzug stattfand. Hier wurde vor allem erwähnt, dass sich dieser Effekt bei bereits introvertierten Menschen im Home Office noch einmal verstärkte. Möglicherweise potenziert sich dies auch auf die zwischenmenschlichen Gespräche und die Hürde, jemanden zu kontaktieren, wird dadurch größer. Ein kommunikatives Zurückhalten zeigte sich insbesondere in großen Gruppen und wenn Meinungen geäußert werden sollten. Weitere Effekte erwiesen sich in einem verringerten Gesprächsfluss, einem reduzierten Austausch und einer gewissen Veränderung in der Vertrauensbildung. Ganz besonders schienen zwischenmenschliche spontane Aktionen, wie Witze zu erzählen, im Home Office vollständig ausgeblieben. Außerdem wirkte sich die Kommunikation im Home Office auf die Wahrnehmung des Gegenübers aus. Durch das Fehlen der Gefühlsebene, kam es zu einer verminderten Wahrnehmung der Emotionen. In den Forschungsarbeiten von Blumer (2013) hat sich dies insofern gezeigt, als dass in der computervermittelten Kommunikation im Vergleich zur Face-to-Face-Kommunikation auditive sowie visuelle Informationen nicht wahrnehmbar sind. Aber auch weitere Hinweisreize auf der nonverbalen und sozialen Ebene bleiben aus. Hier berichteten die Befragten insbesondere von einem Wegfall der Mimik und Gestik, wobei dies die Wahrnehmung des Gegenübers und somit das Zwischenmenschliche beeinflusste. Dies wiederum birgt die Gefahr eines weiteren sozialen Rückzugs, da kein Gefühl der Nähe aufkommt und somit ein bedeutender Teil der Kommunikation verloren geht. Weiters könnte dies bewirken, dass Angelegenheiten falsch aufgenommen oder anders interpretiert werden und sich dies letztlich auf weitere Arbeitsprozesse auswirkt.

Nicht übereinstimmend zeigte sich allerdings die Studie von Einwiller et al. (2021a) mit den eigenen Forschungsergebnissen. Während in ihrer Arbeit die formelle zwischenmenschliche Kommunikation einen großen Beitrag zur Einbeziehung der Mitarbeitenden aufwies und die informelle zwischenmenschliche Kommunikation für die Integration am Arbeitsplatz weniger wichtig schien, zeigte sich bei den Mitarbeitenden der Landesverwaltung, dass insbesondere die informellen zwischenmenschlichen Gespräche für die Zufriedenheit, das Zusammengehörigkeitsgefühl sowie das Teamwork bedeutend waren. Zusammenfassend lassen sich grundsätzlich zwei Typen von Home Office feststellen: Eine Gruppe, die Home Office besonders für die Landesverwaltung als Chance sieht, die auch mit der internen Kommunikation zufrieden ist, die sich grundsätzlich offen für Neuerungen zeigt und auch Optimierungen der internen Kommunikation vorschlägt. Diese Gruppe wünscht sich auf für die Zukunft mehrere Tage im Home Office sowie eine generelle Flexibilisierung mit der Arbeitswelt. Die gegenüberliegende Gruppe steht der Arbeit im Home Office eher kritisch entgegen, sieht eher einen sozialen Rückzug, da die Kommunikation verloren geht, möchte eher wieder vermehrt zurück ins Büro und zeigt sich auch weniger zufrieden mit der Gesamtsituation.

## 8. Fazit und Ausblick

Das Ziel und der Anspruch der vorliegenden Arbeit war die Analyse sowie Evaluation der internen Kommunikation einer Österreichischen Landesverwaltung im Home Office. Als Basis wurden zunächst im theoretischen Abschnitt die wesentlichen Begriffe definiert sowie auf Maßnahmen und Ziele der internen Kommunikation eingegangen. Um das Forschungsinteresse zu unterstreichen, wurde anhand einer umfassenden Literaturrecherche der aktuelle Forschungsstand der internen Kommunikation im Home Office analysiert. Um dem im Erkenntnisinteresse dargelegten Praxisbezug nachzugehen, wurden zehn leitfadengestützte Interviews mit Home Office-Mitarbeitenden durchgeführt sowie das Datenmaterial nach einer strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet. Für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage konnten mehrere zentrale Kommunikationsmittel der Landesverwaltung identifiziert werden. Die interne Kommunikation verläuft dabei hauptsächlich top down, wobei zusätzlich zwischen den unterschiedlichen Abteilungen differenziert werden muss. Die formelle interne Kommunikation wird dabei über die klassischen Kommunikationsinstrumente Intranet, themenspezifische Newsletter, Mitarbeiter:innenzeitung sowie E-Mail und WebEx vollzogen. Informelle Gespräche im Home Office verlaufen hingegen überwiegend über das Telefon oder das Videotool WebEx. Zugleich konnte in den Interviews festgestellt werden, dass insbesondere die interne Kommunikation in der Landesverwaltung vor einem großen Umbruch steht. Dazu soll im Sommer eine neue Kommunikationsplattform eingeführt werden. Mit dem Zusammenhang der internen Kommunikation und der Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Home Office beschäftigte sich die zweite Forschungsfrage. Hier wurde deutlich, dass eine offene und zielgerichtete Kommunikation ein Hauptfaktor der Zufriedenheit der Mitarbeitenden darstellt. Besonders im Home Office scheint der informelle Austausch zentral, wobei hier die von der Landesverwaltung eingeführte Maßnahme der virtuellen Kaffeepause einen bedeutenden Teil zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit beiträgt. Im Sinne der Sinnstiftung sowie Identifikation mit der Organisation, spielt die interne Kommunikation ebenso eine wichtige Rolle. Nehmen die Mitarbeitenden einen Mehrwert ihrer Arbeit wahr und können sich mit der Organisation identifizieren, so führt dies zu mehr Engagement und Zufriedenheit. Faktoren wie Feedback sowie Maßnahmen zur Unterstützung von Teamwork, führen laut Mitarbeitenden auch zu mehr Zufriedenheit, wobei dies allerdings insbesondere im Home Office aktuell zu kurz kommt. Die Analyse der dritten Forschungsfrage zeigte bedeutende Effekte der internen Kommunikation im Home Office auf die zwischenmenschliche Kommunikation. Zunächst wurde deutlich, dass zwischenmenschliche Interaktionen im Home Office kaum stattfinden.

Zudem scheint die veränderte Wahrnehmung des Gegenübers das eigene Kommunikationsverhalten zu beeinflussen, in dem die Mitarbeitenden eher zurückgezogen agieren und weniger ihre Meinung äußern. Weiters zeigt sich im Home Office eine größere Hürde, selbst aktiv zu werden, ein zwischenmenschliches Gespräch zu vereinbaren. Zusammenfassend zeigt sich ein sehr differenziertes Bild der Erläuterungen der Mitarbeitenden im Home Office. Während ein Großteil mit der internen Kommunikation zufrieden ist, fehlt es insbesondere an der zwischenmenschlichen Kommunikation im Home Office. Optimierungspotenzial sehen die Mitarbeitenden hinsichtlich der Kommunikationsinstrumente, wobei hier bereits in der Landesverwaltung an einem neuen Tool gearbeitet wird. Für die Zukunft wünschen sich die Mitarbeitenden eine gewisse Flexibilisierung in Bezug auf das Arbeiten von zu Hause aus.

Für weitere Forschungsprojekte bietet es sich an, weitere Aspekte der internen Kommunikation zu integrieren. Beispielsweise könnten Mitarbeitenden, die hauptsächlich im Home Office arbeiten sowie Mitarbeitende, die vor Ort tätig sind, befragt werden. Zudem könnte die interne Kommunikation diverser Abteilungen beleuchtet werden. So könnten Unterschiede in der Wahrnehmung der Kommunikation analysiert werden. Weiters könnte diese Arbeit eine Ausgangsbasis bilden, die Aussagen der Kommunikationsverantwortlichen den Erläuterungen der Mitarbeitenden gegenüberzustellen, um hier etwaige Differenzen zu untersuchen. Interessant wäre zudem eine anschließende follow up Befragung der befragten Mitarbeiter:innen nach einem vermehrten Übergang ins Büro sowie nach der Einführung der neuen Kommunikationsplattform. Darüber hinaus könnten geschlechterbasierte Interviews geführt werden, um zu untersuchen, inwieweit Frauen beispielsweise die Kommunikation im Home Office differenziert wahrnehmen. Eine Untersuchung zum Zusammenhang der internen Kommunikation und der Medienkompetenz der Mitarbeitenden, stellt eine weitere interessante Möglichkeit dar. Außerdem könnten die Forschungsfragen mit weiteren Aspekten wie beispielsweise der Work-Life-Balance im Home Office erweitert werden.

## 9. Literaturverzeichnis

- Abugre, B. J. (2011). Appraising the Impact of Organizational Communication on Worker Satisfaction in Organizational Workplace. *Problems of Management in the 21st century*, 1, 7-15.
- Albrecht, S. (2012). Handbook of employee engagement. *Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz – AVRAG (2022). *Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz*. Abgerufen am 14. März 2022 von <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008872>
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups, *Personnel Review*, 5, 757-780.
- Austrian Corona Panel Project – ACP (2021). *New work, new inequality: Wer arbeitet im Home Office?* Abgerufen am 14. März 2022 von <https://viecer.univie.ac.at/corona-blog/corona-blog-beitraege/blog121/>
- Bargh, J. A., McKenna, K. Y. A., & Fitzsimons, G. M. (2002). Can you see the real me? Activation and expression of the “true self” on the Internet. *Journal of Social Issues*, 58(1), 33–48.
- Barkela, B., Glogger, I., Maier, M., & Schneider, F. (2021). Ziele und Wirkung der internen Organisationskommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 171-188). Springer Gabler.
- Bauer, I. (2018). *Slack-Alternativen – Die 5 besten Team-Messenger*. Abgerufen am 11. März 2022 von <https://www.heise.de/tipps-tricks/Slack-Alternativen-Die-5-besten-Team-Messenger-4233366.html>
- Baumgartner, I. (2009). *Interne Kommunikation als Instrument der Mitarbeitermotivation* (Diplomarbeit). Universität Wien.
- BDS & DGS (1993). Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbands Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS). *DGS-Informationen 1/93*, 13–19.
- Blumer, T. (2013). *Persönlichkeitsforschung und Internetnutzung* (Dissertation). Technische Universität Ilmenau.

- Blüher, O. (2021). *Home Office schafft eine neue Firmenkultur!* Abgerufen am 15. März 2022 von <https://www.zeit.de/2021/08/Home-Office-firmenkultur-flexibilitaet-unternehmen-kommunikation-digitalisierung>
- Böhnke, K. (2020). *Interne Kommunikation schließt die Home-Office-Lücke und macht glücklich.* Abgerufen am 15. März 2022 von <https://www.acp.at/hubfs/COYO/coyo-ebook-internal-communication-2020-de.pdf?hsLang=de-at>
- Bruhn, M. (2003). Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. *Strategische Planung und operative Umsetzung* (3. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Buchele, M.S., Jansen, S., & Zerfaß, A. (2021). Wertschöpfung durch interne Kommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 409–429). Springer Gabler.
- Bullinger-Hoffmann, A., Koch, M., Möslin, K., & Richter, A. (2021). Computer-Supported Cooperative Work – Revisited. *i-com*, 20(3), 215-228. <https://doi.org/10.1515/icom-2021-0028>
- Bundesministerium für Arbeit – BMA (2021). *Home Office: Verbreitung, Gestaltung, Meinungsbild und Zukunft. Zusammenfassung der österreichweit ersten integrierten Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern.* Abgerufen am 14. März 2022 von <https://www.ogm.at/2021/03/12/hohe-zufriedenheit-mit-Home-Office/>
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021). *Digital Economy and Society Index (DESI).* Abgerufen am 09. Juni 2022 von <https://www.bmdw.gv.at/Services/Zahlen-Daten-Fakten/DigitalesInZahlen/Digital-Economy-and-Society-Index.html>
- Calefato, F., & Lanubile, F. (2010). Communication Media Selection for Remote Interaction of Ad Hoc Groups. In M. V. Zelkowitz (Hrsg.), *Advances in Computers, Academic Press*, Vol. 78, 285-297.
- Chan, A. J., Hooi, L. W., & Ngui, K. S. (2020). Do digital literacies matter in employee engagement in digitalised workplace? *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 523-540. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2020-0318>
- COYO (2020). *Interne Kommunikation 2020: Herausforderungen, Erwartungen und Impulse.* Abgerufen am 11. März 2022 von <https://www.acp.at/hubfs/COYO/coyo-ebook-internal-communication-2020-de.pdf?hsLang=de-at>

- COYO & School for Communication and Management - SCM (2021). Interne Kommunikation in Zeiten von Remote Work. *Ein Game Changer?* Abgerufen am 18. Jänner 2021 von: <https://interne-kommunikation.net/download-studie-interne-kommunikation-in-zeiten-von-remote-work/>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirement, media richness, and structural design. *Management Science*, 32, 554–571.
- Daniel, R. G., Lourenço, P., & Ribeiro, N. (2021). When COVID-19 Is the Invader and Internal Communication Is the Hero: Understanding the Influence of Internal Communication on Individual Performance and Evaluating the Mediating Role of Perceived Support. *Administrative Sciences*, 11(4), 2-13  
<http://dx.doi.org/10.3390/admsci11040136>
- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020). Collaborating During Coronavirus. *The Impact of COVID19 on the Nature of Work*. National Bureau of Economic Research.
- Deloitte (2012). *The digital workplace: Think, share, do Transform your employee experience*. Abgerufen am 24. Februar 2022 von [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The\\_digital\\_workplace.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The_digital_workplace.pdf)
- Downey, S.N., Van der Werff, L., Thomas, K.M., & Plaut, V.C. (2015). The role of diversity practices and inclusion promoting trust and employee engagement, *Journal of Applied Psychology*, 45, 35-44.
- Döring, N. (2003). Sozialpsychologie des Internet. *Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen* (2., vollst. überarb. & erw. Aufl.). Hogrefe.
- Döring, N. (2013). Modelle der Computervermittelten Kommunikation. In R. Kuhlen, W. Semar, & D. Strauch (Hrsg.), *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation* (6. Ausg.). Walter de Gruyter.
- Einwiller, S., & Winistörfer, N. (2008). *Modell des integrierten Kommunikationsmanagement*. Working Paper Nr. 05/2008. Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft.
- Einwiller, S., Klöfer, F., & Nies, U. (2008). Mitarbeiterkommunikation. In M. Meckel, & B. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2. überarb. & erw. Aufl., S. 221-260). Gabler Fachverlag.
- Einwiller, S., & Ruppel, C. (2020). Interne Unternehmenskommunikation in der Krise – Ergebnisse einer Befragung unter Arbeitnehmenden während der Corona-Krise. *prmagazin* 07/2020.

- Einwiller, S., Sackmann, S., & Zerfaß, A. (2021a). *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Springer Gabler.
- Einwiller, S., Stürmer, L., & Wolfgruber, D (2021b). *Talking inclusion into being: communication as a facilitator and obstructor of an inclusive work environment*. Department of Communication, University of Vienna.
- Engelhardt, K. (2020). *Interne Kommunikation mit digitalen Medien – Learnings aus der Covid-19-Krise zur Prozess-Steuerung, Mitarbeiterführung und Krisenkommunikation*. Springer Gabler.
- Flick, U. (1996). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften* (2. Aufl.). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (7. überarb. & erweit. Aufl.). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Friedrichs, J. (2014). Forschungsethik. In N. Baur, & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 81-93). Springer VS.
- Gabler Wirtschaftslexikon (n.d.). *Arbeitszufriedenheit*. Abgerufen am 17. März 2022 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitszufriedenheit-28618>
- GALLUP Institut (2021). *Arbeiten in Zeiten von COVID-19: Als die Österreicher begannen, mit dem Home Office zu leben*. Abgerufen am 20. Jänner 2021 von: [https://www.gallup.at/fileadmin/documents/PDF/marktstudien/2021/PA\\_Gallup\\_Corona\\_und\\_ArbeitnehmerInnen\\_19012021.pdf](https://www.gallup.at/fileadmin/documents/PDF/marktstudien/2021/PA_Gallup_Corona_und_ArbeitnehmerInnen_19012021.pdf)
- Gröne, K. (2019). Chancen und Risiken des Home Office. *Newsletter Arbeitsrecht*. Abgerufen am 21. Januar 2021 von [https://www.luther-lawfirm.com/fileadmin/user\\_upload/PDF/Newsletter/Arbeitsrecht/NL\\_Employment\\_2\\_2019.pdf](https://www.luther-lawfirm.com/fileadmin/user_upload/PDF/Newsletter/Arbeitsrecht/NL_Employment_2_2019.pdf)
- Grunig, J. E. (Hrsg.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Erlbaum.
- Harter, J. K., & Schmidt, F. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268–279.
- Häder, M. (2010). Pretests. *Empirische Sozialforschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92187-7\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92187-7_8)
- Helfferich, C. (2009). Die Qualität qualitativer Daten. *Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helfferich, P., & Pleil, T. (2021). Social Networks in der Mitarbeiterkommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 313–325). Springer Gabler.

- Herschel, R., & Andrews, P. (1997). Ethical implications of technological advances on business communication. *Journal of Business Communication*, 34, 160-170.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York.
- Hoffmann, C. (2001). Das Intranet. *Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation*. UVK.
- Hopf, C. (2004). Forschungsethik und qualitative Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 589–600). Rowohlt.
- Huck-Sandhu, S. (2013). Orientierung von Mitarbeitern – ein mikrotheoretischer Ansatz für die interne Kommunikation. In A. Zerfaß, L. Rademacher, & S. Wehmeier (Hrsg.), *Organisationskommunikation und Public Relations* (S. 223-247). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Huck-Sandhu, S. (2016). Interne Kommunikation im Wandel. *Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (1. Aufl.). Springer VS.
- Huck-Sandhu, S. (2021). Mitarbeiterkommunikation aus Sicht der PR-Forschung. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 117–133). Springer Gabler.
- Initiative D21 (2021). Digital Index 2020/2021. *Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft*. Abgerufen am 09. Juni 2022 von [https://initiated21.de/app/uploads/2021/02/d21-digital-index-2020\\_2021.pdf](https://initiated21.de/app/uploads/2021/02/d21-digital-index-2020_2021.pdf)
- IONOS (Hrsg.) (2019). *Die besten WhatsApp-Alternativen*. Abgerufen am 12. März 2022 von <https://www.ionos.de/digitalguide/online-marketing/social-media/whatsapp-alternativen/>
- Kirf, B., Eicke, K., & Schömburg, S. (2020). *Unternehmenskommunikation Im Zeitalter der Digitalen Transformation* (2. Aufl.). Springer Fachmedien.
- Klein-Schneider, H. (2002). Mitarbeiterzufriedenheit. *Abschlussbericht*. Hans- Böckler-Stiftung.
- Kleinberger, U. (2021). Interpersonale und informelle Kommunikation am Arbeitsplatz. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 451–461). Springer Gabler.
- Kollmer, N., Klindt, T., & Schucht, C. (2021). *Arbeitsschutzgesetz* (4. Aufl.). Beck Verlag.
- Köppl-Turyna, M., Kucsera, D., & Lorenz, H. (2020). *Wie Corona die Arbeitswelt verändert*. Abgerufen am 14. März 2022 von <https://www.agenda-austria.at/publikationen/wie-corona-die-arbeitswelt-veraendert/>
- Körper-Risak, K. (Hrsg.). (2021). *Praxishandbuch Home-Office*. Linde Verlag.

- Kuckartz, U. (2016). Qualitative Inhaltsanalyse. *Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Beltz Juventa. Abgerufen am 15. April 2022 von <https://www.qualitativeinhaltsanalyse.de/documents/Kuckartz-Qualitative-Inhaltsanalyse-2016-Transkription.pdf>
- Lea, M., & Spears, R. (1991). Computer-mediated communication, deindividuation, and group decisionmaking. *International Journal of Manmachine Studies*, 34, 283–301.
- Leinemann, R. (2008). Messbarkeit von Interner Kommunikation. In L. Dörfel (Hrsg.), *Instrumente und Techniken der internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit*. scm c/o Prismus.
- Lesch, H., Schäfer, H., & Schmidt, J. (2011). Arbeitszufriedenheit in Deutschland. *Messkonzepte und empirische Befunde*. Abgerufen am 18. März 2022 von [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/Bd.\\_70\\_Arbeitszufriedenheit\\_in\\_D.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/Bd._70_Arbeitszufriedenheit_in_D.pdf)
- Malczok, M., & Szyszka, P. (2015). Interne Kommunikation – warum es wichtig ist, ein Kind beim richtigen Namen zu nennen. In R. Nowak, & M. Roither (Hrsg.), *Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder* (S. 19 – 38). SpringerVS.
- Mast, C. (2008). Unternehmenskommunikation. *Ein Leitfaden*. Lucius & Lucius.
- Mast, C. (2014). Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. In A. Zerfaß, & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung* (S. 1121-1139). Springer Fachmedien.
- Mast, C. (2016a). Ausgewählte Theorien der Unternehmenskommunikation. In C. Mast (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden* (6. überarb. & erw. Aufl., S. 23-65). UTB.
- Mast, C. (2016b). *Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden* (6., überarb. & erw. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft.
- Mayring, P. (1999). Einführung in die qualitative Sozialforschung. *Eine Anleitung zum qualitativen Denken* (4. Aufl.). Psychologie Verlags Union.
- Mayring, P. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. *Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5., überarb. & neu ausgestattete Aufl.). Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. *Grundlagen und Techniken* (11. akt. & überarb. Aufl.). Beltz.
- McKenna, K. Y. A., & Bargh, J. A. (2000). Plan 9 from cyberspace: The implications of the Internet for personality and social psychology. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 57–75.

- McLuhan, M. (1967). *The Medium is the Massage: An Inventory of Effects with Quentin Fiore*, produced by Jerome Agel (1. Aufl.). Random House.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Nerdinger, F. W. (2019). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 463–486). Springer.
- Ninova-Solovykh, N., & Einwiller, S. (2021). Mitarbeitende als Botschafter von Unternehmen. In S. Einwiller, S. A. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 463–486). Springer Gabler.
- Nitsch, C., & Kinnebrock, S. (2021). Well-known phenomenon, new setting: Digital stress in times of the COVID-19 pandemic. *SCM – Studies in Communication and Media*, 10(4), 533–556, DOI: 10.5771/2192-4007-2021-4-533.
- Oberthür, N. (2013). Die Arbeitssicherheit im Mobile Office. *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht* (S. 246–249).
- orf.at (2020). Neue Massnahmen. *Viele Geschäfte schließen ab Montag*. Abgerufen am 15. Jänner 2021 von: <https://orf.at/stories/3157719/>
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2010). Qualitative Sozialforschung. *Ein Arbeitsbuch* (3. korr. Aufl.). Oldenbourg Verlag.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014). Qualitative Sozialforschung. *Ein Arbeitsbuch* (4. Auflage). Oldenbourg.
- Public Relations Verband Austria – PRVA (2016). *Finalisten Interne PR und Employer Branding 2016*. Abgerufen am 11. März 2022 von <https://prva.at/preise/staatspreis/preistraeger/1011-finalisten-interne-pr-und-employer-branding-2016>
- Quiply Technologies (Hrsg.). (2020). *Mitarbeiter-App Vergleich: Quiply, Beekeeper, Staffbase*. Abgerufen am 11. März 2022 von <https://www.quiply.com/mitarbeiter-app-vergleich/>
- Sackmann, S. A. (2021). Führungskommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 237–256). Springer Gabler.
- Scharnbacher, K., & Kiefer, G. (2003). *Kundenzufriedenheit – Analyse, Messbarkeit, Zertifizierung* (3. Aufl.). Oldenbourg.
- Schick, S. (2002). Interne Unternehmenskommunikation. *Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern*. Schäffer-Poeschel.
- Schick, S. (2014). Interne Unternehmenskommunikation. *Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuer*. (5. Aufl.). Schäffer-Poeschl Verlag.

- Schneeweiß, H. (2008). *Interne Public Relations. Theoretische Bestandaufnahme mit Neuverortung und praktischer Umsetzung mittels Basiskonzepts*. VDM Verlag Dr. Müller.
- Schneider, F. M., Retzbach, A., Barkela, B., & Maier, M. (2014). Psychologie der internen Organisationskommunikation. In A. Zerfaß, & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (2. Aufl., S. 449–469). Springer Gabler.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The Social Psychology of Telecommunications*. John Wiley.
- Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public Relations Review*, 43(5), 894-903. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.001>
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1051-1062.
- Spachmann, K., & Huck-Sandhu, S. (2020). Von der Mitarbeiterinformation zu Orientierung und Enabling. Ergebnisse der Langzeitstudie interne Kommunikation 2008 bis 2018. *PR Magazin*, 50(3), 68–78.
- Stiedl, O., & Straub, N. (2020). *COVID-19 als Beschleuniger der digitalen Zusammenarbeit*. Abgerufen am 16. März 2022 von <https://people-organisation.pwc.at/2020/04/covid-19-als-beschleuniger-der-digitalen-zusammenarbeit/>
- Stranzl, J., Wolfgruber, D., Einwiller, S., & Brockhaus, J. (2021). *Keeping up the spirit. Internal communication in an increasingly virtual work environment*. Abgerufen am 07. März 2022 von [https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication\\_Insights/AGUK\\_CommunicationInsights\\_\\_13\\_Keeping\\_up\\_the\\_spirit\\_December\\_2021.pdf](https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication_Insights/AGUK_CommunicationInsights__13_Keeping_up_the_spirit_December_2021.pdf)
- Suler, J. (2004). The Online Disinhibition Effect. *Cyberpsychology & Behavior*, 7(3), 321–326. <https://doi.org/10.1089/1094931041291295>
- Techniker Krankenkasse - TK (2021). *Schalt mal ab, Deutschland!* Abgerufen am 09. Juni 2022 von <https://www.tk.de/resource/blob/2099616/630d3a2e429edc359f15fd8225dcd45c/studie-schalt-mal-ab-2021-data.pdf>

- Thaler, S. (2020). *Home Office schmerzt im Rücken*. Abgerufen am 14. März 2022 von <https://www.derstandard.at/story/2000122037324/Home-Office-schmerzt-im-ruecken>
- Tuzun, I. K. (2013). Organizational Levels of Analysis of Communication Satisfaction and Identification in Relation to Job Satisfaction. *Journal of Economics, Business and Management*, 1(1), 1-5.
- Universität Wien (n.d.). *Datenschutz in der sozialwissenschaftlichen Forschung*. Abgerufen am 22. Februar 2022 von <https://studienpraeses.univie.ac.at/infos-zum-studienrecht/wissenschaftliche-arbeiten/datenschutz-in-der-sozialwissenschaft/>
- Van Dick, R. (2017). *Identifikation und Commitment fördern* (2. Aufl.). Hogrefe.
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Vilsmeier, G. (2021). *Kein Selbstläufer: Home Office und die interne Kommunikation*. Abgerufen am 15. März 2022 von <https://interne-kommunikation.net/buerokonzepte-Home-Office-und-die-interne-kommunikation/>
- Von Unger, H., & Narimani, P. (2012). *Ethische Reflexivität im Forschungsprozess: Herausforderungen in der Partizipativen Forschung*. Abgerufen am 22. Februar 2022 von <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2012/i12-304.pdf>.
- Voß, A., & Röttger, U. (2021). Erfolgreiche Führungskräftekommunikation heute. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 257–276). Springer Gabler.
- Walther, J. B. (1992). Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective. *Communication Research*, 19, 52–90.
- Walther, J. B. (1996). Computer-mediated communication: Impersonal, interpersonal, and hyperpersonal interaction. *Communication Research*, 23(1), 3–43.
- Wirtschaftskammer Österreich – WKO (2018). *Telearbeit. Begriff – Beschäftigungsbedingungen – Datenschutz – Ausrüstung – Arbeitsplatz – Arbeitsorganisation*. Abgerufen am 14. März 2022 von <https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Telearbeit.html>
- Wirtschaftslexikon (2020). *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*. Abgerufen am 09. Mai 2022 von <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/computer-supported-cooperative-work-cscw/computer-supported-cooperative-work-cscw.htm>.

- Wolf, F., & Böhringer, M. (2021). Mobile Kommunikationsmedien der Mitarbeiterkommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 355–367). Springer Gabler.
- Zerfass, A., & Franke, N. (2013). Enabling, advising, supporting, executing: A theoretical framework for internal communication consulting within organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 118–135.
- Zerfaß, A., Hagelstein, J., Baab, K., Klein, L. S., & Kloss, J. (2020). Benchmarking Digitale Mitarbeiterkommunikation 2020: *Empirische Studie zu Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Content-Management in der internen Kommunikation*. Universität Leipzig & Staffbase, Leipzig – Chemnitz.

## Anhang

### I. Abstract (Deutsch)

Die Covid-19 Pandemie und die damit verknüpfte Digitalisierung sorgen für einen Wandel der Arbeitswelt. Dadurch verbunden steht auch die interne Kommunikation vor einer ungeahnten Herausforderung. Ziel dieser Arbeit war die Analyse der internen Kommunikation von Home Office - Mitarbeitenden einer österreichischen Landesverwaltung. Im Zentrum standen dabei drei Forschungsfragen, die sich mit der internen Kommunikation der Landesverwaltung, dem Zusammenhang der internen Kommunikation und der Mitarbeiter:innenzufriedenheit sowie den Effekten der internen Kommunikation auf die zwischenmenschliche Kommunikation beschäftigten.

Um diese Forschungsfragen zu beantworten, wurden zehn qualitative Leitfadeninterviews mit Home Office - Mitarbeitenden geführt. Im Rahmen einer strukturierten Inhaltsanalyse wurden die Aussagen analysiert und anhand eines Kategoriensystems dargestellt. Die Interviews wurden online über die Plattform Zoom durchgeführt.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigten, dass die analysierte Landesverwaltung mittels Intranet, themenspezifischen Newslettern, der Mitarbeiter:innenzeitung sowie über E-Mail mit den Mitarbeitenden im Home Office kommuniziert. Die Analyse der internen Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit, zeigte einen bedeutenden Zusammenhang. Eine offene und zielgerichtete Kommunikation führt bei den Mitarbeitenden zu mehr Engagement und Zufriedenheit.

Im Bereich der zwischenmenschlichen Kommunikation konnten negative Effekte in Form eines veränderten Kommunikationsverhaltens- sowie Verständnis festgestellt werden.

*Schlüsselwörter:* interne Kommunikation, Home Office, Mitarbeiter:innenzufriedenheit, zwischenmenschliche Kommunikation

## **II. Abstract (Englisch)**

The Covid 19 pandemic and the associated digitalization are changing the world of work. In connection with this, internal communication is also facing an unpredictable challenge. The aim of this study was to analyze the internal communication of home office employees in an Austrian State administration. The focus was on three research questions, which dealt with the internal communication of the provincial administration, the connection between internal communication and employee satisfaction, and the effects of internal communication on interpersonal communication.

To answer these research questions, ten qualitative guided interviews with home office employees were conducted. Within the framework of a structured content analysis, the statements were analyzed and presented using a system of categories.

The interviews were conducted online via the platform Zoom.

The results of the work showed, that the analyzed State administration communicates with home office employees via intranet, topic-focused newsletters, the employee internal newspaper as well as via e-mail. The analysis of internal communication and employee satisfaction showed a significant correlation. Open and targeted communication leads to greater commitment and satisfaction among employees.

In the area of interpersonal communication, negative effects in the form of a change in communication behavior and understanding could be determined.

*Keywords:* internal communication, home office, employee satisfaction, interpersonal communication

### III. Informationsschreiben zur Studie

**Institut für Publizistik-  
und Kommunikationswissenschaft**

Julia Bachstein, BA, MEd.  
T +43 650 20 10 296  
a01683087@unet.univie.ac.at

#### **Einladung zur Teilnahme an einem Interview zur „Internen Kommunikation im Home Office“**

April 2022

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Thema Home Office boomt und das Arbeitsleben spielt sich vermehrt im eigenen Zuhause ab. In der letzten Zeit fanden in Unternehmen auch immer mehr interne sowie externe Konversationen virtuell statt.

In diesem Zusammenhang analysiere ich im Rahmen meiner Masterarbeit am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien, wie sich die interne Kommunikation im Home Office vollzieht und inwiefern sich dies auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen der Landesverwaltung auswirkt. In meiner Studie mit dem Titel „Interne Kommunikation im Home Office“ führe ich leitfadengestützte Interviews mit insgesamt zehn Untersuchungsteilnehmer:innen durch.

Ich freue mich sehr, wenn auch Sie mich im Rahmen dieses Forschungsprojekts unterstützen und mir in einem etwa 45-minütigen Interview Ihre Eindrücke schildern.

Im Rahmen dieses Interviews möchte ich gerne mit Ihnen darüber sprechen, wie die Landesverwaltung mit ihren Mitarbeiter:innen intern kommuniziert, wie sie die Kommunikationsangebote wahrnehmen und inwiefern die Arbeit im Home Office Ihre Kommunikation und Ihre Arbeitszufriedenheit beeinflusst.

Um Ihre Antworten auswerten zu können, möchte ich die Interviews gerne aufzeichnen.

Die Verarbeitung der Daten erfolgt ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken – und die Datenauswertung ist anonym, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. Dies gilt auch für die Ergebnispräsentation im Rahmen der Masterarbeit.

Ich werde Ihnen im Vorfeld des Interviews eine Datenschutzmitteilung zukommen lassen und Sie bitten, Ihr Einverständnis zur Teilnahme auf diesem Formular schriftlich zu erklären.

Bei Rückfragen zu dieser Studie wenden Sie sich gerne jederzeit an mich.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!



Julia Bachstein, BA

## **IV. Einverständniserklärung zur Studie und Datenschutzmitteilung**

### **Zustimmungserklärung & Datenschutzmitteilung**

#### **Masterarbeit: Interne Kommunikation im Home Office**

Herzlichen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, als Interviewpartner:in für ein Gespräch für die Abfassung meiner wissenschaftlichen Masterarbeit zum Thema: Interne Kommunikation im Home Office an der Universität Wien zur Verfügung zu stehen.

In diesem Interview geht es um Ihre persönlichen Einstellungen und Meinungen in Bezug auf die interne Kommunikation in der Landesverwaltung sowie Ihre Arbeitszufriedenheit.

Gemäß Datenschutzgesetz (§ 7 Abs 2 Ziffer 2 DSG) muss für ein derartiges Interview Ihre Zustimmung eingeholt werden, da Ihre Aussagen unter Wahrung der Anonymität in der wissenschaftlichen Masterarbeit verwendet (zitiert) werden.

Die Inhalte des Interviews werden transkribiert. Sie erhalten die Abschrift vor der Verwendung zur Freigabe. Das Transkript des Interviews wird der Arbeit im Anhang beigefügt. Abschlussarbeiten müssen laut Universitätsgesetz veröffentlicht werden, sie sind üblicherweise auch online zugänglich.

Die Daten können von der Betreuerin der wissenschaftlichen Arbeit für Zwecke der Leistungsbeurteilung eingesehen werden. Die erhobenen Daten dürfen gemäß Art 89 Abs 1 DSGVO grundsätzlich unbeschränkt gespeichert werden.

Sie können die Zustimmung zur Verwendung dieses Interviews jederzeit widerrufen, alle Aussagen, die bis zu diesem Zeitpunkt in der wissenschaftlichen Arbeit verwendet wurden, sind allerdings rechtskonform und müssen nicht aus der Arbeit entfernt werden.

Weiters besteht das Recht auf Auskunft durch die Verantwortliche an dieser Studie über die erhobenen personenbezogenen Daten sowie das Recht auf Berichtigung, Löschung, Einschränkung der Verarbeitung der Daten sowie ein Widerspruchsrecht gegen die Verarbeitung sowie des Rechts auf Datenübertragbarkeit.

Wenn Sie Fragen zu dieser Erhebung haben, wenden Sie sich bitte gern an den Verantwortlichen dieser Untersuchung: Julia BACHSTEIN (a01683087@unet.univie.ac.at), Studentin der Masterstudienrichtung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien.

Für grundsätzliche juristische Fragen im Zusammenhang mit der DSGVO/FOG und studentischer Forschung wenden Sie sich an den Datenschutzbeauftragten der Universität Wien, Dr. Daniel Stanonik, LL.M. (verarbeitungsverzeichnis@univie.ac.at). Zudem besteht das Recht der Beschwerde bei der Datenschutzbehörde (bspw. über dsb@dsb.gv.at).

Ich stimme der Verwendung meiner personenbezogenen Daten im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit hiermit zu.

---

Ort, Datum, Unterschrift

## V. Interviewleitfaden A

### Gesprächsleitfaden A Leitfadeninterview Mitarbeitende Interne Kommunikation im Home Office

#### Einleitung

Dauer Min.3-5

#### *Vorstellung der Befragten, Warming up*

Start Aufnahme! Begrüßung: Zuerst einmal herzlich Willkommen zum heutigen Interview und vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben. Ein paar wichtige Informationen noch vorab: das heutige Interview wird von mir aufgezeichnet und mit Abschluss der Defensio gelöscht. Die Daten werden natürlich vertraulich und anonym behandelt und nur für universitäre Zwecke weiterverwertet. Dies bedeutet zugleich, dass Ihre Antworten weder Ihren Führungskräften noch Ihren Arbeitskolleg:innen zur Verfügung stehen.

Vielen Dank auch dafür, dass sie dies im Voraus unterzeichnet haben.

Thema dieser Diskussion ist die interne Kommunikation im Home Office. Besonders interessieren mich dabei Ihre Wahrnehmungen und Einschätzungen. Das Interview basiert auf einem Leitfaden, wobei insbesondere Ihre Erfahrungen von Interesse sind. Hierzu können Sie gerne frei erzählen und alles mitteilen, was Ihnen wichtig erscheint, um einen möglichst tiefen Einblick zu erhalten.

Dann beginnen wir doch gleich mit dem Interview, das in etwa 45 Minuten in Anspruch nehmen wird. Zuerst würde ich Sie bitten, sich **kurz vorzustellen und mir Ihr Alter sowie Ihr Geschlecht zu nennen.**

- Um einen Eindruck von Ihrer beruflichen Situation zu erhalten, beschreiben Sie bitte kurz welche Funktion Sie in der Landesverwaltung haben, welche Aufgabenbereiche in Ihren Verantwortungsbereich fallen und wie viele Mitarbeiter:innen in Ihrem Bereich tätig sind.

#### 1. Arbeit im Home Office

Dauer Min. 5-8

#### *Ziel: Erhebung der Einführung von Home Office und Details zur Arbeit im Home Office*

Zu Beginn der Diskussion lassen Sie uns ganz allgemein über das Thema Home Office sprechen. Das Arbeiten von Zuhause aus scheint aufgrund der Pandemie sehr an Bedeutung zu gewinnen. Auch zukünftige Prognosen zeigen einen Trend in diese Richtung:

- **Wenn Sie an Ihre Arbeit im Home Office denken, fällt Ihnen da ein prägendes Erlebnis ein?** (Ansonsten einfach über Arbeit im Home Office erzählen)
- **Wie empfinden Sie insgesamt den derzeitigen HO Arbeitsaufwand?**
- **Wie erfolgte die Reorganisation Ihrer Arbeit im Home Office?**
- Wann fand bei Ihnen der Übergang zwischen Büro und Home Office statt? *Und wie viele Tage arbeiten Sie von Zuhause aus?*
- **Wie sieht ihre Arbeitssituation Zuhause in punkto eigener Arbeitsraum, Ruhe, etc. aus?**
- Inwiefern erhalten Sie von Ihrem Arbeitgeber eine Unterstützung in Sachen Equipment wie beispielsweise (Webcam, Mikrofon etc.) fürs Home Office?
- **Wie steht es um Ihre Kompetenz in punkto Digitales und Technik?**
- **Welche Aspekte laufen im Home Office besser als im Büro und umgekehrt?** *Um Ihnen ein paar Beispiele zu nennen in punkto: Zeitdruck, Arbeitsaufgaben, Zuständigkeiten, Ruhe, etc.*

*Ziel: Erhebung der Kommunikationsarten & Kanäle der internen Kommunikation im HO – beziehend auf die FF1: Wie kommuniziert die in der Arbeit analysierte Landesverwaltung mit Ihren Mitarbeiter:innen im Home Office?*

Basierend auf Ihrer Erfahrung und Ihrer persönlichen Einschätzung möchte ich nun auf die interne Kommunikation und insbesondere auf Ihre Kommunikationsformen im Home Office eingehen. Dabei versteht die interne Kommunikation alle kommunikativen Angelegenheiten der Mitglieder einer Organisation wie beispielsweise formell über das Intranet und die Mitarbeiter:innenzeitung über arbeitsbezogene Themen sowie informell über Kaffeegespräche, Flurfunkgespräche – also den Mitarbeiter:innen untereinander.

Zunächst einmal ganz allgemein:

- **Gibt es bei Ihnen in der Landesverwaltung eine eigene Abteilung für die interne Kommunikation?** *Wenn nein, wer regelt bei euch die interne Kommunikation oder allgemeine Kommunikationsangelegenheiten?*
- Was gehört Ihrer Meinung nach zu den Aufgaben der internen Kommunikation? *Und für was ist sie wichtig?*
- **Welche internen Kommunikationsinstrumente werden in der Landesverwaltung eingesetzt?** *Um Ihnen einige Beispiele zu nennen: Mitarbeiter:innengespräche, Newsletter, Intranet, Podcasts etc. (In diesem Kontext würde mich auch sehr interessieren, wie zufrieden Sie mit diesen Instrumenten sind?)*
- **Über welche Kanäle wird kommuniziert?**
- **Welche Themen werden im Home Office kommuniziert?**

Gerne möchte ich jetzt auch auf Ihre persönlichen Bedürfnisse in Bezug auf die interne Kommunikation eingehen:

- **Worüber wollen Sie informiert werden, wenn Sie an Ihre Tätigkeit in der Landesverwaltung denken?** *Welche Informationen sind Ihnen für Ihre Tätigkeit besonders wichtig? Und gibt es hier bestimmte Kanäle, über die Sie diese Informationen erhalten wollen?*
- Wie sehen Sie Ihren Informationsstand über Geschehnisse in der Landesverwaltung im Home Office im Vergleich zum Büro?
- Inwieweit hat sich die interne Kommunikation im Home Office in letzter Zeit beziehungsweise mit Beginn der Pandemie verändert? In punkto Anpassung von Themen, Veränderungen im Stil oder Inhalt?

Durch die Pandemie und den Trend des Home Office wird die interne Kommunikation vermehrt online durchgeführt. **Inwieweit muss Ihrer Meinung nach ein Inhalt online im Vergleich zu offline anders gestaltet/aufbereitet/dargestellt werden?**

Gehen wir in einem nächsten Schritt noch detaillierter auf die Kommunikationskanäle und die Mitarbeiter:innenkommunikation ein:

- **Wie findet die Kommunikation im Home Office mit Kolleg:innen bzw. Vorgesetzten derzeit statt?**
- **Wie organisieren Sie diesen Austausch?**  
*a) Über welche Kanäle?*

Sprechen wir nun noch detaillierter über ein Medium, das in der Pandemie einen bedeutenden Zuwachs erfahren hat – die Videotelefonie:

- **Halten Sie regelmäßig Videokonferenzen ab? Wenn ja, zu welchem Zweck**
- Können Videokonferenzen Ihrer Meinung nach die Face-to-Face-Kommunikation ersetzen? (Nachfragen Warum/Warum nicht)
- Empfinden Sie einen Unterschied, ob die Webcam bei der Videokommunikation eingeschaltet ist oder nicht?
- Und was bevorzugen Sie persönlich?
- **Welche Medien/Kanäle haben Sie im Home Office kommunikativ am besten unterstützt?** (Beispiele: MA-Zeitschrift, Intranet, Zoom etc.)

### **3. Interne Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit** **Dauer Min.12**

*Ziel: Erhebung der Zufriedenheit mit der internen Kommunikation im Home Office – bezugnehmend auf die FF2: Inwieweit beeinflusst die interne Kommunikation der Landesverwaltung die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen im Home Office?*

Kommen wir nun zu einem ganz persönlichen Thema – der Arbeitszufriedenheit im Kontext der internen Kommunikation.

**Diesbezüglich frage ich Sie zuerst einmal ganz allgemein, was Sie unter Mitarbeiter:innenzufriedenheit verstehen?**

Um Ihnen den Begriff kurz zu erläutern: Unter Mitarbeiter:innenzufriedenheit bzw. Arbeitszufriedenheit versteht sich die Einstellung des Arbeitnehmers gegenüber seinem Unternehmen, seinen Aufgaben und seinem Arbeitsplatz. Werden die Erwartungen erfüllt, so kann von Zufriedenheit am Arbeitsplatz gesprochen werden.

- **Inwiefern besteht für Sie ein Zusammenhang zwischen interner Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit?**
- **Welche Auswirkungen kann Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation auf die Mitarbeiter:innen und Ihre Arbeit haben?** *In punkto Informationsbedarf decken, Motivation erhöhen, Engagement & Zusammenhalt fördern etc.*
- Hat Ihrer Meinung nach die Arbeit im Home Office einen Effekt auf Ihre Arbeitszufriedenheit? *Warum sehen Sie das so?*
- **Wie zufrieden sind Sie mit der internen Kommunikation im Home Office?**
- **Wie schaut es mit Feedback von Ihrem Vorgesetzten im Home Office aus?**
- **Welche Faktoren braucht es für Sie, um mit der Kommunikation im Home Office zufrieden zu sein?** *Um Ihnen einige Beispiele zu nennen bezüglich wertschätzender Kommunikation, regelmäßiges Feedback etc.*
- **Was könnte Ihrer Meinung nach in punkto interner Kommunikation in der Landesverwaltung verändert/verbessert werden, um die Arbeitszufriedenheit zu fördern?**

Bezüglich interner Kommunikation im Home Office würde ich gerne noch weiter auf Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit eingehen: (*hier besonders auf die genannten Kommunikationsinstrumente eingehen*)

- Finden bei Ihnen regelmäßig Mitarbeiter:innengespräche statt? Wie zufrieden sind Sie damit?
- **Wie zufrieden sind Sie mit den informellen Gesprächen z.B Small Talk im HO?**
- **Wie zufrieden sind sie mit den formellen Gesprächen z.B Jour Fixe im HO?**

- **Wie zufrieden sind sie mit der Online Kommunikation von Seiten der Landesverwaltung?**
- *Wie zufrieden sind Sie mit der Kommunikation untereinander?*
- *Wurden im Home Office erweiterte Möglichkeiten zur Kommunikation untereinander geboten?*
- **Wie zufrieden sind Sie generell mit den internen Kommunikationsangeboten der Landesverwaltung?**

#### 4. Interne Kommunikation und Zwischenmenschliches

Dauer Min. 10

*Ziel: Erhebung der Effekte der internen Kommunikation auf das Zwischenmenschliche und die Arbeit im Team. Bezugnehmend auf die FF3: Welche Effekte hat die interne Kommunikation im Home Office auf die zwischenmenschliche Kommunikation der Mitarbeiter:innen der Landesverwaltung?*

Kommen wir nun auch schon zu unserem vorletzten Teil des Interviews. In diesem befassen wir uns mit der internen Kommunikation und deren Effekte auf das Zwischenmenschliche beziehungsweise auf Ihre Arbeit im Team.

Zunächst frage ich Sie allgemein:

- **Welche Effekte hat Ihrer Meinung nach die Kommunikation im Home Office auf die zwischenmenschliche Kommunikation?** *In punkto motivieren, beeinflussen, bestätigen, etc. (Unter zwischenmenschlicher Kommunikation werden dabei alle persönlichen Interaktionen zwischen Individuen oder Gruppen verstanden aber auch die Art und Weise des Verstehens sowie Mimik & Gestik)*
- Spüren Sie durch die Kommunikation im Home Office eine Veränderung im Zwischenmenschlichen? *In punkto Vertrauen, sozialer Rückzug etc.*
- **Haben Sie das Gefühl, dass Sie sich in der Landesverwaltung offen und ehrlich äußern dürfen? Hat sich dieses Gefühl im Home Office verändert?**
- In einer kürzlich veröffentlichten Studie wurde festgestellt, dass virtuelle Kanäle bei den Mitarbeitenden dazu führen, sich weniger äußern zu wollen oder sie sogar davor Angst haben, sich falsch oder unangemessen zu äußern. **Wie sehen Sie diese Erkenntnis?**
- **Wenn Sie an Ihre ganz persönliche Rolle denken. Empfinden Sie durch die Arbeit im Home Office eher einen sozialen Rückzug oder haben Sie das Gefühl, dass sie kommunikativ offener agieren?**
- **Inwiefern sprechen Sie mit Ihren Kolleg:innen über kommunikative Maßnahmen der Landesverwaltung?** *z.B Mitarbeiter:innenzeitung, virtuelle Kaffeepausen?*
- **Was lösen beispielsweise solche Angebote wie die virtuelle Kaffeepause bei Ihnen aus?** *(mehr Arbeitszufriedenheit, vermehrte Interaktionen)*
- **Wenn Sie einmal an die Online-Kommunikation denken, was fällt Ihnen da im Vergleich zur Face-to-Face Kommunikation auf?** *(Fehlt etwas, was ist anders, wie fühlen Sie sich dabei?)*
- **Aufgrund der Pandemie wird ja zunehmend online kommuniziert. Inwieweit fehlt Ihnen die Kommunikation in Meetings oder auch der Austausch bei Kaffeepausen?**

Kommen wir nun auch schon zu den letzten Fragen des Interviews. Hier würde mich noch besonders Ihre persönliche Einschätzung interessieren und zwar in Bezug auf die Zusammenarbeit im Home Office.

- **Wie regeln Sie den sozialen Austausch unter Kolleg:innen im Home Office?**
- **Erhalten Sie von Seiten der Landesverwaltung eine Unterstützung für den sozialen Austausch im Home Office?**
- Welche Maßnahmen gibt es bei Ihnen in punkto Teamarbeit und Home Office?
- Empfinden Sie einen Unterschied zum Office vor Ort? Wenn ja welchen?

## **5. Zukunftsausblick**

**Dauer Min. 5-8**

*Ziel: Erhebung der Meinungen, Erwartungen und Wünsche bezüglich interner Kommunikation & Zukunftsausblick.*

Zuletzt interessieren mich besonders Ihre Erwartungen und Ihr Blick in die Zukunft:

- **Was könnte Ihrer Meinung nach von Seiten der Landesverwaltung in punkto Kommunikation im Home Office verbessert werden?**
- Welche Vor- und Nachteile können Sie zusammengefasst aus Ihrer veränderten Arbeitssituation schließen?
- Und was würden Sie gerne beibehalten - auch nach der Krise?
- **Was wünschen Sie sich für einen etwaigen Übergang vom Home Office ins Büro?**
- **Und welche Aufgabe erhält dabei Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation?**
- **Welchen Stellenwert nimmt Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation nach der Pandemie und somit auch in Zukunft ein?**

## **Abschluss**

**Dauer Min. 3**

*Bedanken, Abschluss, erneute Information bezüglich Datenschutz & Anonymität, Information über Zusendung der Arbeit, offene Fragen?*

Wir sind nun auch schon am Ende unserer Fragen angelangt.

Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, dass sie gerne anmerken möchten oder haben Sie noch Fragen?

Ich möchte mich recht herzlich bei Ihnen für Ihre Einschätzungen und Ihre Zeit bedanken. Erneut weise ich darauf hin, dass Ihre Daten streng vertraulich und nur unter dem Schutz der Anonymität weiterverarbeitet werden. Gerne sende ich Ihnen dann auch ein Exemplar meiner Arbeit zu.

Ich wünsche Ihnen in diesem Sinne Alles Gute und noch einmal vielen Dank, dass Sie mich in meiner Arbeit unterstützt haben!

## VI. Interviewleitfaden B

### Gesprächsleitfaden B Leitfadeninterview Kommunikationsverantwortliche

Interne Kommunikation im Home Office

#### Einleitung

Dauer Min.3-5

##### *Vorstellung der Befragten, Warming up*

Start Aufnahme! Begrüßung: Zuerst einmal herzlich Willkommen zum heutigen Interview und vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben. Ein paar wichtige Informationen noch vorab: das heutige Interview wird von mir aufgezeichnet und mit Abschluss der Defensio gelöscht. Die Daten werden natürlich vertraulich und anonym behandelt und nur für universitäre Zwecke weiterverwertet. Dies bedeutet zugleich, dass Ihre Antworten weder Ihren Führungskräften noch Ihren Mitarbeiter:innen zur Verfügung stehen.

Vielen Dank auch dafür, dass sie dies im Voraus unterzeichnet haben.

Thema dieser Diskussion ist die interne Kommunikation im Home Office. Besonders interessieren mich dabei Ihre Wahrnehmungen und Einschätzungen. Das Interview basiert auf einem Leitfaden, wobei insbesondere Ihre Erfahrungen von Interesse sind. Hierzu können Sie gerne frei erzählen und alles mitteilen, was Ihnen wichtig erscheint, um einen möglichst tiefen Einblick zu erhalten.

Dann beginnen wir doch gleich mit dem Interview, das in etwa 45 Minuten in Anspruch nehmen wird. Zuerst würde ich Sie bitten, sich **kurz vorzustellen und mir Ihr Alter sowie Ihr Geschlecht zu nennen**.

- Um einen Eindruck von Ihrer beruflichen Situation zu erhalten, beschreiben Sie bitte kurz welche Funktion Sie in der Landesverwaltung haben, welche Aufgabenbereiche in Ihren Verantwortungsbereich fallen und wie viele Mitarbeiter:innen in Ihrem Bereich tätig sind.

#### 1. Thema 1: Arbeit im Home Office

Dauer Min. 5-8

##### *Ziel: Erhebung der Einführung von Home Office und Details zur Arbeit im Home Office*

Zu Beginn der Diskussion lassen Sie uns ganz allgemein über das Thema Home Office sprechen. Das Arbeiten von Zuhause aus scheint aufgrund der Pandemie sehr an Bedeutung zu gewinnen. Auch zukünftige Prognosen zeigen einen Trend in diese Richtung:

- **Wenn Sie an Ihre Arbeit im Home Office denken, fällt Ihnen da ein prägendes Erlebnis ein?** (Ansonsten einfach über Arbeit im Home Office erzählen)
- **Wie empfinden Sie insgesamt den derzeitigen HO Arbeitsaufwand?**
- **Wie erfolgte die Reorganisation Ihrer Arbeit im Home Office?** (*Organisation*)
- Wann fand bei Ihnen der Übergang zwischen Büro und Home Office statt? *Und wie viele Tage arbeiten Sie von Zuhause aus?*
- **Wie sieht Ihre Arbeitssituation Zuhause in punkto eigener Arbeitsraum, Ruhe, etc. aus?**
- Inwiefern erhalten Sie von Ihrem Arbeitgeber eine Unterstützung in Sachen Equipment wie beispielsweise WebCam, Mikrofon, Laptop etc. fürs Home Office?
- **Wie steht es um Ihre Kompetenz in punkto Digitales und Technik?**
- **Welche Aspekte laufen im Home Office besser/schlechter als im Büro und umgekehrt?** *Um Ihnen ein paar Beispiele zu nennen in punkto: Zeitdruck, Arbeitsaufgaben, Zuständigkeiten, Ruhe etc.*

*Ziel: Erhebung der Kommunikationsarten & Kanäle der internen Kommunikation im HO – beziehungsweise auf die FF1: Wie kommuniziert die in der Arbeit analysierte Landesverwaltung mit Ihren Mitarbeiter:innen im Home Office?*

Basierend auf Ihrer Erfahrung und Ihrer persönlichen Einschätzung möchte ich nun auf die interne Kommunikation und insbesondere auf Ihre Kommunikationsformen im Home Office eingehen. Dabei versteht die interne Kommunikation alle kommunikativen Angelegenheiten der Mitglieder einer Organisation wie beispielsweise formell über das Intranet und die Mitarbeiter:innenzeitung über arbeitsbezogene Themen sowie informell über Kaffeegespräche, Flurfunkgespräche – also den Mitarbeiter:innen untereinander.

Zunächst einmal ganz allgemein:

- Inwiefern erleben Sie durch das Home Office einen erhöhten Aufwand der internen Kommunikation?
- **Welche internen Kommunikationsinstrumente werden in der Landesverwaltung formell und informell eingesetzt?**
- **Welche Themen werden im Home Office kommuniziert?**
- **Über welche Kanäle wird kommuniziert?**

In einem nächsten Schritt würde ich gerne noch auf die Mitarbeiter:innen eingehen:

- Inwieweit konnten Sie veränderte Bedürfnisse und oder Reaktionen auf die interne Kommunikation von Mitarbeitenden wahrnehmen?
- **Sollte die Home Office Empfehlung enden oder die Mitarbeiter:innen vermehrt an Ihren Arbeitsplatz zurückkehren, was werden Sie an den internen Kommunikationsmaßnahmen beibehalten?**

Gerne möchte ich jetzt auch auf Ihre persönlichen Bedürfnisse in Bezug auf die interne Kommunikation eingehen:

- Welchen Anspruch haben Sie persönlich an die interne Kommunikation im Home Office?
- Sehen Sie einen Unterschied zum Büro?

Durch die Pandemie und den Trend des Home Office wird die interne Kommunikation vermehrt online durchgeführt. **Inwieweit muss Ihrer Meinung nach ein Inhalt online im Vergleich zu offline anders gestaltet/aufbereitet werden?**

Gehen wir in einem nächsten Schritt noch detaillierter auf die Kommunikationskanäle und die Mitarbeiter:innenkommunikation im Home Office ein:

- **Wie findet die Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen im Home Office derzeit statt und wie organisieren Sie diesen Austausch?**
  - a) *Über welche Kanäle?*
- Halten Sie regelmäßig Videokonferenzen ab?
- Wenn ja, zu welchem Zweck?
- Und können Videokonferenzen Ihrer Meinung nach die Face-to-Face-Kommunikation ersetzen? *(Nachfragen: Warum/Warum nicht)*
- Empfinden Sie einen Unterschied, ob die Webcam bei der Videokommunikation eingeschaltet ist oder nicht? Und was bevorzugen Sie persönlich?
- **Welche Medien/Kanäle haben Sie im Home Office kommunikativ am besten unterstützt?** *(Beispiele: MA-Zeitschrift, Intranet, Zoom etc.)*

*Ziel: Erhebung der Zufriedenheit mit der internen Kommunikation im Home Office – bezugnehmend auf die FF2: Inwieweit beeinflusst die interne Kommunikation der Landesverwaltung die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen im Home Office?*

Kommen wir nun zu einem ganz persönlichen Thema – der Arbeitszufriedenheit im Kontext der internen Kommunikation.

**Diesbezüglich frage ich Sie zuerst einmal ganz allgemein, was Sie unter Mitarbeiter:innenzufriedenheit verstehen?**

Um Ihnen den Begriff kurz zu erläutern: Unter Mitarbeiter:innenzufriedenheit bzw. Arbeitszufriedenheit versteht sich die Einstellung des Arbeitnehmers gegenüber seinem Unternehmen, seinen Aufgaben und seinem Arbeitsplatz. Werden die Erwartungen erfüllt, so kann von Zufriedenheit am Arbeitsplatz gesprochen werden.

- **Inwiefern besteht für Sie ein Zusammenhang zwischen interner Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit?**
- **Welche Auswirkungen kann Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation auf die Mitarbeiter:innen und Ihre Arbeit haben?** *In punkto Informationsbedarf decken, Motivation erhöhen, Engagement & Zusammenhalt fördern etc.*
- **Hat Ihrer Meinung nach die Arbeit im Home Office einen Effekt auf Ihre Arbeitszufriedenheit? Warum sehen Sie das so?**
- **Wie beurteilen Sie persönlich die interne Kommunikation im Home Office?**
- Inwiefern haben Sie ein verändertes internes Kommunikationsverhalten Ihres Vorgesetzten/ihrer Vorgesetzten wahrgenommen und wie beurteilen Sie dies?
  - a) Themen, die angesprochen werden
  - b) Bezüglich Häufigkeit und Intensität
  - c) In Bezug auf die Art der Sprache
- **Wie schaut es mit Feedback von Ihrem Vorgesetzten im Home Office aus?**
- **Was könnte Ihrer Meinung nach in punkto interner Kommunikation in der Landesverwaltung verändert/verbessert werden, um die Arbeitszufriedenheit zu fördern?**

Bezüglich interner Kommunikation im Home Office würde ich gerne noch weiter auf Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit eingehen: *(hier besonders auf die genannten Kommunikationsinstrumente eingehen)*

- Finden bei Ihnen regelmäßig Mitarbeiter:innengespräche statt? Wie zufrieden sind Sie damit?
- **Wie zufrieden sind Sie mit den informellen Gesprächen z.B Small Talk im HO?**
- **Wie zufrieden sind sie mit den formellen Gesprächen z.B Jour Fixe im HO?**
- *Wie zufrieden sind Sie mit der Kommunikation untereinander?*
- *Wurden im Home Office erweiterte Möglichkeiten zur Kommunikation untereinander geboten?*
- **Wie bewerten Sie generell das interne Kommunikationsangebot der Landesverwaltung?**

*Ziel: Erhebung der Effekte der internen Kommunikation auf das Zwischenmenschliche und die Arbeit im Team. Bezugnehmend auf die FF3: Welche Effekte hat die interne Kommunikation im Home Office auf die zwischenmenschliche Kommunikation der Mitarbeiter:innen der Landesverwaltung?*

Kommen wir nun auch schon zu unserem vorletzten Teil des Interviews. In diesem befassen wir uns mit der internen Kommunikation und deren Effekte auf das Zwischenmenschliche beziehungsweise auf die Arbeit im Team.

Zunächst frage ich Sie allgemein:

- **Welche Effekte hat Ihrer Meinung nach die Kommunikation im Home Office auf die zwischenmenschliche Kommunikation?** *In punkto motivieren, beeinflussen, bestätigen etc.*
- Spüren Sie durch die Kommunikation im Home Office eine Veränderung im Zwischenmenschlichen? In punkto Vertrauen, sozialer Rückzug etc.
- In einer kürzlich veröffentlichten Studie wurde festgestellt, dass virtuelle Kanäle bei den Mitarbeitenden dazu führen, sich weniger äußern zu wollen oder sie sogar davor Angst haben, sich falsch oder unangemessen zu äußern. **Wie sehen Sie dieses Erkenntnis und welche Rolle kommt dabei Ihrer Meinung nach der internen Kommunikation zu?**
- **Wenn Sie an Ihre ganz persönliche Rolle denken. Empfinden Sie durch die Arbeit im Home Office eher einen sozialen Rückzug oder haben Sie das Gefühl, dass sie kommunikativ offener agieren?**
- **Wenn Sie einmal an die Online-Kommunikation denken, was fällt Ihnen da im Vergleich zur Face-to-Face Kommunikation auf?** *(Fehlt etwas, was ist anders, wie fühlen Sie sich dabei?)*
- **Aufgrund der Pandemie wird ja hauptsächlich online kommuniziert. Inwiefern fehlt Ihnen die Kommunikation bei Meetings oder auch der Austausch bei Kaffeepausen?**

Kommen wir nun auch schon zu den letzten Fragen des Interviews. Hier würde mich noch besonders Ihre persönliche Einschätzung interessieren und zwar in Bezug auf die Zusammenarbeit im Home Office.

- **Wie regeln Sie den sozialen Austausch bzw. die informelle Kommunikation unter Kolleg:innen im Home Office?**
- **Gibt es von Ihrer Seite eine Unterstützung für den sozialen Austausch der Mitarbeiter:innen im Home Office?**
- Und wie würden Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Kolleg:innen im Team im Home Office beschreiben?
- Empfinden Sie einen Unterschied zum Office vor Ort? Wenn ja welchen?

## 5. Lessons Learned

Dauer Min. 5-8

*Ziel: Erhebung der Meinungen, Erwartungen und Wünsche bezüglich interner Kommunikation & Zukunftsausblick.*

Zuletzt interessieren mich besonders Ihre Erwartungen und Ihr Blick in die Zukunft:

- **Was könnte Ihrer Meinung nach in punkto interner Kommunikation der Landesverwaltung im Home Office verbessert werden?**
- Welche Vor- und Nachteile können Sie zusammengefasst aus Ihrer veränderten Arbeitssituation schließen?
- Und was würden Sie gerne beibehalten - auch nach der Krise?
- **Was wünschen Sie sich für einen vermehrten Rückgang vom Home Office ins Büro?**
- **Und welche Aufgabe erhält dabei Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation?**
- **Welchen Stellenwert nimmt Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation nach der Pandemie und somit auch in Zukunft ein?**

## Abschluss

Dauer Min. 3

*Bedanken, Abschluss, erneute Information bezüglich Datenschutz & Anonymität, Information über Zusendung der Arbeit, offene Fragen?*

Wir sind nun auch schon am Ende unserer Fragen angelangt.

Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, dass sie gerne anmerken möchten oder haben Sie noch Fragen?

Ich möchte mich recht herzlich bei Ihnen für Ihre Einschätzungen und Ihre Zeit bedanken. Erneut weise ich darauf hin, dass Ihre Daten streng vertraulich und nur unter dem Schutz der Anonymität weiter behandelt werden.  
Gerne sende ich Ihnen dann auch ein Exemplar meiner Arbeit zu.

Ich wünsche Ihnen in diesem Sinne Alles Gute und noch einmal vielen Dank, dass Sie mich in meiner Arbeit unterstützt haben!

## VII. Interviewprotokoll

Das erste Interview wurde mit der Kommunikationsverantwortlichen der internen Kommunikation per du durchgeführt. Das Interview dauerte rund 41 Minuten und wurde am Nachmittag durchgeführt. Die Atmosphäre war sehr locker und im Verlauf des Interviews wurde es immer mehr zu einem Gespräch. Informelle Gespräche fanden jeweils kurz vor sowie nach dem Interview statt. In Bezug auf die interne Kommunikation im Home Office scheint besonders der informelle soziale Austausch zu fehlen, dies wurde im Interview vermehrt betont. Das zweite Interview wurde am selben Tag mit einem Mitarbeitenden des Veranstaltungsmanagements durchgeführt. Das Interview dauerte rund 50 Minuten und zeichnete sich als sehr angenehmes Gespräch ab. Der Fokus dieses Interviews lag besonders auf der Zufriedenheit mit den internen Kommunikationsangeboten zugleich aber auch der fehlenden Interaktionsmöglichkeiten im Home Office. Das dritte Interview wurde mit einer Kommunikationsverantwortlichen geführt. Dabei wurde besonders der hohe Stellenwert und die zukünftige Bedeutsamkeit der internen Kommunikation betont. Das vierte Interview wurde mit einer Mitarbeitenden im Home Office durchgeführt. Hier scheint besonders das hybride Arbeiten im Fokus. Bezüglich interner Kommunikation sieht diese Person besonders die Erreichbarkeit aller im Home Office als große Herausforderung. Das nächste Interview fand mit einer jungen Mitarbeiterin, die hauptsächlich im Home Office tätig ist, statt und dauerte 50 Minuten. Die derzeitige in Entwicklung stehende Kommunikationsplattform, sieht sie als Lösung sowohl für informelle als auch formelle Gespräche. Das sechste Interview wurde mit einem Mitarbeitenden mittleren Alters durchgeführt, wobei hier kaum ein Unterschied zur Arbeit im Home Office und Office betont wurde. Lediglich die fehlende zwischenmenschliche Kommunikation schien für diese Person ein Kriterium, nicht ausschließlich von Zuhause aus arbeiten zu wollen. Das folgende Interview fand mit einer Führungskraft statt, wobei hier vor allem die Kommunikation als Orientierungsfunktion erwähnt wurde. Anschließend an das siebte Interview fand am selben Tag das achte Interview statt. Hier wurde wieder ein neues Projekt vorgestellt, das die Zusammenarbeit im Home Office sowie die Kommunikation erleichtern sollte. Am nächsten Tag erfolgte ein weiteres Interview mit einem Mitarbeiter, der vor allem themenbezogen seine Arbeit im Home Office verrichtet. Die Interviewperson bevorzugt vermehrt den persönlichen Austausch und weist auf einen enormen Wandel in der Arbeitswelt hin. Das zehnte und letzte Interview wurde ein bisschen verkürzt. Besonders wurde die starre interne Kommunikation der Landesverwaltung erwähnt, wobei diese gleichzeitig in einem großen Umbruch stehe.

## VIII. Kategoriensystem

Tabelle 6: Kategoriensystem (eigene Darstellung)

| Kategorie                                   | Definition                                                                                                                                          | Codierung                                                                                                                 | Ankerbeispiel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Home Office</b>                          | Die Kategorie umfasst Aussagen über das Home Office der Mitarbeitenden.                                                                             | Aussagen über die Arbeit im Home Office.                                                                                  | "Ja, (..) es war anfänglich (..) in der Landesverwaltung, wäre es für (..) die Führungskräfte fast denkbar unmöglich gewesen, Home Office anzubieten. (..) Dann hat die Corona Pandemie ihren Lauf genommen" (I A3, Z. 8ff).                                                                                                                          |
| Vor- und Nachteile                          | Diese Kategorie beschreibt die Vor- und Nachteile von Home Office.                                                                                  | Aussagen, die sich auf die Vor- und Nachteile der Arbeit im Home Office beziehen.                                         | "Der Vorteil von Home Office ist sicher der, dass es leichter ist, die Leute an einen Tisch zu bekommen" (I A7, Z. 14ff). "[...] aber dieses Gefühl, dass man zu Hause viel mehr erreichbar sein muss, das ist im Home Office ein hoher Stressfaktor" (I A6, Z. 46ff).                                                                                |
| Arbeitssituation                            | Diese Kategorie beschreibt arbeitsbezogene Informationen zum Home Office.                                                                           | Aussagen, die sich auf den Arbeitsplatz, Organisation sowie Arbeitszeit- und Aufwand beziehen.                            | "Also ich teile mir meine Arbeit so ein (..). Ich habe im Büro zwei Bildschirme. (..) Und mache halt die Sachen, wo ich zwei Bildschirme brauche, im Büro und wo es nicht unbedingt erforderlich ist, (..) mache ich von Zuhause aus. Also ich mache das ein bisschen aufgabenverteilt" (I A2, Z. 14).                                                |
| Digitale Kompetenz                          | Diese Kategorie beschreibt die technische und digitale Kompetenz der Mitarbeitenden im Home Office.                                                 | Aussagen, die die eigenen Fähigkeiten in Bezug auf digitale Medien umfassen.                                              | "Ausbaufähig. Definitiv war und bin ich nicht digital affin. Aber ich sehe jetzt mal, dass das alles sehr, sehr hilfreich ist, aber meine digitale Kompetenz ist mit Sicherheit ausbaufähig" (I B3, Z. 14).                                                                                                                                           |
| <b>Interne Kommunikation im Home Office</b> | Diese Kategorie beinhaltet jegliche Informationen zur Kommunikation sowie zum Stellenwert und Bedürfnis nach interner Kommunikation im Home Office. | Allgemeine Aussagen über die interne Kommunikation im Home Office.                                                        | "Eigentlich unverändert. Also vielleicht erfährt man im Büro bei Ganggesprächen oder beim Mittagessen vielleicht das eine oder andere schon etwas früher. Aber (..) ansonsten fühle ich mich eigentlich gut informiert im Landesdienst" (I A1, Z. 36).                                                                                                |
| Kommunikationsinstrumente                   | Zu dieser Kategorie werden jegliche Instrumente der internen Kommunikation der Mitarbeitenden subsumiert.                                           | Aussagen, die sich auf die formellen und informellen Instrumente der internen Kommunikation im Home Office beziehen.      | "Eingesetzt wird vor allem die <Name> Info, das ist dieses Mail, wo an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinausgeht mit wichtigen Informationen. (..) Dann gibt es natürlich die Mitarbeiterzeitschrift das <Name>. Natürlich werden die ganz klassischen Instrumente verwendet, wie E-Mail, Telefon und natürlich auch das WebEx" (I A6, Z. 20). |
| Hauptkommunikationskanäle                   | Zu dieser Kategorie zählen die Hauptkommunikationsmittel der Mitarbeitenden.                                                                        | Hinweise, die sich auf die Kommunikationskanäle der internen Kommunikation beziehen, die am häufigsten eingesetzt werden. | "Ja, also das sind hauptsächlich Kanäle, Videokonferenz (..) oder E-Mail. Beziehungsweise eins zu eins dann auch Telefon" (I A4, Z. 30).                                                                                                                                                                                                              |

|                                                       |                                                                                                                                         |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mitarbeiter:innenkommunikation                        | Diese Kategorie umfasst jegliche Informationen darüber, wie Mitarbeitende im Home Office miteinander kommunizieren.                     | Aussagen, die sich auf die Kommunikation zwischen den Mitarbeiter:innen beziehen.                              | "Also das ist, Kolleginnen abhängig, sage ich jetzt einmal. Mit der, der ich am engsten zusammenarbeite, mache ich auch wenn ich telefoniere, also wir machen das nicht über das Handy oder sonst etwas, sondern eine Videotelefonie, dass man auch etwas sieht" (I A2, Z. 40).                                                                                                                                |
| <b>Mitarbeiter:innen-zufriedenheit im Home Office</b> | Diese Kategorie beschreibt die Definitionen der Mitarbeitenden von Zufriedenheit am Arbeitsplatz.                                       | Aussagen über die eigene Definition der Mitarbeitenden von Mitarbeiter:innenzufriedenheit.                     | „Das finde ich wichtig. Also ich denke jetzt einmal das Wichtigste für die Mitarbeiterzufriedenheit ist die Kommunikation. Also wenn es beispielsweise irgendwelche Ungereimtheiten gibt oder Unklarheiten, dass man da im ständigen Austausch ist" (I A1, Z. 48f).                                                                                                                                            |
| Zufriedenheit mit interner Kommunikation              | Diese Kategorie umfasst Aussagen der Mitarbeitenden über die Zufriedenheit bezüglich interner Kommunikation.                            | Hinweise, die Aufschluss über die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation geben                           | "wenn ich tatsächlich nur ganz neutral den Istzustand von dem, wie es jetzt was im Moment innerhalb der Landesverwaltung passiert, würde ich sagen mittelmäßig zufrieden" (I A5, Z. 36f).                                                                                                                                                                                                                      |
| Faktoren zur Förderung der Zufriedenheit              | In dieser Kategorie werden Ideen und Faktoren gegliedert, die zu einer Zufriedenheit der Mitarbeitenden führen.                         | Aussagen, die Auskunft über Faktoren zur Förderung der Arbeitszufriedenheit geben.                             | "Und (..) ich glaube auch, dass natürlich eine Infrastruktur dazu gehört. Auch eine Weiterbildung, dass man für die neuen Zeiten auch gerüstet ist." (I A7, Z. 34f).                                                                                                                                                                                                                                           |
| Feedbackkultur                                        | Diese Kategorie umfasst den Stellenwert und Austausch von Feedback unter den Mitarbeitenden sowie in der Landesverwaltung.              | Aussagen über den Erhalt und die Möglichkeit von Feedback                                                      | "Ich glaube die Feedbackfrage ist eine, die man in das tägliche Geschäft einbauen muss" (I B3, Z. 46f).                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Zusammenhang interne Kommunikation & MZ               | Diese Kategorie beschreibt die Aufgabe und den Stellenwert der internen Kommunikation in Bezug auf die Mitarbeiter:innen-zufriedenheit. | Aussagen, die den Zusammenhang zwischen interner Kommunikation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit beschreiben. | "Also ich glaube, Kommunikation ist für kommt ja auch ursprünglich von dem Wortstamm, Verbindungen herzustellen und Netzwerke herzustellen. Und darin finden wir dann Sinn in unserem Tun, und wenn das nicht ist, ja also das ist ganz wichtig. Also die interne Kommunikation gehört für mich zu den Hebeln der Mitarbeiter:innenzufriedenheit, aber auch für den Erfolg einer Organisation" (I B2, Z. 44f). |
| <b>Zwischenmenschliche Kommunikation im HO</b>        | Diese Kategorie umfasst jegliche Informationen über zwischenmenschliche Interaktionen im Home Office.                                   | Aussagen über die zwischenmenschliche Kommunikation im Home Office.                                            | "Also so diese zwischenmenschlichen Begegnungen, die hat es eigentlich kaum gegeben, ganz selten, dass man sich einmal persönlich angerufen hat und sich persönlich ausgetauscht hat, das war ganz selten" (I A6, Z. 26f).                                                                                                                                                                                     |

|                                                  |                                                                                                                                        |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sozialer Austausch                               | Diese Kategorie beschreibt das Angebot sowie die informellen Gespräche im Home Office.                                                 | Aussagen, die über den sozialen Austausch der Mitarbeitenden im Home Office Aufschluss geben                            | "Ja, da gibt es für uns das expresso doppio, das ist so ein Tool, wo man zufällig die Leute matcht miteinander, da macht man dann eine Videokonferenz und trinkt einen Kaffee zusammen" (I A4, Z. 28f).                                                                                          |
| Effekte HO auf zwischenmenschliche Kommunikation | Diese Kategorie umfasst Informationen, inwieweit sich das Home Office auf das Zwischenmenschliche auswirkt.                            | Hinweise, die sich auf den Zusammenhang zwischen Home Office und zwischenmenschliche Kommunikation beziehen.            | "Es ist (..) also es fehlt also, wenn ich zwei Mal jemanden anrufe mit dem etwas bespreche, spricht man halt vorher noch so quasi ein bisschen informell oder so, aber sonst fehlt es eigentlich komplett, (..)" (I B1, Z. 70).                                                                  |
| Unterschied online vs. offline Kommunikation     | Diese Kategorie beinhaltet Informationen darüber, inwiefern sich virtuelle Kommunikation von Face-to-Face Kommunikation unterscheidet. | Hinweise, die Aufschluss über den Unterschied zwischen virtueller und persönlicher Kommunikation geben.                 | "Ja also dort, durch das, dass man sich mailt oder telefoniert, dass man sich nicht sieht, das ist schon ein Unterschied. (..) Man bekommt dann keine Mimik mit, keine Gestik (..) man hört dann nur die Stimme zwischen dem Telefon, erkennt dann aber weniger die Gefühlslage" (I A1, Z. 74f). |
| Persönliches Kommunikationsverhalten             | Diese Kategorie beschreibt die persönliche Kommunikationsrolle der Mitarbeitenden im Home Office.                                      | Hinweise über das eigene Kommunikationsverhalten im HO.                                                                 | "Also geschäftsmäßig, tatsächlich ein bisschen zurückgezogener" (I A3, Z. 80f).                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Zukunftsausblick</b>                          | Diese Kategorien umfasst Aussagen über die zukünftigen Entwicklungen in der Landesverwaltung.                                          | Aussagen, die sich auf die Zukunft der Kommunikation sowie Arbeitsweise in der Landesverwaltung beziehen.               | "oder jetzt eben (..) ist man an der Planung zur Einführung von so einem neuen Social Intranet, wo dann (..) zum auf einmal ganz viel mit liken, kommentieren etc." (I B1, Z. 36f).                                                                                                              |
| Zukunftswünsche                                  | Diese Kategorie umfasst Wünsche der Mitarbeitenden in Bezug auf Arbeitsweise & Kommunikation.                                          | Aussagen, die sich auf die Zukunftserwartungen- und Wünsche in Bezug auf die Arbeitsweise sowie Kommunikation beziehen. | "Ich erhoffe mir, dass da ein gewisser Anteil dabei bleibt, wo flexibel gestaltet werden kann. Das hängt ja auch mit vielen weiteren Fragen zusammen, wie Arbeitsplatzausstattung vor Ort, Arbeitsplatzausstattung Zuhause" (I A5, Z. 48ff).                                                     |
| Optimierungspotenzial der internen Kommunikation | Diese Kategorie beschreibt Möglichkeiten und Informationen zur Verbesserung der internen Kommunikation.                                | Hinweise, die auf etwaige Verbesserungen der internen Kommunikation hindeuten.                                          | "Also das ist das eine, dass man das personell aufstockt. Und das andere ist, dass ein Tool angeschafft wird, (..) das als interne Kommunikations- und Informationsplattform laufen soll" (I B2, Z. 20f).                                                                                        |
| Interne Kommunikation in Zukunft                 | Diese Kategorie beschreibt den zukünftigen Stellenwert der internen Kommunikation.                                                     | Hinweise über den Stellenwert der internen Kommunikation in Zukunft.                                                    | "Auch in der <Ort> Landesverwaltung, ist es ein bisschen unterschätzt worden, wie wichtig dieses Thema ist. Und die Pandemiezeiten haben es auch ein bisschen aufgezeigt, wie wichtig es ist, dass man den Kontakt zu den Kolleg:innen und Mitarbeitenden nicht verliert" (I A6, Z. 76).         |

## IX. Transkript Interview 1

### Interviewteilnehmer:in: A1

Das Interview wurde am 21.04.2022 online über Zoom durchgeführt und dauerte 50 Minuten.

### Soziodemographische Daten:

Die Interviewperson ist männlich und 46 Jahre alt.

### Transkription des Interviews

|   |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | I  | Ja, <u>herzlich Willkommen</u> zum heutigen Interview und vielen Dank, dass du dir Zeit genommen hast. Ein paar wichtige Informationen noch vorab. Das heutige Interview wird von mir aufgezeichnet und mit Abschluss der Defensio wieder gelöscht und die Daten werden <u>natürlich vertraulich und anonym behandelt</u> und nur für universitäre Zwecke weiter verwertet. Das bedeutet zugleich auch, dass deine Antworten weder deinen Führungskräften noch für Mitarbeitende zur Verfügung stehen. Vielen Dank dafür, dass du dies im Voraus unterzeichnet hast. Das Thema dieser Diskussion ist ja <u>die interne Kommunikation im Home Office</u> (...). Besonders interessieren mich dabei deine <u>Wahrnehmungen</u> und Einschätzungen. Das Interview basiert auf einem Leitfaden. Es ist einfach wichtig, dass du alles frei erzählst und mitteilst, was dir wichtig erscheint. (...) <u>Dann</u> beginnen wir gleich mit dem Interview, dass circa 45 Minuten in Anspruch nehmen wird. Zuerst würde ich dich bitten, dich kurz vorzustellen und mir dein Alter zu nennen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2 | A1 | Ja herzlich Willkommen, mein Name ist <Person>, bin <Alter> Jahre alt, seit über <Angabe> Jahren in <Abteilung> im Amt der Landesregierung und das mit Leib und Seele.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3 | I  | Welche Verantwortungsbereiche würdest du denn zu deiner Position zählen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4 | A1 | Also unsere Hauptverantwortung liegt in der <Aufgabenbereiche>. (...) Das sind eigentlich so das <u>tagtägliche</u> Geschäft.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 5 | I  | Und wie viele Mitarbeiter:innen sind bei euch tätig?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 6 | A1 | Also wir sind <Abteilung> sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 7 | I  | Alles klar, ja dann starten wir schon mit unserem <u>ersten Abschnitt</u> . Das betrifft die Arbeit im Home Office. Zuerst einmal ganz allgemein, also das Arbeiten von zu Hause aus scheint aufgrund der Pandemie sehr zu boomen und auch ein Trend in diese Richtung zeigt, dass es immer mehr an Bedeutung gewinnt. Wenn du an deine Arbeit oder Bereich denkst, was fällt dir da spontan ein, oder gibt es irgendein prägendes Erlebnis?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 8 | A1 | Ja (...) spontan (...) also es war immer, ich sage jetzt einmal die Arbeit geht <u>leichter von der Hand</u> , wenn man alleine zu Hause ist, das habe ich auch schon gemerkt. (...) Wenn man da nicht gewisse Abläufe von Personen stört, die öfters oder mehr zu Hause sind. (...) Ein Vorteil ist sicher, dass man zum einen, wenn man jetzt mal eben aus umwelttechnischer Sicht das hernimmt, dass man sich natürlich die Anreise und Rückreise zum Büro spart. Da <u>gewinnt man also mehr Zeit</u> durch das, dass man keine Wege auf sich nehmen muss. Das ist einmal sich ein gewisser Vorteil. (...) Wahrscheinlich auch das gewohnte Umfeld, dass man auch <u>ungestörter</u> ist, dass man an der Arbeit dranbleiben kann, ohne dass jemand ins Büro stürmt, mit einem ganz wichtigen neuen Thema. (...) Das sind einmal sicher Vorteile, die nicht zu unterschätzen sind. Nachteile sind sicher zum einen die Infrastruktur (...) also in meinem Fall ist es so, dass ich nicht so gut zu Hause ausgestattet bin, nicht mit großen Büromöbeln mit leistungsstarkem Drucker, mit einem sehr großen Bildschirm, das fehlt. Ich würde jetzt auch sagen, dass der Bürostuhl zu Hause auch nicht ergonomisch ist. Da eigentlich nicht das Zimmer eigentlich nicht als Büro ausgestattet ist, wird es dort vielleicht ein bisschen komplizierter. (...) Und ein weiterer Nachteil ist sicher auch, dass die (...) die <u>Kommunikation geht verloren</u> . Also das Persönliche, was man jetzt im Büro hat - das <u>Zwischenmenschliche</u> , also dass man sich im Gang trifft, oder sich im Sekretariat einen Espresso holt, sich kurz austauscht, das kann man durch das Home Office nicht ersetzen. |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | I  | Da kommen wir später eh noch genau dazu, zum Zwischenmenschlichen. Wie oft arbeitest du denn im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 10 | A1 | Also momentan wieder wenig. Also ich würde sagen maximal zwei bis drei Tage im Monat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 11 | I  | Und wie war es zu Zeiten der Pandemie, also wo es noch sehr präsent war?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 12 | A1 | Ja da war es ein bisschen mehr also ich sage jetzt einmal vielleicht vier bis fünf Mal im Monat. Das hat auch den Grund, dass wir das ich eben im Einsatz war in der <Abteilung> und weil da war die physische Anwesenheit sehr wichtig (..) gerade auch für die Krisenbesprechungen und da musste man eigentlich vor Ort sein. Und deswegen war jetzt auch von Zeiten von Lockdown, war jetzt auch nicht allzu sehr im Home Office im Einsatz.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 13 | I  | Du hast es schon angesprochen, dass Equipment zu Hause. Gibt es da auch von Seiten der Landesverwaltung eine Unterstützung? (..) Also zum Beispiel ein Laptop, eine Kamera und so weiter.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 14 | A1 | Also <u>explizit</u> angefragt habe ich nicht, da ich da einen privaten Laptop mit Kamera und (..) mit der ganzen technischen Infrastruktur habe. (..) Denke aber, dass man sicher unterstützt werden würde, wenn einem zum Beispiel Kopfhörer fehlen, oder eine Webcam fehlt, (..) aber jetzt in meinem Bereich, war jetzt, habe ich jetzt keine Infrastruktur benötigt. Ich wusste, dass die Dinge, die man dringend ausdrucken sollte, die habe ich jetzt per Mail mir ins Büro gemailt und die von dort aus ausgedruckt. Oder in unseren digitalen Akten abgelegt. Aber wegen einem gemütlichen Bürostuhl habe ich mich jetzt nicht getraut, anzufragen. (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 15 | I  | Ich verstehe und wie erfolgte die <u>Reorganisation</u> deiner Arbeit? Also, wo du dann begonnen hast, im Home Office zu arbeiten, wie hast du dich da organisiert?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 16 | A1 | Ja also wichtig ist, dass man, (..) ich sage jetzt einmal den Arbeitsalltag so bestreitet, wie man es tun würde, wie wenn man ins Büro fährt, das heißt mit der Körperhygiene bis sich anziehen, also jetzt nicht im Schlabberlook verbleiben. Sondern einfach die Struktur, die man im Büro hat, eins zu eins übernehmen fürs Home Office. Natürlich <u>die Pausen sind fließender</u> , man macht sicher eben spontan Mittagspause, oder wenn man Glück hat und bekocht wird, dann regelt man das jetzt eher nach der Fertigstellung vom Menü, anstatt nach der Fertigstellung der Arbeit. Weil im Büro habe ich die Flexibilität, dass ich zwischen 11:30 Uhr und 14 Uhr Mittagessen gehen kann und da richte ich es eigentlich nach der Arbeit, (..) die anfällt oder nach Wichtigkeit. Und zu Hause, ja je nachdem, wenn man wie erwähnt das Glück hat und bekocht wird, da gibt es keine bestimmte Deadline und da gibt es dann die Mittagspause. |
| 17 | I  | Ja du sprichst schon ein bisschen die Flexibilität an im Home Office. Und wie steht es in punkto digitale Kompetenz und Technisches?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 18 | A1 | Ja (..) da habe ich das Glück, dass ich mir schon in den Anfängen der EDV (..) das alles selber angeeignet habe. Ich wage da zu behaupten, dass ich da ziemlich auf Stand bin und kleinere technische Probleme selbst beheben kann. (..) Hängt natürlich aber auch immer von den User-Rechten ab, die das Unternehmen den Mitarbeitern gibt. Also oft würde mir die Lösung einfallen, aber dann fehlt's an den Adminrechten. (..) Aber ich sage jetzt einmal <u>im Großen und Ganzen</u> gab es zum Glück noch keine größeren technischen Einschränkungen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 19 | I  | Ja sehr gut, dann kommen wir nun schon zu unserem zweiten Abschnitt. Das betrifft die interne Kommunikation im Home Office, da möchte ich besonders auf deine <u>persönliche Erfahrung und Einschätzung</u> eingehen. (..) Und unter der internen Kommunikation versteht man grundsätzlich alle kommunikativen Angelegenheiten aller Mitglieder einer Organisation. Da gibt es noch den Unterschied zwischen formellen Gesprächen oder formellen (..) Kommunikation und der informellen Kommunikation. Formell betrifft (..) alles über die Arbeit und das informelle das Zwischenmenschliche, den sozialen Austausch, also der Mitarbeiter untereinander. Gibt es bei euch in der Landesverwaltung da eine eigene Abteilung für die interne Kommunikation?                                                                                                                                                                                             |
| 20 | A1 | Ja (..) also die interne Kommunikation, ich würde es so beschreiben, (..) das ist eher so aufgeteilt (..). Also es geht sehr viel von der Personalabteilung aus (..) vom Personalmanagement, aber auf der anderen Seite die Pressestelle im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, Marketing. Ja ich würde sagen die interne Kommunikation mehr von der Personalabteilung. Dann sprich da gibt es noch die Angebote für die Mitarbeitenden, (..) dann aktuelle oder wenn es neue Programme gibt oder neue                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | Projekte, wird man Großteils von der Personalabteilung informiert. (..) Weitere Aktionen dann von der Personalvertretung und ja die Pressestelle, hat im gewissen Sinne auch interne Kommunikation, aber dann doch eher mehr nach außen sprich Öffentlichkeitsarbeit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 21 | I  | Und welche interne Kommunikationsinstrumente werden denn bei euch verwendet, also in punkto Mitarbeitergespräche, Newsletter, Intranet?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 22 | A1 | Also das meiste sind <u>eigentlich zwei</u> . Das Intranet und per Mail ein Newsletter oder Infomails. (..) Das sind eigentlich die zwei Hauptsachen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 23 | I  | Habt ihr auch eine Mitarbeiterzeitung?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 24 | A1 | Ja, haben wir auch, die erscheint quartalsmäßig, die auch aus meiner Sicht sehr interessant aufgebaut ist. Das fängt an mit aktuellen Themen, hat dann auch so eine Rubrik von Hochzeiten, Geburten von Landesbediensteten, (..) dann ein bisschen einen historischen Aspekt, wo das Landesarchiv immer einen Beitrag leistet. Und dann natürlich auch von Personen, die schon im Ruhestand sind. Und ein bisschen aus dem Privaten oder aus dem Nähkästchen plaudern.                                                                                                                                                                                                      |
| 25 | I  | Und gibt es da auch Instrumente der für den sozialen Austausch untereinander?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 26 | A1 | (..) Nein, also wir haben jetzt in unserem Bereich eine WhatsApp Gruppe. Nutzen die aber eher selten. Wurde zwar einmal angelegt, nutzen die aber eher selten, <u>da wir doch den persönlichen Kontakt bevorzugen</u> . (..) Und wenn es einmal etwas Eiliges gibt, wird das über das Telefon oder Mail abgewickelt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 27 | I  | Okay und würdest du sagen, dass das eure Hauptkanäle sind? Also das Mail und die Telefonate?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 28 | A1 | Ja (..) und persönlicher Kontakt. Also wenn man sich – wir haben jetzt einen wöchentlichen Jour Fixe, wo man physisch zusammenkommt (..) und ja ich sage jetzt einmal im Gespräch kann viel mehr abklären, erörtern, die Stimmungen aufnehmen (..), als wie in einer WhatsApp Gruppe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 29 | I  | Und in Bezug auf das Home Office, welche Themen werden da vermehrt kommuniziert und über welche Kanäle?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 30 | A1 | (..) Du meinst direkt das Home Office betreffend oder (..)?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 31 | I  | Ja, also wenn du jetzt an deine Arbeit im Home Office denkst, kommunizierst du da über andere Kanäle, kommunizierst du anders?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 32 | A1 | Nein, also dort eigentlich auch (..) also, <u>wenn es ganz dringend oder komplex, dann über das Telefon</u> . Und wenn es Informationen sind, die mehrere betreffen, dann eigentlich über Mail – also über den Mailverteiler, ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 33 | I  | Und bezüglich deiner Bedürfnisse in Bezug auf die interne Kommunikation. <u>Worüber</u> willst du denn den von der Landesverwaltung informiert werden, wenn du an deine Tätigkeit denkst?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 34 | A1 | Ja ich sage jetzt einmal momentan natürlich ganz spannend die aktuellen Corona Maßnahmen. (..) Ich sage jetzt einmal wichtig sind einfach Themen, die die Abteilung betreffen, die sollten natürlich zeitnah an die Bediensteten weitergegeben werden. (..) Das finde ich einmal primär. Was natürlich noch nice to have oder schön wäre, ist wenn man erfährt, wo gibt es personelle Veränderungen, zum Beispiel in welchen Abteilungen gibt es eine neue Führungskraft oder gibt es neue Projekte, die das Land initiiert? Wobei jetzt das sage ich jetzt einmal <u>nicht so eine hohe Dringlichkeit</u> hat, wie Veränderungen oder Neuerungen in der eigenen Abteilung. |
| 35 | I  | Und (..) wie siehst du da deinen Informationsstand im Vergleich zum Home Office und Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 36 | A1 | (..) Eigentlich <u>unverändert</u> . Also vielleicht erfährt man im Büro bei Ganggesprächen oder beim Mittagessen vielleicht das eine oder andere schon etwas früher. Aber (..) ansonsten fühle ich mich eigentlich gut informiert im Landesdienst.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 37 | I  | Durch Covid wird ja im Home Office vermehrt die interne Kommunikation über Online Medien durchgeführt. Inwieweit muss da deiner Meinung nach ein Inhalt online anders gestaltet werden, als offline?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 38 | A1 | (..) Du meinst (..) von der Kommunikation her?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 39 | I  | Ja zum Beispiel eine Person hat schon angemerkt, es werden vermehrt Videos einen Einsatz finden. Was ist deiner Meinung nach wichtiger online?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 40 | A1 | Also wie eingangs schon erwähnt, erspart man sich sicher viele Wege, wenn man Sitzungen oder Besprechungen physisch durchführen kann – (..) digital durchführen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | kann, so muss ich sagen. Das sind sicher Vorteile, gerade wenn ich jetzt an die Politiker denke, wenn sie wegen zwei Stunden nach <Ort> fliegen und dann wieder retour, (..) hat das gewisse Vorteile. (..) Aber auch nur bei einer bestimmten Personengröße. Also ich denke jetzt alles, was zehn oder <u>12 Personen übersteigt, ist das aus meiner Sicht auch nicht mehr so zielführend</u> . Das hängt natürlich dann auch davon ab. Der eine hat vielleicht ein Verbindungsproblem. Dem anderen spinnt die Kamera. Beim Nächsten, (..) passt es vielleicht mit der Audioqualität. Und natürlich das <u>Zwischenmenschliche, was man wahrscheinlich in den Pausen von solchen Sitzungen bespricht, kann man online nicht besprechen</u> . (..) Also gerade ein vier Augen Gespräch, zum Beispiel bei einem kritischen Thema, wo man vielleicht den einen zur Seite nimmt und das noch einmal mit ihm diskutiert, das geht natürlich online nicht.                          |
| 41 | I  | Und sprechen wir noch detaillierter über die Videotelefonie? Habt ihr hier regelmäßige Meetings, wenn du im Home Office bist?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 42 | A1 | Also bis jetzt in unserem Bereich, hatten wir das eigentlich noch nie, muss ich sagen. Zu Zeiten der Lockdowns und den Einschränkungen, gab es natürlich (..) durch das, dass es <Berufstätigkeit>, hatten wir jetzt auch nicht die Notwendigkeit, um uns auszutauschen, da ja die meisten von uns in anderen Bereichen ich sage jetzt einmal im Einsatz waren und jetzt gerade der >Berufsbereich< stillgestanden ist. (..) Und wie schon eingangs erwähnt, bei meinen Einsätzen in <Abteilung>, waren es dann physische Sitzungen, also mit Maske und Abstand. Also dort hatte ich jetzt wenig Videotelefonie in dieser Zeit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 43 | I  | Und wenn du jetzt einmal an eine Videokonferenz denkst, die du abgehalten hast, oder an der du teilgenommen hast, könnte sie deiner Meinung nach die Face-to-Face Kommunikation ersetzen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 44 | A1 | Ja (..) das ist wahrscheinlich <u>themenabhängig</u> . (..) Also ich erinnere mich jetzt an die letzte Videokonferenz zurück. Da ging es um die <Name> Konferenz, wo das Projekt in >Name> durchgeführt wird, wo man sich informell ausgetauscht hat, also ich sage für das war es ideal. Es sind dann Partner aus <Ort> dabei, das ist jetzt auch fein, wenn man jetzt nicht auf <Ort> muss, sondern wenn man sich da online oder virtuell treffen kann. (..) und dann die Aufgaben bespricht. Aber was ich festgestellt habe, es braucht da schon eine Art Moderator also, jemand, der die Gespräche leitet, der schaut, dass man nicht abweicht von den Themen, der auch die Aufgabenzuständigkeiten klar beim Namen nennt und personalisiert. Dass dann auch jeder seine To Dos hat und nicht, dass man nach einer Stunde sagt ja war nett zu sehen, aber man nicht weiß, wer für was zuständig ist. Also das benötigt sicher mehr (..), wie bei einer physischen Sitzung. |
| 45 | I  | Würdest du auch sagen vom <u>Aufwand</u> her mehr? Eine Videotelefonie im Vergleich zu einer Konferenz vor Ort?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 46 | A1 | Ja, also vom <u>(..) Aufwand</u> her ist es natürlich sicher einfacher, sprich (..) ich kann im Büro bleiben, ich muss keinen Fahrplan herausuchen, weil ich mit Öffis auf dem Weg bin, ich muss mir kein Auto für uns Pool Auto reservieren und (..) hoffen, dass getankt ist oder aufgeladen ist das Auto und spare mir natürlich den Hin- und Rückweg und diese Zeit kann ich dann natürlich dann einsetzen und nach der Besprechung gleich mit den To Dos beginnen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 47 | I  | Ja dann kommen wir schon zum dritten Abschnitt. Der betrifft die interne Kommunikation und die Mitarbeiter:innenzufriedenheit - <u>natürlich ein sehr persönliches Thema</u> auch. Ich frag dich zuerst einmal ganz allgemein, was du und Mitarbeiterinnenzufriedenheit oder Arbeitszufriedenheit versteht?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 48 | A1 | Ja, Mitarbeiterzufriedenheit ist sicher, dass man sich auf Augenhöhe begegnet, (..) ehrliche und offene Kommunikation und ja ich sage jetzt einmal Sozialkompetenz an den Tag legt. Und einfach versucht zum, also auch wenn jemand einen schlechten Tag hat, das nicht zu persönlich nehmen, sich hineinzuversetzen, aber dann doch schauen, dass am Ende des Tages ich sage jetzt einmal die Kollegenschaft gestärkt ist und dass die Arbeit, die erledigt werden muss, auch erledigt wird. (..) <u>Das finde ich wichtig</u> . Also ich denke jetzt einmal das Wichtigste für die Mitarbeiterzufriedenheit ist die Kommunikation. Also wenn es beispielsweise irgendwelche Ungereimtheiten gibt oder Unklarheiten, ist es wichtig, dass man da im ständigen Austausch ist (..), dass man eventuelle ich sage jetzt einmal, Dinge, die man vielleicht vermutet, oder meint, dass es gleich angesprochen wird. Ja (..) dass es dort auch keine Missverständnisse gibt.        |
| 49 | I  | Ja vielleicht nur kurz zur Definition - unter Mitarbeiterinnenzufriedenheit versteht sich die Einstellung des Arbeitnehmers gegenüber seinem Arbeitsplatz, aber auch seinen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | Aufgaben und dem Unternehmen im Allgemeinen gegenüber. Und werden die Erwartungen erfüllt, so kann einmal grundsätzlich von Zufriedenheit am Arbeitsplatz gesprochen werden. Inwiefern siehst du da jetzt einen <u>Zusammenhang zur internen Kommunikation</u> ? Du hast es schon angesprochen, es nimmt einen sehr hohen Stellenwert ein (..) was kann die interne Kommunikation da leisten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 50 | A1 | Ja also wie gesagt, wichtig oder interessant gerade im eigenen Bereich, dass man vielleicht auch ein bisschen einen <u>Einblick kriegt, bekommt, wer mit welchem Projekt beschäftigt ist (..)</u> , dass wir vielleicht auch <u>Hilfestellungen</u> anbieten, wenn man merkt (..) selber geht es jetzt ein bisschen lockerer und der nächste schwimmt, dass man dort seine Hilfe zur Verfügung stellt, anbietet und eben auch der <u>persönliche Austausch</u> . Dass man sich die Zeit nimmt, Mittagessen geht, auf einen Kaffee geht, dass man einfach nicht nur (..) immer nur die Arbeit im Vordergrund steht, sondern dass man auch einmal sich persönlich austauscht, finde ich auch, dass das zur Mitarbeiterzufriedenheit beiträgt.                                                                                                      |
| 51 | I  | Würdest du auch sagen, dass du dadurch <u>motivierter bist</u> , oder mehr Engagement auch zeigen kannst?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 52 | A1 | Also da (..) <u>da bin ich überzeugt</u> , dass das auch bei allen so ist, wenn die merken, ich meine es gibt auch Themen jedem Bereich, die man halt nicht so gerne macht, wie andere Themen, und wenn man merkt, dass auch Unvorhergesehenes hereinkommt, wo man dann viel Arbeit hat, aber da merkt, da sind Personen, die die Hilfe anbieten (..), ohne dass man lange betteln muss, fragen muss also (..), das schätze ich bei uns in unserem Team sehr stark, deswegen bin ich vielleicht auch schon über <Anzahl> Jahre mit dabei. Das wenn man einmal <Berufstätigkeit> betreut und man merkt auch dass noch vor Ort jemanden gibt, der einen unterstützt. (..) Dass es da noch nie ein Problem gab und natürlich immer von allen, insofern sie zeitlich noch nicht anders eingeteilt sind, auch immer Hilfestellung angeboten wird.     |
| 53 | I  | Das heißt wie würdest du deine Zufriedenheit mit der internen Kommunikation <u>im Gesamten</u> bewerten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 54 | A1 | Also schon mit einem klassischen Einser in der Schulnote.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 55 | I  | Super und bezüglich Feedback wie schaut es da aus bei euch also bei Mitarbeitenden, aber auch unter Vorgesetzten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 56 | A1 | Ja (..) da ist unser Bereich sicher ein großer Vorteil, weil nach <Berufstätigkeit> hat man schon ein Feedback, ob es gut verlaufen ist oder weniger gut (..), also das bekommt man. (..) Und natürlich auch das Lob in unserem Team, also das merke ich, ist <u>bei uns auch sehr ausgeprägt</u> also, dass man sich auch gegenseitig motiviert und auch mal anspricht, wann etwas optimiert werden kann (..) Was jetzt nicht immer gleich eine negative Kritik ist, sondern einfach nur wie eine Nachbesprechung, wo man selber auch kritisch die Punkte anschaut und sagt (..) ja, was war wie höhere Gewalt, also etwas Unvorhergesehenes? Und was hätte man vielleicht noch besser machen können, ob das jetzt <Berufsspezifische Informationen>. Das man auch da immer selber kritisch bleibt und versucht, immer das Beste herauszuholen. |
| 57 | I  | Und Feedback vom Vorgesetzten gibt es da auch eine Möglichkeit?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 58 | A1 | Ja (..) eher schwierig, da (...) aufgrund <Berufstätigkeit> unsere Vorgesetzte nicht immer dabei sein kann, hat oft auch andere Termine. (..) Aber generell ist <u>unsere Vorgesetzte auch sehr positiv eingestellt</u> und man merkt auch dort immer eine sehr positive Haltung und Motivation. (..) Und wenn jetzt einmal der Vorgesetzte bei einem Event dabei war, dann kommt auch positives Feedback, das schon.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 59 | I  | Das heißt, das wäre auch ein wichtiger Punkt für dich, dass du sagst, ja, ich bin bei der Arbeit zufrieden, ich brauche regelmäßiges Feedback, oder dass das macht (..) die Arbeit zufriedener.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 60 | A1 | Ja ich sage immer Feedback ist gut, aber es muss ein ehrliches Feedback sein. Also ich möchte natürlich auch erfahren, wenn etwas nicht gepasst hat und nicht immer nur, dass alles super toll war. (..) Ich mache meine Arbeit immer gerne, brauche jetzt aber nicht immer positives Feedback, zum mich selbst zu motivieren, also nicht so verstehen. Ich sage jetzt einmal, wenn etwas Positives zurückkommt, das ist wie ein Kompliment, das nimmt man immer gerne an. (..) Ich bin jetzt aber auch <u>nicht darauf fixiert</u> oder angewiesen, dass ich (..) beleidigt wäre, wenn nicht laufend die Leute ins Büro stürmen und sagen, wie super die <Berufstätigkeit> war. (..) Aber ein generelles                                                                                                                                        |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | Feedback von Personen, die dabei sind oder <geholfen> haben, finde ich schon wichtig, dass man immer den Status Quo hat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 61 | I  | Und was könnte jetzt die Landesverwaltung noch machen in punkto interner Kommunikation oder Kommunikation allgemein, um die Arbeitszufriedenheit noch mehr fördern?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 62 | A1 | Ja (..) also da könnte man vielleicht schauen, dass die (..) zum einen <u>Angebote schaffen</u> , die ich sage jetzt einmal für die Mitarbeiter motivierend sein können. Ob das von Fitnessstudio-Angeboten zum Beispiel Vergünstigungen, oder je nach dem wen es interessiert, so (..) Gesundheitstage, oder so (..) Informationsveranstaltungen (..) in gewissen Bereichen, (..) dann vielleicht auch irgendwelche Aktionen im Rahmen von einem Betriebsausflug zum Beispiel, oder dass man sich selber umschaut, passen die Büroräumlichkeiten, passt die technische Infrastruktur? Ich denke, das sind so Sachen, wo ein Arbeitgeber ansetzen kann. Oder auch so kleine Aktionen, wie wir im vergangenen Jahr hatten, mit der Eisaktion, wo es einfach für die Landesbediensteten Eis gab, (..) das ist eine <u>kleine Wertschätzung, die aber viel bewirkt</u> . (..) Ich denke in diesem Bereich kann man sich optimieren ja. |
| 63 | I  | Wenn du jetzt noch einmal an deine Home Office Tage denkst, die natürlich begrenzt sind, wie zufrieden bist du da mit den informellen Gesprächen, also Small Talk zum Beispiel?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 64 | A1 | <u>Im Home Office? Ja da ist es schwierig, das Informelle kann nur im Rahmen von einem Telefonat erfolgen</u> , vorausgehend das Geschäftliche und dann im Anschluss (..) etwas Informelles, da macht es das im Büro natürlich schon viel einfacher. (..) Weil man dort dann auch mit anderen Personen Kontakt hat, also jetzt nicht nur wie im Home Office mit dem eigenen Team, (..) sondern im Büro trifft man dann auch Personen aus anderen Abteilungen, tauscht sich einmal kurz aus. Das oder <u>diese Fülle der Abwechslung hat man dann natürlich im Home Office nicht</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 65 | I  | Das bleibt auf der Strecke. Und mit der Zufriedenheit mit den formellen Gesprächen in den Jour Fixes zum Beispiel auch im Home Office, wie schaut das aus?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 66 | A1 | Also (..) ja ich finde dort passt es eigentlich bestens. (..) Dort haben wir dann auch immer den Überblick was steht an, wer übernimmt was, (..) wer ist an welchem Projekt dran und wer kann wo unterstützen? Also dort finde ich es auch wichtig, dass gerade im formellen Bereich, immer alle up to date sind und ja auf das Formelle kann ja dann immer noch etwas Informelles folgen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 67 | I  | Auch <u>im Home Office</u> ? Würdest du es da auch so bestätigen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 68 | A1 | Ja (..) Also da kommt es darauf an, ob man jetzt eine Videokonferenz macht mit dem vertrauten Team, dass wenn die Arbeit getan ist, dass man sich so noch ein bisschen austauscht also, (..) das funktioniert sicher auch.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 69 | I  | Zum Abschluss unseres zweiten Abschnittes. Wie zufrieden bist du generell mit dem Kommunikationsangebot der Landesverwaltung?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 70 | A1 | Also ja (..) ich bin nicht so eine großer Social Media Fan. Für das, was ich kommunizieren will, ist wahrscheinlich das Persönliche, E-Mail, (..) Telefon und WhatsApp. Also diese vier Kommunikationsmöglichkeiten sind vorhanden und <u>für mich ausreichend</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 71 | I  | Ja kommen wir schon zum vorletzten Teil unseres Interviews. In diesem befassen wir uns mit der internen Kommunikation und den Effekten auf das Zwischenmenschliche, das hast du eh schon kurz angesprochen. Zuerst einmal ganz allgemein - welche Effekte hat deiner Meinung nach die interne Kommunikation auf die zwischenmenschliche Kommunikation, also zum Beispiel in <u>punkto motivieren, (..) bestätigen, beeinflussen</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 72 | A1 | Also ich <u>finde es sehr wichtig, also generell Kommunikation</u> , (..) der Mensch ist ein soziales Wesen, (..) lebt auch von Gemeinschaft und Kommunikation und da finde ich es wichtig, dass (..) man das auch nutzt, also die interne Kommunikation und nicht nur im Büro nebeneinander sitzen, jeder macht seinen Teil und grüßt sich nur mehr, (..) sondern dass man jetzt einmal auch spontanen einmal zu seinen Kollegen geht oder mal im Rahmen von Mittagessen oder einer Kaffeepause sich austauscht und da ist es dann verschwimmend, das Formelle und Informelle. (..) Und das finde ich wichtig, dass man da doch auch ein bisschen Feedback hat (..) und dass es eben nicht immer nur beruflich ist, sondern auch einmal sein kann, wo jetzt am verlängerten Wochenende jemand im Urlaub war und ein bisschen erzählt oder jemand vielleicht irgendetwas plant                                                      |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | eine Reise, ein großes Fest, das ist interessant und ich finde das bereichert auch und (..) macht dann auch die (..) ich sage jetzt einmal die Arbeitsabläufe interessant, ja (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 73 | I  | Ja vielen Dank für deine ausführlichen Beschreibungen. (..) Wenn du jetzt noch einmal an das Home Office denkst, hast du da das Gefühl, dass das Zwischenmenschliche sich verändert hat oder verändert wurde?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 74 | A1 | Ja also dort, durch das, dass man sich mailt oder telefoniert, dass man sich nicht sieht, das ist schon ein Unterschied. (..) Man bekommt dann keine Mimik mit, keine Gestik (..) man <u>hört dann nur die Stimme zwischen dem Telefon, erkennt dann aber weniger die Gefühlslage</u> , als wie, wenn man sich persönlich im Gang, in einem Kaffee oder beim Mittagessen sieht. Also ich denke, dass das ist schon ein riesiger Unterschied. Home Office und Büro. (..) Das eben diese Gefühlsebene nicht erkennbar ist.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 75 | I  | Das <u>Emotionale</u> sprichst du an. Und (..) hast du das Gefühl, dass du (..) bezüglich der Kommunikation dich offen äußern kannst, und hat sich das auch im Home Office geändert?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 76 | A1 | Ja (..), also (...) <u>ich denke einmal, dass man im persönlichen Gespräch wahrscheinlich offener ist</u> (..) oder auch offener wird, als wie in einem Telefonat, oder Mail, da (..) man auch viel mehr mitbekommt, also von der emotionalen Lage. Es kann auch sein, dass mehr Zwischenfragen kommen, als wie in einem Mail, das ist immer nur, man stellt eine Frage und man bekommt eine Antwort. Im Gespräch kann sich wieder eine neue Frage ergeben. (..) Ich denke schon, dass da (..) gerade im Zwischenmenschlichen (..) kann das die Technik das physische nie ersetzen.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 77 | I  | In einer veröffentlichten Studie wurde festgestellt, dass virtuelle Kanäle bei den Mitarbeitenden dazu gehören, dass sie sich weniger äußern wollen und dass sie Angst haben, sich falsch oder unangemessen zu äußern. Wie siehst du diese Erkenntnis?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 78 | A1 | (..) Kommt wahrscheinlich auch auf das Thema darauf an. Also (..) ich kann mir jetzt auch vorstellen, dass, wenn man etwas schreibt, dass so etwas eher aus dem Zusammenhang gerissen werden kann, durch Screenshots oder weiterleiten, (..) als wie das persönliche Gespräch, wo man dann auch nochmals etwas wiederholen kann oder darauf eingehen kann. (..) Aber ich denke auch, alles, was jetzt per Mail oder WhatsApp kommt, kann oft auch zu Missverständnissen führen. (..) Wenn jetzt zum Beispiel zu einem Projekt schon ein langer Schriftverkehr da ist und man leitet jetzt da die letzten drei, vier Mails weiter, die (..) vielleicht zu einem Missverständnis führen können, aber (..) hätte man jetzt alles gelesen, wüsste man, was man damit sagen will oder meint und (..) <u>da kann ich das Ergebnis der Studie gut verstehen</u> . |
| 79 | I  | Und zu deiner persönlichen Rolle. Empfindest du durch die Arbeit im Home Office eher einen <u>sozialen Rückzug</u> oder hast du das Gefühl, dass du <u>gleich kommunikativ agierst</u> , wie im Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 80 | A1 | Ja also persönlich finde ich schon das, dass es ein sozialer Rückzug ist, da ich dort eben die die Leute nicht treffe (..) oder physisch nicht anwesend sind. Also gerade in unserem Stockwerk sind <Personenanzahl> (..) und wenn man jetzt das Büro wechselt, oder einen Kaffee holt, oder den Gang zum Drucker macht, sieht man natürlich viele Leute und das hat man natürlich zu Hause nicht (..) außer man ist jetzt im Telefonkontakt, oder in einer Videokonferenz. Aber (..) das kann ich auch bestätigen, dass es zu Hause viel weniger ist, als wie im Büro (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 81 | I  | Und bezüglich der Angebote noch, da gibt es ja bei euch diese virtuelle Kaffeepause, ich weiß nicht, ob du davon gehört hast, (..) was löst so ein Angebot bei dir aus? Kann das zu mehr Zufriedenheit führen? (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 82 | A1 | Ja also ich persönlich nutze es nicht, also wenn ich im Büro bin, nutze natürlich den persönlichen Kontakt, kann mir aber vorstellen, dass es für manche sicher ein interessantes Angebot (..) ist. Ich denke, es ist immer schwer, zum (..) den Leuten etwas anbieten. Also man will, oder man zeigt sich bemüht, dass man das machen will, (..) aber ob es dann angenommen wird oder nicht. (..) Also mich hat es jetzt nicht angesprochen, aber es gibt sicher Personen, die das toll finden, (..) aber <u>ich bin da eher noch die Person, die dann lieber die Leute physisch trifft und nicht virtuell</u> .                                                                                                                                                                                                                                          |
| 83 | I  | Das heißt dir fehlen physische Informationen, also so der Austausch vor Ort?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 84 | A1 | Ja genau, also ich bin da mehr die Person (..), die das mehr zu schätzen weiß. Wie gesagt, weil man da auch ganz einer anderen Ebene aufeinander zugeht und sich austauscht, man Gestik und Mimik auch besser versteht, als wie in einer Videokonferenz.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 85 | I  | Ja, dann kommen wir auch schon zu den letzten Fragen des Interviews. (..) Hier würde mich noch besonders <u>deine persönliche Einschätzung</u> über die Zusammenarbeit im Home Office interessieren. (..) Wie hast du da, wenn du im Home Office warst, den sozialen Austausch unter den Kolleginnen geregelt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 86 | A1 | (...) Da muss ich sagen, der hat schon etwas gelitten (...). Denn im Home Office, wenn man jetzt an etwas dran ist, dann weiß man nicht, was machen gerade die anderen, (..) man weiß nicht, sind die gerade auch an dem Thema dran, oder sind sie vielleicht in einer Besprechung? Das bekommt man jetzt im Büro viel mehr mit, wer gerade verfügbar ist und da (..) kommt mir vor, möchte man nur Kontakt aufnehmen, wenn es jetzt auch wirklich dringend ist, oder man Information benötigt (..) und dass es <u>ungezwungener im Büro ist</u> , dass man da eher einmal schnell in das Nebenbüro schaut, sitzt er gerade am Platz und hat kurz Zeit, denke ich auch, dass (..) es viel ungezwungener ist, als Zuhause, weil man ja eben nicht weiß, was macht die Person gerade, ist er vielleicht in einem Telefonat, so dass man ihn nicht stören sollte (...). Hat er vielleicht Zeitausgleich (..) das bekommt man im Büro eher mit als Zuhause, ja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 87 | I  | Also einfach auch ein bisschen gehemmter dadurch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 88 | A1 | Ja das garantiert, ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 89 | I  | Okay und gibt es da auch von Seiten der Landesverwaltung eine Unterstützung für diesen <u>sozialen Austausch</u> . Also über die virtuelle Kaffeepause haben wir ja schon gesprochen. Und in punkto Teamarbeit, (..) gibt es da irgendein Angebot?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 90 | A1 | (..) Da müsste ich jetzt lügen. Also vielleicht gibt es eines, also ich habe mich jetzt nicht aktiv auf die Suche gemacht ob es dieses Angebot gibt oder (..) jetzt auch nicht aktiv davon mitbekommen, dass es jetzt Angebote gibt, aber vielleicht tue ich da jetzt manchen unrecht und es gibt etwas. (..) Aber ich habe es jetzt nicht gesucht oder für mich jetzt für nötig befunden, (..) zum so etwas in Anspruch zu nehmen. Aber ich denke, dass die virtuelle Kaffeepause sicher <u>gerade für Home Office eine interessante Möglichkeit ist</u> , sich auszutauschen, ja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 91 | I  | Wenn du zum Beispiel an das Intranet denkst bei euch, gibt es da eine Möglichkeit, wo man sich austauschen könnte? (..) Also zum Beispiel eine Chatfunktion oder? (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 92 | A1 | Also das gibt es dort nicht, nein. (..) Also es gibt dort zwar immer die aktuellen Informationen, (..) Angebote, dann so Rechtsunterlagen, (..) bis Speisepläne in der Kantine, (..) also sind alle möglichen Informationen abrufbar. Aber jetzt eine Chatfunktion ist mir nicht bekannt, ich glaube, dass man da dann eher auf Mail und Telefon zurückgreift, (..) oder wenn man in einer Videokonferenz ist, bietet die Software ja auch die Möglichkeit eines Chats. (..) Aber im Intranet ist mir jetzt so eine Funktion nicht bekannt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 93 | I  | Okay (..) Ja gut, dann kommen wir eh schon zum Abschluss. (..) Mich würde hier noch interessieren, <u>deine Erwartungen und dein Blick</u> in die Zukunft. (..) Was könnte denn deiner Meinung nach von Seiten der Landesverwaltung noch getan werden, in punkto Kommunikation und insbesondere im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 94 | A1 | (..) Ja also ich finde, die Pandemie hat gezeigt, dass viele Wege eingespart werden können. (..) Bei gewissen Sitzungen (..) Ich würde da jetzt einfach ein gesundes Mittelmaß herausnehmen, das man abwägt, welche Sitzung kann man online durchführen, welche Sitzung sollte physisch stattfinden? (..) Gerade auch wenn es jetzt nur ein Projektabschluss ist, wo man vielleicht nur anstoßen möchte, (..) oder sich zu einem Essen treffen möchte. (..) Und ich denke, dass das Home Office sicher eine Möglichkeit ist, gerade für die, die einen weiten Weg haben, zum noch länger an ihrem Projekt dran zu bleiben. (..) Also sprich die Hin- und Rückfahrt, diese vergeudete Zeit fällt weg. (..) Und natürlich man hat auch gewisse Vorteile, also (..) wenn man jetzt ich sage jetzt einen Handwerker erwartet, was jetzt nicht jeden Tag ist, dass man jetzt nicht den ganzen Tag Zuhause sinnlos abwartet, ob er pünktlich kommt oder nicht (...), sondern dass man dort arbeiten kommt, wenn er läutet und lässt ihn dann rein und arbeitet weiter. (..) Also gewisse (...) Vorteile oder jetzt bei den Kindern, wenn man Kleinkinder hat und sagt, da muss ich jetzt nicht wieder die beauftragen, sondern wenn man die Arbeit von zu Hause aus erledigen kann, (..) <u>ist man sicher eine Spur flexibler</u> , als wie im Büro. (..) Und ich denke, wenn man das vielleicht für die Zukunft beibehalten kann, wenn man jetzt sagt, (..) ein gesundes Maß, also nicht nur prozentuell so viel Home Office geht, sondern dass man eine <u>gewisse Flexibilität hat</u> (...). Dann ist es sicher eine Win-Win-Situation für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. |

|     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95  | I  | Und wenn du jetzt an ein <u>Kommunikationsangebot</u> denkst, hättest du dort zum Beispiel einen Vorschlag oder was könntest du dir da gut für die Zukunft vorstellen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 96  | A1 | (..) Ja also die, wie gesagt, <u>die Möglichkeiten, die es schon gibt, sind für mich persönlich ausreichend</u> , spreche jetzt aber sicher nicht für die jüngere Generation, die sich vielleicht Instagram oder sonstige Kanäle noch wünschen würden. (..) Aber aus meiner Sicht, sind jetzt die Informationskanäle, die vorhanden sind, (..) sind für mich persönlich ausreichend. Könnte aber sicher noch ausgebaut werden. (..) Da müsste man die Jüngeren fragen, was es da, was aus ihrer Sicht trendy wäre. (..) Und vielleicht auch im Intranet, dass es dort eine Art Chatroom gibt, wo man vielleicht sieht, wer ist gerade online unterwegs, oder wer könnte (..) angeschrieben werden oder mit wem könnte Kontakt aufnehmen und kommunizieren. (..) Oder wenn es verschiedene Themenbereiche gibt, wo man sagt, das klingt interessant, da würde ich mich gerne mit einklicken und mich austauschen über dieses Thema. (..) Da könnte ich mir schon vorstellen, dass das zukünftig vielleicht eine Möglichkeit ist, dass man solche Chatrooms anbietet. (..) Ob das jetzt rein für einen lockeren Austausch ist, oder für interessante Themen, wo man mitwirken möchte, (..) ich denke, da wären sicher auch einige offen dafür. |
| 97  | I  | Also sowohl informell als auch formell. Und wenn du jetzt noch an den Übergang zum Beispiel vom Home Office ins Office denkst, was würdest du dir da wünschen, beziehungsweise (..) was hat auch da <u>die Kommunikation</u> für eine Funktion?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 98  | A1 | Ja (..) also, dass die, was man sicher optimieren könnte, aber es war für uns alle neu das Home Office, <u>dass man vielleicht auch Möglichkeiten findet, dass die Kommunikation nicht weniger wird im Home Office</u> . (..) Sondern dass man einfach versucht, auch wenn man sich nicht physisch oder persönlich begegnet, dass man trotzdem versucht, die Kommunikation, auch die Menge der Kommunikation, aufrecht zu erhalten. Ich glaube das wäre eine Herausforderung. (..) Aber <u>wie gesagt</u> , alles, was neu ist, muss zuerst einmal ja (..) kennengelernt werden und wenn man dann einmal die Situationen vom Home Office kennt, dass man da vielleicht schaut, was gibt es für Möglichkeiten, um sich auszutauschen. Dass man dort zum Beispiel sagt (..) man macht eine virtuelle Sitzung täglich um 11 Uhr zum Beispiel, dass man sich dort austauscht (..), oder (..) man schreibt, was in der WhatsApp Gruppe oder man macht eine Videotelefonie, also da gibt es sicher auch Möglichkeiten, wie man die Kommunikation im Home Office steigern könnte.                                                                                                                                                                   |
| 99  | I  | Sehr spannend und die letzte Frage - welchen Stellenwert nimmt deiner Meinung nach die interne Kommunikation aufgrund der Pandemie aber auch in <u>Zukunft</u> ein?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 100 | A1 | (..) Ja, dass man, ich glaube die Pandemie hat gelehrt, wie es sein kann, auch ohne Kommunikation oder mit eingeschnittener Kommunikation. (..) Und dass, wie schon vorhin erwähnt, (..) <u>Kommunikation eigentlich das Um und Auf</u> ist, weil man da <u>das Emotionale mitbekommt, Informationen mitbekommt</u> und (..). Ich denke, von dem lebt ein Team und eine Gemeinschaft, dass man sich nicht nur formell sondern auch informell austauscht und (..) dass man das auch weiter fördern sollte, dass Kommunikation auch eben in meinem guten Ausmaß möglich ist.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 101 | I  | <u>Sehr schön</u> , sehr guter Abschluss. (..) Ja gut, wir sind dann auch schon am Ende unserer Fragen angelangt. Gibt es von deiner Seite etwas, was du anmerken möchtest, oder hast du noch offene Fragen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 102 | A1 | (..) Also Fragen keine mehr, also es war wirklich sehr interessant, die (..) das Interview und auch deine Fragen und ich sage jetzt einmal die Sichtweisen auf diese Bereiche und ja ich wünsche dir alles Gute für diese Abschlussarbeit. <u>Ich hoffe</u> , dass noch viele interessante Interviews zusammenkommen. Und wenn noch etwas wäre, wo ich beitragen kann oder helfen kann, dann jederzeit melden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 103 | I  | Ja vielen vielen Dank. Ich möchte mich bei dir für das Interview bedanken, ich (..) weise erneut darauf hin, dass deine Daten streng vertraulich und natürlich nur anonym weiterverwendet werden. Und ich sende dir dann auch gerne eine Arbeit von mir zu, wenn sie fertiggestellt wurde. Ja ich wünsche dir in diesem Sinne alles Gute und noch einmal vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## X. Transkript Interview 2

### Interviewteilnehmer:in: A2

Das Interview wurde am 26.04.2022 online über Zoom durchgeführt und dauerte 54 Minuten.

### Soziodemographische Daten:

Die Interviewperson ist weiblich und 45 Jahre alt.

### Transkription des Interviews

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | I  | Ja, dann starten wir gleich mit dem heutigen Interview. Zuerst einmal <u>herzlich Willkommen</u> und vielen Dank, dass sie sich die Zeit genommen haben. Ein paar wichtige Informationen noch vorab: Das heutige interview wird von mir aufgezeichnet und mit dem Abschluss der Defensio auch gelöscht. Die Daten werden natürlich vertraulich und anonym behandelt und nur für universitäre Zwecke weiterverwertet. Dies bedeutet zugleich auch, dass ihre Antworten wieder ihren Führungskräften noch für ihre Mitarbeiter:innen zur Verfügung stehen. <u>Vielen Dank</u> , dass Sie dies bereits im Voraus unterzeichnet haben. Ja, das Thema dieser Diskussion ist die interne Kommunikation speziell im Home Office. Besonders interessieren mich dabei ihre Wahrnehmungen und Einschätzungen. Das Interview basiert auf einem Leitfaden, wobei natürlich insbesondere <u>Ihre Erfahrungen von Interesse</u> sind. Beginnen wir gleich mit dem Gespräch. Zuerst würde ich sie bitten, sich kurz vorzustellen (.) und mir Ihr Alter zu nennen. |
| 2  | A2 | Ja (..) mein Name ist <Name> ich bin <Alter>, arbeite seit <Zeit> in der Landesverwaltung in diversen Abteilungen und mittlerweile in der Abteilung <Abteilung>.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3  | I  | Um einen Eindruck von ihrer beruflichen (..) Situation zu erhalten. Welche Aufgabenbereiche gehören denn da dazu? I                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 4  | A2 | (..) Ich bin für (..) verschiedene <Bereiche> zuständig. Das <Management>, die <Aufgabenbereiche> in der Landesverwaltung.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 5  | I  | Alles klar und wie viele Mitarbeiter:innen sind ungefähr bei Ihnen tätig?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 6  | A2 | (..) Also in meiner Abteilung, ich habe keine Führungsposition sind wir circa <Anzahl> Personen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 7  | I  | Okay ja dann kommen wir zum ersten Thema der Diskussion, das ist (..) die Home Office Arbeit und da würden mich besonders (..) ihre eigenen Erfahrungen interessieren. (...) Das arbeiten scheint ja durch die Pandemie <u>sehr an Bedeutung</u> zu gewinnen. Wenn Sie an Ihre Arbeit im Home Office denken, fällt Ihnen da spontan ein Erlebnis ein?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 8  | A2 | (...) ein spontanes Erlebnis?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 9  | I  | Oder eine prägende Erfahrung und ansonsten berichten Sie einfach gerne von Ihren Home Office-Aktivitäten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 10 | A2 | Also ein besonderes Erlebnis nicht, aber ich schätze es natürlich wir haben irgendwann gebaut und ich bin recht viel im Urlaub und habe dann immer gesagt, <u>ich würde gerne mehr Zeit zu Hause haben</u> . Weil jeden freien Tag am Wochenende sind wir immer unterwegs. Und ich habe jetzt das Gefühl, das ist natürlich ein privater Profit, was ich habe, dass ich jetzt das Haus und (..) also die Umgebung, den Garten alles natürlich genießen kann, auch mal hier vor Ort bin, weil sonst arbeitet man bis um fünf am Donnerstag oder so und fährt dann gleich weg. (..) und <u>natürlich muss ich arbeiten zu Hause</u> . Also es ist dann nicht so, dass ich das Haus genießen kann. Aber gerade das Mittagessen zu Hause oder halt, ja (..), das finde ich schon (..)                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 11 | I  | Ja viele Vorteile dadurch. Und wie ist das bei Ihnen geregelt? Also dürfen Sie da einfach flexibel entscheiden also heute mache ich Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 12 | A2 | Also durch die Pandemie war das im Wechsel. Es war dann einmal 100 % im Home Office. Wo sich dann die Situation verbessert hat, hat man (..) bis drei Tage von zu Hause aus arbeiten können. Mittlerweile sind wir jetzt angekommen bei zwei Tagen pro Woche im Home Office zu arbeiten. (..) Ja und was halt und das wird auch so bleiben. Also wenn man die Voraussetzungen mitbringt, die entsprechenden, dann wird es auch künftig so sein. Auch wenn die Pandemie irgendwann einmal nicht mehr so im Vordergrund steht und das große Thema ist, sollte sich <u>Home Office in der</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <u>Landesverwaltung etablieren</u> . Da gibt es auch ein Projekt dazu über die Rahmenbedingungen (..) Ja das ist so (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 13 | I  | <u>Super</u> und wie empfinden Sie den Arbeitsaufwand im Home Office im Vergleich zum Büro?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 14 | A2 | Also ich teile mir meine Arbeit so ein (..). Ich habe im Büro zwei Bildschirme. Ich habe zu Hause schon einen 27 Zoll Bildschirm, schon also auch ein gutes Equipment, aber nicht so komfortabel, wie im Büro. (..) Und mache halt die Sachen, wo ich zwei Bildschirme brauche, im Büro und wo es nicht unbedingt erforderlich ist oder wo ich mit einem Bildschirm zurechtkomme, (..) mache ich von Zuhause aus. Also ich <u>mache das ein bisschen aufgabenverteilt</u> . (..) Also ich schaue auf die Aufgaben. Ich plane so Zuhause auch meinen Wochenplan, was ich wann mache (..) Natürlich hat man auch Besprechungen oder so. (..) Gerade jetzt fängt es auch wieder an, wo man verlangt auch wieder vor Ort zu sein, das ist okay, das passt. Ja, (..) aber ansonsten geht das von den Aufgaben her sehr gut.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 15 | I  | Okay und Sie haben es eh schon angesprochen, das Equipment. Gibt es da von Seiten der Landesverwaltung auch eine <u>Unterstützung</u> für die Mitarbeitenden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 16 | A2 | Nein, (..) also es hat begonnen bei der Pandemie und da war es halt so, dass wir gefordert haben von den Leuten, die von zu Hause aus arbeiten wollen, dass sie halt selber einen Laptop oder ein Gerät brauchen, und <u>nur dann im Home Office arbeiten, wenn es möglich</u> ist. Ich habe auch mitbekommen, dieser Unmut darüber, dass es nur für die Personen, wo schon einen Laptop haben, möglich ist. Aber einige haben es verstanden, dass jetzt auf Knopfdruck so viel organisiert werden kann. Ich habe auch über Kollegen mitbekommen, dass die dann gerne Geräte angeschafft haben, um diese <u>Möglichkeit überhaupt zu haben</u> , im Home Office zu arbeiten. Ja, man merkt dann einfach diese Zeitvorteile, wenn die Fahrzeiten wegfallen und (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 17 | I  | Ja. (..) Und wie steht es um Ihre <u>persönliche digitale Kompetenz</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 18 | A2 | (..) Also ich denke, also mittlerweile ist sie gut. (.) Anfänglich war es mit allem und der Videokonferenz etc. (..) eine Umgewöhnung und das nur noch alles über Mail und (..) über digital und so zugestellt wird und man sich so abspricht und (..) dass vieles nur noch in der Form läuft. Also es ist eine Umstellung und eine Mischform fände ich gut. (..) Also ich <u>muss gar nicht mehr zurück</u> , zu das was es vorher war, so dass man beim Jour Fixe immer vor Ort sein muss. (..) Aber, dass so es halt hin und wieder <u>gemischt ist, finde ich gut</u> (..) Weil dadurch doch viel Arbeitszeit durch den Weg wegfällt. Das ist das eine, wenn alles im Landhaus ist, ist das was anderes, als wie, wenn ich irgendwo in eine Stadt fahren muss. (..) Da fehlt dann einfach viel produktive Zeit und die fällt dann doch weg.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 19 | I  | Und <u>welche Aspekte</u> laufen Ihrer Meinung nach im Home Office besser als im Büro oder auch umgekehrt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 20 | A2 | Im Home Office besser (..), also halt, (..) diese ganzen Unterbrechungen, (..) dass keine Leute einfach immer wieder einmal unter der Tür stehen und irgendetwas brauchen, wollen oder so, das fällt natürlich weg und ich <u>man konzentrierter an etwas dranbleiben</u> . (..) Im Home Office (..) oder das was sich durch das Home Office noch geändert hat, es ist eine andere Kultur bezüglich Termine machen. (..) Man bespricht sich oder sagt, du ich habe eine Frage, können wir uns dann und dann für eine Viertelstunde zusammen telefonieren und man stellt sich dann drauf ein und und (..) wird (..) ja es sind einfach <u>weniger Unterbrechungen</u> sind (..) zu Hause oder im Home Office gegeben. Hat <u>Vor- und Nachteile natürlich</u> . Es fehlt dieses von Tür und Angel, oder wenn man einmal eine Führungskraft im Gang trifft oder so, dann kann man ja auch mal wie ist das oder jenes oder so, wo die Hemmschwelle denn vielleicht sonst größer ist, wenn man extra einen Termin machen muss, fragen muss. Es ist <u>leichter, wenn man einen einfach anreden</u> oder stupsen kann und sagt: Wie tun wir da und da? Da hat man auch nicht das Gefühl, man muss sich vorbereiten, da geht das irgendwie aus dem Effeff. |
| 21 | I  | Ja (..) dann kommen wir gerne zu unserem zweiten Abschnitt. Der betrifft die interne Kommunikation, speziell im Home Office. (.) Basierend auf Ihrer <u>persönlichen Erfahrung und Einschätzung</u> , würde ich gern auf Ihre Kommunikationsformen eingehen. (..) Dabei versteht die in interne Kommunikation alle kommunikativen Angelegenheiten der Mitglieder einer Organisation und da wird noch unterschieden zwischen formell und informell, formell betrifft alles, was die Arbeit betrifft, also zum Beispiel das Intranet, die Mitarbeiterenden Zeitung und das Informelle betrifft zum Beispiel Kaffeegespräche das, dass sie auch schon angesprochen haben, diese Flurgespräche. Gibt es bei Ihnen in der                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | Landesverwaltung da eine eigene Abteilung, die das regelt, diese interne Kommunikation?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 22 | A2 | (..) Ja eine Abteilung, die nur zuständig wäre. Anfänglich war das ein bisschen schwierig, zwischenzeitlich haben sie, gibt es auch ein Projekt, so interne Kommunikation, also das Informelle, das eigentlich weggefallen ist, da gibt es ein Projekt expresso doppio heißt das. Da hat man sich bewerben können und dann ist man mit irgendjemandem von der Landesverwaltung gematcht worden, dann hat man sich einen Termin gemacht und dann hat man mit dem per Videokonferenz einen Kaffee zusammen getrunken. (..) Also das hat man gemacht. Das ist von der Personalentwicklung initiiert worden. (..) Und ja, ansonsten, dass es <u>formal übergeordnet</u> war (..) also formal, sprich jetzt von oberster Stelle, oder das war eben die Personalentwicklung. Ich arbeite ja in der <Abteilung> und da hat <u>dann eher der Chef anfänglich das ein oder andere vorgegeben</u> , oder halt die Kommunikation. Oder wir haben versucht, Gruppen bei uns wir verwenden WebEx, dort auch Kaffeegruppen zu machen, weil wir das eben gewohnt waren. Und da hat man sich dann so irgendwie versucht zum ja (..) weil es war <u>alles einfach so unsicher</u> (..) und es hat sich dann auch wirklich durchgesetzt, weil es irgendwie (..) anders ist von dem her. (..) Und beim Formellen, da ist es jetzt keine große Sache, oder halt da war vorher viel, je nach dem, per E-Mail oder so und ja das ist eigentlich gleichgeblieben. |
| 23 | I  | Und noch einmal zurück zu den Kommunikationsinstrumenten. (..). Sie haben schon angesprochen, also informell gibt es da diese virtuelle Kaffeepause. (..) Was gibt es auf der <u>formellen Seite</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 24 | A2 | (..) Also es gibt, bei uns heißt das <Name> Info und das wird über das Intranet (..) geschaltet, also wo und das poppt dann auf, wenn es irgendeine neue Meldung gibt. Also während der Pandemie hat es <u>natürlich ganz oft irgendwelche Veränderungen</u> gegeben. Wo besteht Maskenpflicht, wann was wo und das für das hat man eben diese <Name> Info genutzt oder das Intranet. (..) Und eben halt das, wenn der Abteilungsleiter darüber hinaus noch von seiner Abteilung noch etwas wollte, also von seiner Abteilung aus noch etwas mitteilen wollte, dann hat das der Abteilungsleiter übernommen. <u>Ergänzend dazu auch ein Mail geschrieben.</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 25 | I  | Also an einen <u>bestimmten Verteiler</u> dann auch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 26 | A2 | Ja genau.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 27 | I  | Und was würden Sie sagen, über welche Kanäle wird hauptsächlich kommuniziert?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 28 | A2 | Per Mail bei uns.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 29 | I  | Sowohl zwischen den Vorgesetzten als auch zwischen den Mitarbeitenden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 30 | A2 | (..) Ja, wobei es gibt einen <u>&lt;Fachbereich&gt;</u> , wo viele (..) Jüngere auch sind und die nutzen eigentlich die Chatfunktion von WebEx, also unserem Videokonferenzsystem. (..) Also ich denke, das ist <u>je nach Gruppierung auch</u> , vielleicht ein bisschen unterschiedlich. Wir, also dem Fachbereich wo ich zugehörig bin, eher auch viele in meinem Alter zuständig sind und da ist vielleicht auch deswegen, kann gut sein, dass es damit zusammenhängt. Kann gut sein, dass ein Fachbereich eher <u>das Neuere, Modernere</u> benutzt und ja (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 31 | I  | Und speziell jetzt im Home Office, werden da die gleichen Themen auch kommuniziert oder gibt es da Unterschiede?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 32 | A2 | Wie meinen Sie <u>die gleichen</u> Themen kommuniziert?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 33 | I  | Also wenn Sie jetzt im Büro arbeiten, werden da hauptsächlich nur arbeitsbezogene Themen bearbeitet oder auch durchaus einmal etwas zum sozialen Austausch. Sehen Sie da <u>einen Unterschied</u> zum Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 34 | A2 | (..) Ja der Unterschied ist halt, <u>wenn das so Face-to-Face ist, dann erzählt man vielleicht mehr oder anders</u> , aber es gibt sowohl wenn man im Büro ist, als auch im Home Office, gerade mit denen, wo man vorher näher zusammengearbeitet hat, fragt man nach, wie geht es dir, oder wenn man am Montag telefoniert, fragt man nach, was hast du am Wochenende gemacht. (..) Also schon auch <u>diese sozialen Aspekte</u> auch. (..). Aber ich empfinde es in einer anderen Qualität, als wie, wenn es Face-to-Face ist. Ich habe das Gefühl, man macht es halt so und so, aber (..), es fühlt sich anders an (..) auch für mich persönlich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 35 | I  | Ja ein <u>wichtiger Punkt</u> natürlich. Und wenn Sie an Ihre Tätigkeit in der Landesverwaltung denken, worüber wollen Sie informiert werden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 36 | A2 | (..) Also bei Kommunikation und worüber ich informiert werden will, ist (..) wenn ich jetzt zum Beispiel vom Bund heißt es überall keine Maskenpflicht und dann bei uns geht es dann fünf Tage, wo nichts Offizielles kommt, was will jetzt die Obrigkeit von mir, muss ich das noch tragen, oder nicht (..) also sowas hätte ich gerne zeitnah (..), dass informiert                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | wird. Oder einfach die <u>Dinge, wo (..) wo einen betreffen</u> , wo einfach vielleicht etwas einschränken oder pandemiebedingt waren dann auch viele Streiks, wo man dann diese <Name> Info benutzt, um sich zu informieren. Das hat auch gut funktioniert. Das ist auch über diese <Name> Info also Intranetplattform rausgegangen. Die Schwierigkeit da war, das hat man dann aber auch gelöst, dass nicht alle auf das Intranet also vom Zugang her, also zugreifen konnten. Und da hat man sich ein webmail einrichten lassen können, dass man das alles auch auf das Handy bekommt. (..) Und <u>dass (..) man da noch diesen Kommunikationsweg gefunden hat</u> , dass wir auch noch die Leute, die nicht reinkommen, auch für daheim oder halt, ja (..), dass die diese Informationen auch erhalten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 37 | I  | Dass man alle auch erreicht, ich verstehe. Und <u>inwieweit</u> muss Ihrer Meinung nach denn ein Inhalt online im Vergleich zu offline anders gestaltet werden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 38 | A2 | (...) Ja, (..) wenn halt, wenn man es schafft, so dieses weniger ist mehr, im (..) in kurzen, gut verständlichen, für alle Sätze, die Leute zu informieren. (..) Also keinen Roman oder sonst, <u>sondern kurze, knackige Informationen</u> . Man wird eh so <u>reizüberflutet</u> , hätte ich jetzt fast gesagt. Man bekommt auf ganz vielen unterschiedlichen Kanälen Nachrichten, und (..) Ja, da finde ich es gut oder eine hohe Qualität, wenn man es schafft, kurz und bündig, also <u>prägnant die Infos an die Leute zu bringen</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 39 | I  | Ja dann gehen wir in einem nächsten Schritt noch auf die Kommunikationskanäle der Mitarbeiter:innen ein. (..) Wie findet die Kommunikation im Home Office mit Kolleginnen und Vorgesetzten statt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 40 | A2 | (..) Also das ist, <u>Kolleginnen abhängig</u> , sage ich jetzt einmal. Mit der, der ich am engsten zusammenarbeite, mache ich auch, wenn ich telefoniere, also wir machen das nicht über das Handy oder sonst etwas, sondern eine Videotelefonie, dass man auch etwas sieht. (..) Von dem her, manche mögen das nicht so gerne (..) und <u>dann telefoniert</u> man halt. Weil mittlerweile man hat ja eh immer mit den gleichen Personen zu tun, (..) und von denen, wo man das weiß, okay da telefoniere ich halt, und bei den anderen benutze ich das Videokonferenzsystem. Vorgesetzter ist auch eher (..) Videokonferenzsystem, weil der das so möchte. (..) Ich bräuchte das jetzt nicht unbedingt, aber ja (..) man macht da mit und das ist auch okay.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 41 | I  | Und <u>wie</u> wird dieser Austausch organisiert? Ergibt sich das einfach oder gibt es da zum Beispiel regelmäßige Meetings auch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 42 | A2 | Sowohl als auch (..), also wenn man halt es gibt regelmäßige Meetings, Jour Fixe, oder so, aber das ist klassisch, wie es das vorher auch schon so gegeben hat. Und mit denen, wo ich viel zusammenarbeite, da ist es so, dass ich vielleicht einmal kurz nachschaue, ist der überhaupt aktuell, durch das Zeiterfassungssystem sieht man, ist jemand anwesend, abwesend, oder im Außendienst. (..) Und <u>wenn jemand anwesend ist und keinen Termin drinnen ist, dann mache ich einen Videocall und ja</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 43 | I  | Und (..) was wie, was sehen Sie da für <u>einen Unterschied</u> im Vergleich zur Face-to-Face Kommunikation, wenn Sie an die Videotelefonie denken?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 44 | A2 | (..) Ja, also wenn es jetzt nur, wenn es <u>nur etwas zum Abklären</u> braucht, oder sonst etwas, sehe ich <u>keinen großen Unterschied</u> . (..) Manchmal sehe ich sogar einen Vorteil, wenn man einfach auch einmal den Bildschirm teilen kann und dann (..) zeigen kann, hey um das geht es mir, oder wie hast du das gemeint, oder wie soll ich da, wie tun wir hier weiter (..) und das finde ich schon sehr angenehm, als wie wenn man mit irgendeinem Zettelwerk oder Zeugs zu jemandem geht, oder das vielleicht einfach auch nicht bei der Hand hat (..) ja und auch nicht mit hat, nur vielleicht fokussiert auf ein bestimmtes anderes Thema noch oder es fällt einem noch ein anderes Dokument ein, wo man einmal darüber gesprochen hat, dann hat man das recht schnell irgendwo auf dem Laufwerk oder sonst wo und zur Hand (..) und kann das teilen und kommt recht rasch auf den Punkt, (..) wenn das so eine Face-to-Face, so eine Zweier-Geschichte ist. <u>Bei größeren Sachen</u> oder wenn wieder mehr Leute beteiligt sind, dann ist das wieder, dann würdest du gerne <u>eine Meinung</u> oder sonst etwas abfragen, und dann ist gähnende Leere und dann meldet sich niemand, oder traut sich niemand. (..) |
| 45 | I  | <u>Sehr interessant</u> und was würden Sie sagen, welches Medium oder welcher Kanal hat Sie oder unterstützt Sie im Home Office am besten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 46 | A2 | Webex, also unser Videokonferenzsystem, ja (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 47 | I  | Ja, ja, dann kommen wir zu unserem dritten Thema. (..) Das wäre die interne Kommunikation und die Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Zuerst einmal ganz allgemein. <u>Was bedeutet</u> für Sie denn Zufriedenheit am Arbeitsplatz?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 48 | A2 | (..) Ich sage gern das Beispiel, ich will, wenn ich im Urlaub war, gerne an den Montag denken wollen, will mich auf meine Kollegen freuen und gerne wieder zur Arbeit gehen. Und das bedeutet, dass man halt <u>wertschätzend miteinander umgeht</u> . Dass das, was ich machen muss, dass der Inhalt passt, dass es mich nicht unter- aber auch nicht überfordert. Oder wenn ich das ein oder andere hätte, zu meinem Vorgesetzten gehen kann und ihm das mitteilen kann und er sich bemüht, dass sich das verändert. (..) Das habe ich zum Glück alles (..) und ja, also <u>das</u> ist für mich irgendwo Zufriedenheit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 49 | I  | Also in der Literatur, Sie haben es eh schon richtig gesagt, wird darunter die Einstellung des Arbeitnehmers gegenüber seinem Arbeitsplatz, seinen Arbeitsaufgaben, aber auch dem Unternehmen im Allgemeinen gegenüber verstanden. Und wenn die eigenen Erwartungen erfüllt werden, kann einmal grundsätzlich von Arbeitszufriedenheit gesprochen werden. Inwiefern sehen Sie da auch einen <u>Zusammenhang</u> auch zur internen Kommunikation?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 50 | A2 | (..) Ja, also ich denke, wenn man nur offener, oder offen ist eher so im Privaten oder sozialen Bereich. (..) Interne Kommunikation (..), wenn man die Leute auf dem Laufenden hält. Das ist jetzt schwierig (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 51 | I  | Sie haben es schon angesprochen, diese wertschätzende Kommunikation auch. Ist das zum Beispiel auch ein Punkt, wo Sie sagen das ist wichtig, (..)?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 52 | A2 | Ja, <u>ja, natürlich</u> oder halt finde ich wichtig. Aber ich habe gedacht, es geht jetzt mehr so auf das Soziale, oder vom Inhalt her, mehr in den Inhalt hinein.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 53 | I  | Genau also sowohl das Formelle als auch das Informelle, also da können Sie gerne erzählen, was Ihnen dazu einfällt. Was kann die interne Kommunikation dazu leisten, dass Sie sagen ja, das ist gut und das das (..) motiviert mich in meiner Arbeit auch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 54 | A2 | Ja (..), ja, wenn einfach allgemein über Dinge informiert werden, wo vielleicht mich nicht primär betrifft, aber damit ich weiß, was wo wie läuft, oder es ist alles gleich oder alles ein Stück weit auch fair, oder (..) wenn man jetzt zum Beispiel so wieder in den Hintergrund getreten, aber zum Beispiel eine <u>Gehaltsreform</u> hat, dass man da schaut, dass alle Mitarbeiter auf dem Stand sind. Dass man informiert, da ist das Führungskräfte Treffen und dies, da gibt es die Mitarbeiter:inneninfo, das ist der Stand, das ist der Zeitplan. Das finde ich <u>schon wichtig</u> , dass das entsprechend ist. Und dass man dort auch wenn manche vielleicht neidisch sind oder so, auch wenn man sieht, was die anderen verdienen, dass einem das vielleicht auch die Möglichkeit bietet, sich zu motivieren. Das finde ich <u>schon wichtig</u> , dass man das <u>kommuniziert</u> , vielleicht entwickelt ja jemand auch einen Ehrgeiz dort hin zu kommen und ja. (..) Ich habe da jetzt keinen Neid oder sonst etwas, sondern ich finde das eher wichtig, dass man weiß, von A bis Z, was es da in der Landesverwaltung alles gibt. Oder auch Probleme offen darlegt und ja (..) solche Dinge. |
| 55 | I  | Und in Bezug vielleicht auch auf das Engagement und den Zusammenhalt fördern, was hat da die interne Kommunikation für einen Stellenwert?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 56 | A2 | (..) Ja, das ist jetzt eher, (..) also die Kommunikation, wenn ich das als Landesverwaltung, also als Großes denke, (..) dann kann sie da vielleicht nicht so viel beitragen, weil (..) es sind einfach zu viele Leute nur im Landhaus, alleine in unserer Arbeit sind <Zahl> Leute. Und das passiert eher, wo ich drinnen bin, da passiert natürlich ganz viel, was man macht und interne Kommunikation (..) und einen Kanal, du gehen wir heute Abend noch auf ein Bier oder so etwas. Aber das gibt es als solches im Großen eigentlich wenig.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 57 | I  | Die virtuelle Kaffeepause würden Sie sagen, das kann durchaus zur Arbeitszufriedenheit auch beitragen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 58 | A2 | Ja natürlich, das wird sicher, ja (..) und die ganzen die virtuelle Kaffeepause, sie machen auch so Mittags-Yoga und so Zeugs. Natürlich ist das für die Arbeitszufriedenheit. Also sämtliche Angebote wo durch die Personalvertretung. Oder irgendwo da und dort Vergünstigungen, dass das auch kommuniziert wird, dass es das gibt. Und das sehen <u>manche sicher auch als einen Vorteil</u> . Nein nicht manche, alle. Denn es steht dir ja offen, ob du es nutzt. Auch vergünstigte Skipässe und so weiter. (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 59 | I  | Und wie zufrieden sind Sie generell mit der internen Kommunikation im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 60 | A2 | (..) <u>Ich bin sehr zufrieden</u> , also für mich läuft es, aber ich bin auch ein alter Hase. Ich arbeite schon <Zeit> Jahre und ich weiß, woher ich meine Informationen bekomme. Aber ich hätte jetzt nicht das Gefühl, dass ich irgendetwas nachgehen muss oder so (..) ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 61 | I  | Und (..) in <u>punkto Feedback</u> . Gibt es da auch eine Möglichkeit, dass Sie vom Vorgesetzten da ein Feedback bekommen? Auch im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 62 | A2 | Ja (..) also ja (..) er fragt bewusst nach, oder halt bewusst da gibt es so in größeren Abständen, kann auch kleiner sein, fragt er nach, ist alles okay oder wie läuft es und dies und jenes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 63 | I  | Und dann auch über dieses WebEx Programm?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 64 | A2 | Nein, das ist eher <u>persönlich</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 65 | I  | Und (..) wenn sie an das Home Office denken, wie würde da das Feedback zustande kommen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 66 | A2 | (..) Durch das, dass ich immer teilweise im Geschäft bin und teilweise im Home Office, macht man solche Sachen, oder wie ein Mitarbeitergespräch oder so, das läuft eigentlich schon immer Face-to-Face, das ist jetzt nicht im Home Office. Also der Chef fragt inzwischen schon nach oder kommt vielleicht ins Büro und fragt, hast du kurz Zeit für einen Kaffee und dann fragt er dich halt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 67 | I  | Also Sie würden sagen auch ein bisschen so themenbezogen auch? (Handy der Interviewperson klingelt) (..) Und was könnte Ihrer Meinung nach noch verbessert werden in der internen Kommunikation, (..) um auch die Arbeitszufriedenheit <u>noch mehr</u> zu fördern?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 68 | A2 | (..) Ja genau. Also wo wir aktuell dran sind, ist (..) das neue Intranet, wo eine Kollaborationsplattform hat und Communities etc. Wobei wir merken, dass wir <u>aufpassen müssen, dass man die Leute nicht überfordert mit Neuem</u> . Und das wird für die Leute, die es nutzen wollen und das ist vielleicht auch ein bisschen generationenabhängig, gerade die Jungen, wo auch viel auf Social Media oder so viel unterwegs sind, ich glaube, das wird eine coole Geschichte. Aber das kommt im Sommer 22. (..) Und erst im Herbst (..) wird dann, die Möglichkeit, dass man Communities und eventuell auch Apps und so freigeschaltet. Aber das (..) weil das Intranet, was wir jetzt haben, das ist recht altbacken und das ist auch <u>sehr statisch</u> und ich denke mir, (..) dass könnte schon ein Mehrwert dann sein, ja (.)                                                                                                                                                                                                                                         |
| 69 | I  | Und wie zufrieden sind Sie mit den mit den Gesprächen auch so im Home Office, mit den Smalltalks, aber formell auch mit den Jour Fixes?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 70 | A2 | Das <u>passt mir sehr gut</u> . Ja und (..) vielleicht für jemand, wo es dann, wenn wo etwas nicht passen würde, wo man es einfordern kann, wo ich zum Glück in einem Bereich arbeitete, wo das gut möglich ist. Weil bei uns hat sich das alles gut eingebürgert und das läuft. Es ist natürlich jetzt ganz anders, wie am Anfang, wo das Ganze noch sehr ungewohnt war. Aber jetzt, ja, machen wir uns keine Gedanken mehr. Jetzt ist man daheim im Büro und macht seine Arbeit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 71 | I  | Ja gut, dann kommen wir schon zum <u>vorletzten Teil</u> unseres Interviews. Da befassen wir uns mit der internen Kommunikation und dem Zwischenmenschlichen. (..) Zunächst einmal allgemein, welche Effekte hat da Ihrer Meinung nach die Kommunikation im Home Office auf die zwischenmenschliche Kommunikation? (..) Also auf die Interaktion jetzt, wenn Sie, wenn Sie da an eine Interaktion denken?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 72 | A2 | Ja, das Verhalten ist anders, es fehlt, also das kann man nicht so ersetzen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 73 | I  | Okay, und (..) <u>warum</u> oder wie sehen Sie das?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 74 | A2 | (..) Ja, halt wenn, wenn <u>das Zwischenmenschliche</u> kommt oder jemand ist traurig oder dem geht es jetzt nicht so gut oder so, <u>dann tue ich mir immer viel schwerer im Home Office</u> , als wie, wenn ich jetzt die Person sehe, oder so würde ich die Distanz verkürzen oder die Schulter berühre oder keine Ahnung. (..) So diese Dinge, das ist dann halt so nicht möglich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 75 | I  | Sehr interessant, ja, und spüren Sie durch die Kommunikation im Home Office auch eine Veränderung im Zwischenmenschlichen, also in punkto Vertrauen, sozialer Rückzug?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 76 | A2 | (...) <u>Sozialer Rückzug</u> (..) also, ich kann das jetzt nur, was ich so in der Abteilung beobachtet habe, gibt es zum Teil von Kollegen schon einen sozialen Rückzug. Insbesondere jene, die das Home Office bis zur letzten Möglichkeit, wo es gegangen ist, ausgenutzt haben. Wo zum Teil über lange Zeit nur im Home Office waren. Wo diesen Wechsel gehabt haben. Also ich habe das nie gehabt (..) nur Zuhause. Also ich war einmal zwei Monate Zuhause im Lockdown und nachher nicht mehr. Also ich bin immer 1-2 Tage im Büro gewesen. Und die Leute, die das nicht haben, dass so dieses Soziale (..) ich würde sagen, die sind <u>ein bisschen komisch geworden</u> , das ist ein bisschen schwierig, ich habe das Gefühl, (..) die können auch nicht mehr also so diese Arbeit im Büro, da können sie sich nicht mehr entsprechend anpassen, das klingt jetzt vielleicht blöd, aber da hat sich etwas getan, da hat <u>sich etwas verändert</u> (..). Ja und ansonsten, was hat sich verändert? Ja, (..) mit denen, wo ich vorher, also bei mir war es so, ich bin |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | am <Datum> in die Abteilung gekommen und im März war Lockdown, also oder das war dann ein bisschen schwierig und die Personen, die ich zuvor dort schon intensiv gehabt habe, oder mit denen ich zusammengearbeitet habe, (..) mit denen hat sich so die Kommunikation oder so (..), das läuft. Aber <u>es war schwer, in die anderen (..) ob, halt da irgendwie ranzukommen</u> , näher zu kommen oder diese dieser Austausch, (..) weil, auch wenn ich da einzelne Tage darunter war, als ich im Büro war, waren es andere vielleicht nicht und man hat sich dann nicht so oft gesehen (..). Da hat es nie diese (..), wenn man es jetzt merkt, wenn sich andere wieder sehen, ein viel größeres Hallo ist, also da war einfach diese Nähe, also das ist mir in dieser kurzen Zeit gelungen dann, diese Beziehung auch aufzubauen. Und (..) das war für mich dann halt ein bisschen blöd. Aber ja (..) ist jetzt <u>nicht etwas, das mich gestört hat</u> , oder ich damit unzufrieden war, weil ich meine Leute gehabt habe. Aber vielleicht das große Ganze ist jetzt nicht so (..)                                                                         |
| 77 | I  | Und wenn Sie an Ihre <u>persönliche Rolle</u> denken, empfinden Sie da auch einen sozialen Rückzug, wenn Sie vermehrt im Home Office arbeiten oder haben Sie das Gefühl, dass die <u>gleich kommunikativ agieren können</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 78 | A2 | (..) Also ich habe für mich selbst jetzt nicht das Gefühl, was die Arbeit und das betrifft. Aber <u>was einfach fehlt</u> und das geht nicht in der Kaffeepause, also (..) Ich bin eben in einer Abteilung, wo man viel auch privat unternommen hat noch, nach der Arbeit oder auch am Wochenende dies oder jenes. Da war einfach vieles nicht möglich, beziehungsweise auch wenn das Gastgewerbe und so wieder offen gehabt hat, der Chef, in so ganz kleinen Gruppen hat es schon etwas gegeben, aber der hätte das nicht gerne gesehen. Aber das gab es dann halt nicht mehr, heute gehen wir in diese Bar oder so. Das war nicht möglich. (..) Aber jetzt das ist kein Rückzug, das ist einfach die Rahmenbedingungen haben das mit sich gebracht, dass das so ist. (..) Aber ich hätte mich jetzt nicht gesehen, als ja (..) Ich habe auch zu meinem Partner gesagt, <u>ich könnte mir das gar nicht vorstellen, jetzt nur Zuhause zu sein</u> , also ich brauche das, (..) ja eben Kollegen zu treffen und da auch einmal ein bisschen einen Smalltalk zu führen. (..) <u>Mir würde etwas fehlen</u> , wenn ich jetzt einen Monat gar nicht im Büro wäre. |
| 79 | I  | In einer spannenden, kürzlich veröffentlichten Studie wurde festgestellt, dass virtuelle Kanäle bei den Mitarbeitenden dazu führen, dass sie sich weniger äußern wollen oder dass sie <u>auch Angst haben</u> , sich falsch oder unangemessen zu äußern. Wie sehen Sie diese Erkenntnis?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 80 | A2 | Also (..) <u>diese Erkenntnis kann ich unterschreiben</u> , wenn es eine große Gruppe ist. Wie ich es schon gesagt habe, ich habe das Gefühl, wenn es viele sind, ist das große Schweigen, dann sagt niemand etwas. Als wie, wenn man jetzt zu zweit oder im Projekt mittlerweile kennt man sich da auch, auch wenn man sich bis jetzt nur virtuell kennt (..) und da redet man auch Eingangs auch ein bisschen privat und da habe ich das Gefühl, das funktioniert, da muss irgendwie ein Vertrauen aufgebaut werden. (..) Aber <u>wenn</u> das nur irgendwie, zweimal im Jahr eine Besprechung oder Treffen ist, wo sich Leute zu irgendetwas äußern können, <u>dann würde ich das voll unterstreichen</u> , weil man hat das Gefühl und dann ist man mit Kamera und so präsent, das ist komisch und es fehlen dann auch die Blickkontakte von den Leuten und man sieht, wie reagieren die Leute drauf? Oder vielleicht noch etwas nachergänzen könnte. Ich glaube schon, <u>dass das persönlich besser ist</u> .                                                                                                                                             |
| 81 | I  | Und bezüglich der Maßnahmen der Landesverwaltung. Inwiefern sprechen Sie auch mit den Kolleginnen darüber, <u>jetzt zum Beispiel über diese virtuelle Kaffeepause</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 82 | A2 | Ja (..) man redet halt so <u>in der persönlichen Kaffeepause redet man halt darüber</u> , ah das gibt es. Dann gibt es halt ein paar, ich bin da nicht dabei. Ich persönlich habe mich da nicht angemeldet. Man wird da so über einen Zufallsgenerator gemacht, keine Ahnung mit wem und ja das brauche ich nicht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 83 | I  | Ja aufgrund der Pandemie wird ja zunehmend online kommuniziert. <u>Inwieweit</u> fehlt Ihnen da die Kommunikation in persönlichen Meetings und im persönlichen Austausch auch bei Kaffeepausen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 84 | A2 | <u>Ja das fehlt schon richtig</u> , weil (..) das eine ist, was du im Meeting machst, das ist alles inhaltlich, aber das, was man in der Pause oder vor oder nach Gesprächen das, was dort passiert. Auch das Networking, (..) also <u>das fehlt schon komplett</u> , das war abgeschnitten, dass man jemanden einmal in der Besprechung sieht, wo man das Gefühl hat, der hat das gleiche Thema wie ich, wo man dann in der Pause anhaut, du können wir wieder einmal ein Vierergespräch machen, wo man vielleicht auch Erfahrungen austauscht etc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | Das macht man virtuell nicht. Also es sitzt eine Gruppe da (..) und ja (..), das fehlt mir schon.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 85 | I  | Ja, dann kommen wir eh schon zu den letzten Fragen des Interviews. Hier würden mich noch besonders <u>Ihre persönliche Einschätzung</u> interessieren und so auch die Zusammenarbeit. Wie regeln Sie dies?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 86 | A2 | Also, wenn ich einmal von irgendwem etwas brauche und ich weiß, da haben wir länger, dann mache ich einen Termin, dann schreibe ich den Personen noch eine kurze Mail, du wir machen einen Onlinetermin und da besprechen wir das und das. Dann wird der Termin auch zugesagt und passiert online. Ja <u>kurze Abklärungen</u> eigentlich telefonisch. (..) Wobei ich merke, jetzt ist es nicht mehr so, da hat man dann anfänglich telefoniert, dann hatte man da das Gefühl, der hat niemanden zum Reden, der hört nicht mehr auf zu reden oder so. (..) Dann habe ich wieder anfangen zu mailen, weil ich sonst wusste mit xy muss ich eine halbe Stunde telefonieren. Das hat sich jetzt aber auch wieder verändert, <u>das ist jetzt wieder gut</u> . Eigentlich hat sich das verändert, dass man jetzt mehr alles geplant gemacht. Dass man so spontan zum Hörer greift und dies und jenes, wenn man zehn Minuten hat. Als wie im Home Office jetzt und denkt, ah zuletzt störe ich sie bei irgendetwas. (..) Ja, <u>eine komische Denkweise</u> , aber ich habe das Gefühl, es geht anderen auch ähnlich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 87 | I  | Ja <u>sehr interessanter Punkt</u> . Und gibt es da von Seiten der Landesverwaltung auch eine Unterstützung für die Teamarbeit?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 88 | A2 | (..) Ja ich glaube schon, dass immer wieder einmal, dass es, es gibt so <u>Tipps im Home Office</u> , wie man miteinander umgeht. Also da hat es schon Unterlagen gegeben. (..) Aber ich habe da halt die Überschriften gelesen, weil das für mich so gepasst hat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 89 | I  | Okay (..), ja wir haben es gleich geschafft. Ja vielleicht noch kurz auf die Teamarbeit. Empfinden Sie da einen Unterschied zum Office vor Ort? Sie haben schon kurz angesprochen, es ist nicht mehr so spontan?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 90 | A2 | Ja, (..) eigentlich das, dass es nicht immer so spontan ist und man lacht weniger. (..) Also die Witzeleien, so im Team oder das was da läuft. Es ist ernster (..) also von der Arbeit her, der Dienstgeber kann sich wahrscheinlich freuen oder, denn man ist <u>wahrscheinlich produktiver</u> in der Zeit, wenn man nicht herumblödeln oder mal abschweift oder sonst etwas. Und nicht so zack zack zack und den Bildschirm teilt und schaut, dass man da schnell durchkommt. Aber (..) ich habe das andere eigentlich auch gern gehabt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 91 | I  | Ja gut, dann kommen wir noch zum <u>letzten Punkt</u> . Das wäre ein Zukunftsausblick. Da interessieren mich besonders Ihre Wünsche und auch der Blick in die Zukunft. Was könnte <u>Ihrer Meinung nach</u> von der Landesverwaltung denn in der Kommunikation im Home Office (..) verbessert werden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 92 | A2 | (..) Ja, also ich denke mir, dass jetzt Home Office, das verstehen noch ganz <u>viele, die sind noch in diesem Pandemiemodus</u> . Und ich bin der Meinung, wir müssen irgendwann davon wegkommen, denn Home Office ist Home Office und das ist genauso wie im Büro. (..) Man <u>hat zu Arbeiten</u> und die Aufgaben zu erfüllen und (..) manchmal, das ist vielleicht böse, weil ich keine Kinder habe, das aber ich verstehe schon, dass das auch schwierig ist. Ich habe das Gefühl, man hat so das Gefühl, dass die Personen wo Zuhause arbeiten und Kinder haben, nicht produktiv sein können. Aber das braucht auch irgendwie, dass man das Gefühl hat, dass es gerecht ist auch wahrscheinlich auch Regeln und ja, einfach Anforderungen, <u>es muss klar kommuniziert werden, wie das dann läuft</u> , oder so (..) weil ich finde das jetzt nicht, also mir kann niemand erzählen, dass wenn jemand drei Kinder Zuhause hat, dass man dann acht Stunden am Tag produktiv arbeiten kann zu normalen Arbeitszeiten. Aber wenn jemand von acht am Morgen bis zehn Uhr am Abend arbeitet, wenn die Kinder im Bett sind, dann okay. Aber da ist wiederum unser Dienstgeber so, dass wir <u>Rahmenarbeitszeiten</u> haben und wir nur bis acht Uhr arbeiten können. Und dass man halt dort vielleicht auch Anpassungen vornehmen müsste, damit jetzt gerade die Mütter zu diesen Zeiten, weil wie soll das gehen, oder du kannst nicht untertags arbeiten, denke ich mir, dass man das verändern könnte. Aber da sind sie bei uns in der Landesverwaltung auch dran, da gibt es ein Projekt dazu, das zu ändern, ich denke, da geht es in die Richtung. Und ich erwarte mir da <u>spätestens im Sommer</u> , dann die neuen Richtlinien zum Home Office und wie das dann wirklich ist und wie das dann ernsthaft weitergeht und nicht mehr so in diesem Pandemiemodus. Und da muss ein bisschen etwas kommuniziert werden (..). Weil ich selber auch der Meinung bin, dass das zum Teil ein bisschen unfair läuft. Bei den Leuten, die im Home Office sind und (..) ja vielleicht weniger Arbeit haben und gar nichts. (..) Wobei es ist eigentlich egal, ich kann im Büro |

|     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |    | und Zuhause die Zeit absitzen. Es gibt wahrscheinlich genug Leute, die ins Büro fahren und dann auch unproduktiv sind. Aber <u>dass die Arbeit als Ganzes einfach gut funktioniert</u> . Dass die einen nicht das Gefühl haben, dass sie mehr bekommen, als wie, wenn der andere Zuhause sitzt und es fein hat und nichts macht. Ja (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 93  | I  | Und falls die Home Office Empfehlungen jetzt enden würden oder die Menschen wieder mehr ins Büro kommen, was würden sie sich da für <u>diesen Übergang</u> wünschen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 94  | A2 | (..) Das ist wieder eine schwierige Frage für mich, weil ich schon länger immer beides habe. Aber ich denke (..) die Personen, die fast nur im Home Office waren und wo (..) wieder kommen, <u>ich glaube, dass man die am Anfang vielleicht auch an die Hand nehmen</u> muss und denen auch sagen muss, wie es läuft oder? Dass die vielleicht schon etwas brauchen, um sich an die neue Situation wieder einzugewöhnen. Vielleicht muss man auf <u>Abteilungsebene</u> auch irgendetwas machen oder halt vielleicht so Treffen machen, wo sich die Leute wieder gegenseitig auf den Stand bringen, dass man weiß, wo die anderen gerade dran sind. Gerade in der Abteilungsorganisation. Dass man wieder ein bisschen mehr das Gefühl hat, da passiert dies und jenes, und ja (..) irgendwie die Leute irgendwo abholen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 95  | I  | Und was könnte Ihrer Meinung nach da auch die interne Kommunikation leisten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 96  | A2 | (..) Ja, dass die halt wieder <u>wirklich federführend</u> (..) einen Nachmittag oder zwei Stunden am Nachmittag irgendwo ein Treffen initiiert, wo man sagt, da bringen wir uns gegenseitig auf den Stand oder dieses und jedes. Oder dass das irgendwo von der Führungsposition, Führungspersonen, rausgeht, das nach außen kommuniziert. (..) Ich glaube, <u>dass da die Abteilungen irgendwie verantwortlich sind</u> , also das dezentral gemacht werden muss und nicht unbedingt zentral über (..) von ganz oben. Ich meine das kann man schon in einem Führungskräftetreffen mit den Abteilungsleitern, dass die das vielleicht besprechen und das Thema haben, aber die müssen das runterbrechen. Es ist ja eine andere Verbindlichkeit, wenn das vom Abteilungsleiter ausgeht. <u>Natürlich</u> muss man sich sonst auch daran halten, wenn es von oben kommt, aber (..) da denke ich mir eher, ja da wollen sie wieder etwas und dann ist es ein Durchläufer, dann erledigt man das. Das hat eine <u>andere Verbindlichkeit</u> , wenn das vom direkten Vorgesetzten kommt, das ist meine persönliche Meinung. (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 97  | I  | Ja und die letzte Frage - welchen Stellenwert nimmt Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation <u>in Zukunft</u> ein? Oder hat sie vielleicht durch die Pandemie einen anderen Stellenwert erhalten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 98  | A2 | (..) Ja, die hat sicher <u>einen anderen Stellenwert erhalten</u> oder man möchte, dass man mehr und gut darüber informiert ist. Wir haben, sind ein bisschen stiefmütterlich unterwegs, in der Landesverwaltung, was die interne Kommunikation betrifft. Soll jetzt aber verbessert werden, weil man Kommunikationsexperten sucht, eine neue Stelle ist ausgeschrieben. Ich denke schon, dass wir <u>draufgekommen sind</u> , dass es da (..) ein <u>Potenzial gibt</u> , neben der Mitarbeiterzeitung und der <Name> Info, dass das von dem her, dass das einfach (..) mehr braucht, dass ja eine Kommunikationsexpertin hat gesagt, vielleicht müssen wir im neuen Intranet jetzt beispielsweise auch Veranstaltungen, die sind, wo unsere Politiker haben oder wenn der Finanzminister kommt oder so, dass man das halt auch publiziert, dass sich da der Mitarbeiter mehr identifiziert mit dem Arbeitgeber oder weiß, was alles läuft oder halt irgendwie so Geschichten, weil die, die es lesen wollen, lesen es und die anderen da ist es eh ein Durchläufer. Solche Themen, dass man da mehr ein bisschen mehr erlebt und <u>nicht alles so statisch ist</u> . Nicht nur wenn etwas passiert, wieder eine Demo ist, Masken getragen werden müssen, nicht nur dann etwas kommt, sondern sonst, wenn etwas passiert oder etwas ist oder man kann sich ja diese Kanäle (..) dann abonnieren und wird dann informiert, oder man abonniert sie eben nicht. Das ist eben <u>auch der große Vorteil des neuen Intranets</u> , wo dann die Möglichkeiten bestehen, dass das so in diese Richtung geht, denke ich einmal (..). |
| 99  | I  | So interaktiv dann auch. Ja ein sehr schöner Abschluss, wir sind am Ende unserer Fragen angelangt. Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, dass Sie gerne anmerken möchten? Oder haben Sie noch offene Fragen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 100 | A2 | Nein, das war alles.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 101 | I  | Dann bedanke ich mich <u>recht herzlich</u> , dass sie sich Zeit genommen haben und auch für Ihre interessanten Einschätzungen. Erneut weise ich Sie darauf hin, dass Ihre Daten natürlich nur anonym und vertraulich weiterverarbeitet werden. Gerne sende ich Ihnen ein Exemplar meiner Arbeit dann auch zu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## XI. Transkript Interview 3

### Interviewteilnehmer:in: A3

Das Interview wurde am 27.04.2022 online über Zoom durchgeführt und dauerte 45 Minuten.

#### Soziodemographische Daten:

Die Interviewperson ist weiblich und 30 Jahre alt.

#### Transkription des Interviews

|   |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | I  | Ja dann starten wir auch schon mit unserem heutigen Interview. <u>Vielen vielen Dank</u> , dass Sie sich die Zeit genommen haben, um mich in meiner Arbeit zu unterstützen. Ein paar wichtige Informationen noch vorab. Das heutige Interview wird von mir aufgezeichnet und mit Abschluss der Defensio auch wieder gelöscht und die Daten werden natürlich vertraulich und anonym behandelt und nur für die universitären Zwecke weiterverwertet wird. Dies bedeutet auch, dass ihre Antworten weder Ihren Führungskräften noch für ihre Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Vielen Dank auch, dass Sie dies bereits im Voraus unterzeichnet haben. Das Thema dieser Diskussion ist die interne Kommunikation insbesondere im Home Office. Und dabei interessieren mich <u>besonders Ihre Wahrnehmungen und Einschätzungen</u> und da können Sie einfach gerne frei erzählen und alles mitteilen, was Ihnen wichtig erscheint. (..) Das Interview wird in etwa 45 Minuten in Anspruch nehmen. Zuerst würde ich Sie einfach kurz bitten, sich vorzustellen und mir Ihr Alter zu nennen. |
| 2 | A3 | Also ich heiße <Name>, bin <Alter> Jahre alt und bin hauptsächlich beziehungsweise zu 100% im Home Office tätig.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3 | I  | Und bezüglich Ihrer beruflichen Situation, beschreiben Sie bitte kurz, welche Funktion Sie haben und welche Aufgabenbereiche darunterfallen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 4 | A3 | Ich bin in <Abteilung> speziell eigentlich dem Bereich <Bereich> zugeteilt. <u>Aktuell</u> bin ich in dem Projekt <Projekt>. Und da ich schon beim <Projekt> zuständig war, bin ich da jetzt auch für die <Bereich> zuständig.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 5 | I  | Sehr interessant und wie viele Mitarbeitende sind sie da?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 6 | A3 | Ungefähr in unserem Fachbereich sind es aktuell <Anzahl> Mitarbeiter. In der Abteilung selber, in der ich zugeteilt bin, sind wir <Anzahl> Personen und das Projektteam, mit dem ich gerade hauptsächlich zusammenarbeite, ich bin aktuell ein bisschen (..) isoliert quasi mit meinem alten Arbeitsbereich komme ich im Moment nicht wirklich in Kontakt. Das (..) Team, das Projektteam besteht aus <Anzahl> Personen aktuell.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 7 | I  | Alles klar ja danke für die ersten Eindrücke, dann kommen wir zur internen Kommunikation <u>im Home Office</u> . Das Arbeiten von Zuhause scheint aufgrund der Pandemie ja sehr an Bedeutung zu gewinnen. Ein grundsätzlicher Trend zeigt das auch. Wenn Sie jetzt an Ihre Arbeit im Home Office denken, fällt Ihnen da ein spontanes Ereignis ein? Ansonsten einfach vom Home Office erzählen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 8 | A3 | Ja, (..) es war anfänglich (..), als ich damals in der Landesverwaltung angefangen habe zu arbeiten, wäre es für (..) die Führungskräfte fast denkbar unmöglich gewesen, Home Office anzubieten. (..) Dann wurde kurz bevor ich in <persönliches> gekommen bin, (..) hat die Corona Pandemie ihren Lauf genommen (..) und ich war dann die letzten Wochen im Home Office. Das war noch eine <u>sehr seltsame Situation</u> , (..) da funktionierte die Kommunikation und alles natürlich auch noch nicht. (..) Es waren alle, es war für alle eine neue Situation. (..) Und da hatte ich <u>schon Angst davor</u> , was mich dann erwartet, wenn ich dann zurückkomme, weil ich die Hoffnung hatte, Corona ist bis dahin vorbei (..). Im <Zeitpunkt> wurde mir angeboten, das Home Office für 100 % zu machen. (..) Anfänglich hatte ich Bedenken, da ich doch ein Mensch bin, der gerne auch unter                                                                                                                                                                                      |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | Leuten ist. (..) <u>Die Werkzeuge dazu</u> , dass man jetzt Videokonferenzen und so weiter machen kann, machen es ein wenig besser ist. Da sieht man die Person wenigstens ab und zu, (..) wobei ich mich schon darauf freue, wieder ein wenig mehr anwesend zu sein. (..) Ich persönlich bin ein Mensch, der (..) glaube ich, eine gute Mischung davon bevorzugt. Für mich ist das <u>Home Office selber sehr vorteilhaft</u> , gerade mit Kind. (..) Ich bin viel flexibler mit meiner Arbeitszeit und mit allem, (..) man lässt mich auch flexibel sein, da ist <u>mein Arbeitgeber Gott sei Dank</u> wirklich sehr flexibel, (..) aber ein paar Präsenzstunden im Büro sind auch etwas Schönes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 9  | I  | Ja vielen Dank für die Eindrücke und <u>bezüglich Arbeitsaufwand</u> im Home Office. Würden Sie sagen da ist ein Unterschied auch zum Büro?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 10 | A3 | Nicht unbedingt (..) also ich kann meine Arbeit voll und ganz hier erledigen. (..) Nein, ich habe sogar das Gefühl, <u>teilweise ist man produktiver</u> , weil man nicht so viel abgelenkt wird, ja. (..) Ich würde sogar sagen, <u>man ist produktiver</u> , ja (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 11 | I  | Sehr interessant (..) Wie erfolgte die Reorganisation im Home Office? Also in punkto Organisation, Equipment?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 12 | A3 | Also bezüglich Equipment (..) war das zu meiner Rückkehr auch noch nicht so eine geklärte Sache (..). Ich habe zuerst mit meinen eigenen, mit meinem eigenen Equipment gearbeitet. Und habe dann von <Abteilung> einen Laptop zur Verfügung gestellt bekommen, mit den Programmen und habe (..) jetzt soweit eigentlich alles, was ich brauche. (..) Soweit ich weiß, ist es aber noch nicht für jeden im Home Office soweit geregelt. (..) Da sind sie gerade dran, das alles in die Wege zu leiten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 13 | I  | Okay super und ihre Arbeitssituation zu Hause in <u>punkto eigener Arbeitsraum</u> , Ruhe?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 14 | A3 | (..) Ich habe einen eigenen Arbeitsraum, ich habe ein Büro, (..) habe dort eigentlich auch meine Ruhe, vor allem, wenn ich meine Kopfhörer draufhabe, kriege ich gar nichts mit (..) <u>soweit kann ich mich eigentlich komplett zurückziehen</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 15 | I  | Das klingt sehr gut (..) Und Ihre Kompetenz in punkto digitales und Technik, wie würden Sie die beschreiben?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 16 | A3 | Die Kompetenz (..). Also ich bin ein Mensch, der der sich viel mit Computer IT beschäftigt, (..) ich würde mich selber als kleinen Nerd bezeichnen und habe da (..) <u>keinerlei Probleme</u> in irgendeiner Hinsicht mit irgendetwas bisher gehabt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 17 | I  | Natürlich sehr hilfreich im Arbeitsalltag. Und Sie haben es eh schon kurz angesprochen bezüglich der Aspekte, welche im Home Office besser laufen oder auch umgekehrt. Sie haben die Konzentration angesprochen, gibt es irgendwie <u>noch einen Punkt</u> , wo Sie sagen ja da, (..) dass das gelingt besser oder auch schlechter?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 18 | A3 | (..) Also was auf was man, oder ich im Home Office weniger achte, was mir aufgefallen ist (..) ich mache <u>weniger Pausen</u> , ich ziehe eher durch und bin dann dabei (..). Gleichzeitig ja, man wird auch nicht abgelenkt, man hat aber auch niemanden für eine kurze Kaffeepause. Es ist niemand da, der sagt na, komm, wir gehen einmal einen Kaffee trinken, also das mit den Pausen, die halte ich selber nicht ein, das muss ich gestehen (..) Ansonsten, was fällt mir leichter? Ja wie gesagt, <u>die Konzentration</u> fällt mir leichter. (..) Ja die Kommunikation mit den Arbeitskollegen ist anders, (..) also, wenn ich mit den Arbeitskollegen kommuniziere, dann <u>am liebsten wirklich per Video</u> . Ich habe das Gefühl, dann ist man sich einfach, man kann sich besser unterhalten. Jetzt am Telefon und man hat sich wochenlang nicht gesehen, ich war davor wirklich tagtäglich mit den Kollegen in Kontakt, (..) habe sehr viel Kundenkontakt unter Anführungszeichen gehabt, die kamen ständig bei mir im Büro ein und aus. (..) Und also <u>ich bevorzuge gerne Videocalls</u> (..) und dann klappt das auch besser. Also wenn ich jetzt die Möglichkeit nicht hätte, Videokonferenzen zu machen, würde ich mir persönlich wirklich, würde mir das alles schwerer fallen. |
| 19 | I  | Ja ich verstehe. Ja dann kommen wir eh zum nächsten Abschnitt. Das wäre die interne Kommunikation im Home Office und ich erkläre Ihnen noch kurz, was die interne Kommunikation bedeutet. Und zwar das sind alle kommunikativen Angelegenheiten aller                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | Mitglieder einer Organisation. Und formell zum Beispiel über die Mitarbeiter:innenzeitung, das Intranet über arbeitsbezogene Themen und informell, das sind diese zwischenmenschlichen Gespräche, dieser soziale Austausch, ein Flurgespräch, ein Kaffeegespräch. (..) Dann frage ich Sie zunächst einmal allgemein, gibt es <u>bei Ihnen</u> in der Landesverwaltung eine eigene Abteilung, die diese Kommunikation übernimmt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 20 | A3 | (..) Eigene Abteilung kann man so nicht sagen. Die interne Kommunikation sind wir tatsächlich gerade am Aufbau, (..) mit diesem Projekt, da wird unser Intranet neu aufgestellt und mit diesem Tool soll die interne Kommunikation auch <u>verbessert werden</u> und (..) diese ist zusätzlich (...) ja gerade ein ganz großes Thema. Wir haben eine Person tatsächlich, die für die interne Kommunikation zuständig ist. (..) Ja das ist gerade alles eher am werden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 21 | I  | Okay, also alles ein bisschen in der <u>Umbruchsphase</u> , auch gut. Und was gehört denn Ihrer Meinung nach dazu? Oder für was ist die interne Kommunikation auch wichtig?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 22 | A3 | (..) Gerade für die Mitarbeitenden, die jetzt im Home Office sind, ist die <u>interne Kommunikation finde ich sehr</u> , sehr wichtig. Ansonsten gehen die ganzen wichtigen Informationen tatsächlich an einem vorbei. (..) Ich habe wirklich bemerkt, dass manche Informationen <u>nie bis zu mir ins Home Office gelangt</u> sind. (..) Wir haben zwar Kanäle und da kommen auch einmal E-Mails und so weiter. Aber tatsächlich gerade innerhalb der Abteilung fehlen Kanäle. Also man kriegt Informationen von der Landesverwaltung selber, (..) also wirklich Dinge, die die komplette Landesverwaltung betreffen. Aber in der Abteilung selber <u>fehlt wirklich ein Kanal</u> . (..) Also, da habe ich das Gefühl, ich bin total (..) draußen aus diesem System (..)                                                                                             |
| 23 | I  | <u>Sehr spannend</u> . Ja dann kommen wir eh jetzt zum Punkt, den Sie bereits angesprochen haben, das sind die internen Kommunikationsinstrumente. Welche werden da allgemein eingesetzt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 24 | A3 | Also aktuell ist es wirklich (..) noch viel E-Mail. Es gibt, das nennt sich <Name>. Da werden die Infos per E-Mail versendet, die in unser Intranet gestellt werden, (..) die stehen dort allen zur Verfügung, (..) und was wir auch haben, ist eine Mitarbeiterzeitschrift. (..) Diese bekommen wir viermal im Jahr nach Hause gesendet. Also egal jetzt ob Präsenz, (..), ob wir im Büro sind oder im Home Office. Ja die bekommen alle nach Hause gesendet (..) und ansonsten es gibt hier und da Chats, in denen man kommunizieren kann. Diese sind aber jetzt nicht offiziell als Kommunikationsmittel so integriert. Manche nutzen es, manche nicht. (..) Auch hier sind wir ein wenig im Umbruch, da festgestellt wurde, dass es (..) zu viele Kommunikationsmittel gibt, dass wir uns beschränken müssen und (..) wirklich einen zentralen Kanal haben müssen. |
| 25 | I  | Und (..) wie sieht es mit Newsletter aus?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 26 | A3 | Newsletter gibt es in der Landesverwaltung, die sind <u>sehr themenspezifisch</u> . Zum Beispiel als Beispiel <Namen> Newsletter. Wenn überhaupt, habe ich diese als Privatperson abonniert. Aktuell habe ich von diesem Newslettern arbeitstechnisch keinen einzigen abonniert.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 27 | I  | Also da können Sie selbst wählen, ob sie abonnieren (..)?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 28 | A3 | Genau, ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 29 | I  | Okay und was würden Sie sagen, über welche Kanäle wir <u>hauptsächlich</u> kommuniziert?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 30 | A3 | Über das Intranet und da durch einen Eintrag im Intranet geht eine E-Mail dann an die Mitarbeitenden raus, das ist aktuell eigentlich <u>der Hauptkanal</u> (..).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 31 | I  | Und jetzt unter den Mitarbeitenden, (..) wie kommunizieren Sie da?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 32 | A3 | (..) Ja auch sehr viel per E-Mail. Und (..) ansonsten über WebEx.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 33 | I  | Okay gut, dann gehen wir in einem nächsten Schritt noch auf ihre persönlichen Bedürfnisse in Bezug auf die interne Kommunikation ein. Wenn Sie an <u>Ihre Tätigkeit</u> denken, worüber wollen Sie denn informiert werden von der Landesverwaltung?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 34 | A3 | Also aktuell ist <u>natürlich alles, was den digitalen Fortschritt in der Landesverwaltung betrifft</u> , sehr interessant für mich in meiner Position. (..) Auch allgemein über die (..) <u>Fortschritte jetzt in der internen Kommunikation</u> . Wir sind wie gesagt, in einem sehr großen Umbruch und (..) es wäre auch interessant, mehr die Bedürfnisse zum Beispiel der <Abteilung> zu erfahren, sich da mehr einzuklinken. Nur (..) ist das wirklich wie so ein eigener Bereich und da rein zu kommen ist nicht immer so leicht. Man baut da etwas auf und versucht, sich da an die Bedürfnisse aller zu wenden, aber das ist nicht immer so leicht. (..) Was ich mir selber von der internen Kommunikation wünsche, das wird <u>tatsächlich gerade</u> umgesetzt, da kann ich natürlich meine eigenen Bedürfnisse mit hineinnehmen. Unser neues Intranet soll unser zentrales Kommunikationstool werden. (..) Und da ich vorhin erwähnt habe, (..) die Kommunikation in der Abteilung selber, dass ich von dieser nicht viel erlebe, mitbekommen, wie auch immer, (..). Es wird dort eigene Bereiche geben, zum Beispiel für die Abteilung, in der wir intern über alles kommunizieren können. (..) Und das wird dann die interne Kommunikation denke ich, auf jeden Fall erleichtern.                                                                                                                                                       |
| 35 | I  | Ja super so eine Plattform, wo dann alle auch zugreifen können?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 36 | A3 | Ja genau, es können dann <u>komplett alle zugreifen</u> , es wird Inhalte geben, die für alle zugänglich sind und es wird Communities geben, in denen man sich austauschen kann. <u>Je nach Interessensgruppen</u> , die kann man abonnieren oder deabonnieren, je nachdem, wie man möchte. Und es gibt dann eben die Abteilungsbereiche unter anderem, in dem jeweils die zugehörigen Personen in den Gruppen sind und kommunizieren können.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 37 | I  | Ja super (..) und wenn Sie jetzt an die Online-Kommunikation denken, inwieweit muss Ihrer Meinung nach da ein Inhalt online anders gestaltet werden als offline?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 38 | A3 | (...) Also ja, das ist eine gute Frage. (..) Wir beschäftigen uns ja, wie gesagt, mit dem Thema. Was wir festgestellt haben, was online auf jeden Fall ein sehr wichtiger Punkt ist (..) bezüglich der Gestaltung der <u>Inhalte: kurz, prägnant</u> , damit wir (..) die Mitarbeitenden dazu bekommen, diese Texte auch anzuklicken. Wir müssen (..) unsere Kommunikationsstrategie diesbezüglich anpassen. Wir können die Texte natürlich nicht so schreiben, wie (..) jetzt in einer Zeitschrift. Es hat da <u>Social Media einen großen Umbruch gebracht</u> . (..) Wir brauchen wirklich also kurz gesagt wir brauchen kurz gesagt, prägnante Überschriften, die angeklickt werden. Die Texte dürfen nicht allzu lang sein und (..) längere Informationen wirklich als weitere Informationen zu hinterlegen. Falls es die Personen interessiert, dass sie es anklicken können. (..) <u>Ansonsten verlieren wir die Mitarbeitenden wieder</u> . Also das muss sich <u>definitiv ändern</u> . (..) Und eben die Zielgruppen. Aktuell bekommen die Mitarbeitenden alles, ob er, ob du jetzt zu der Zielgruppe gehörst oder nicht, ist erst einmal dahingestellt und in Zukunft ist das ganze viel zielgruppenorientierter. In der heutigen Zeit wird man sehr überschüttet mit sehr vielen Informationen. Und im neuen System können wir das ganze viel <u>zielgruppenorientierter angehen</u> . Und ich denke, das ist ein sehr wichtiger Bereich. |
| 39 | I  | Über die Videotelefonie sprechen wir noch kurz. Anfangs hast du – haben Sie es eh schon erwähnt, halten Sie regelmäßig Videokonferenzen ab?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 40 | A3 | Ja sehr regelmäßig. Das ist <u>tatsächlich</u> mein Hauptkommunikationstool. Und mehrmals wöchentlich finden Videocalls und Videomeetings statt, ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 41 | I  | Und können diese Ihrer Meinung nach die Face-to-Face Kommunikation ersetzen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 42 | A3 | (..) Also auf arbeitstechnischer Eben ja, auf persönlicher Ebene nein.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 43 | I  | Das lassen wir doch gerade so stehen und macht es für Sie da einen Unterschied, ob die Webcam eingeschaltet ist oder nicht?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 44 | A3 | Ich selber finde es angenehmer, wenn die Webcam eingeschaltet ist, da ich (..) mein Gegenüber sehen kann, (..) mit meinem Gegenüber besser kommunizieren kann. <u>Mir persönlich fällt es so viel leichter</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 45 | I  | (..) Und was würden Sie sagen, welches Medium hat Sie im Home Office am besten unterstützt oder unterstützt Sie im Home Office <u>am besten</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 46 | A3 | Ja tatsächlich (..) das Videokonferenztool. (..) <u>Weil Kommunikation aktuell ein sehr wichtiger Aspekt in meiner Position</u> ist. Und es ist tatsächlich mein wichtigstes Tool aktuell.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 47 | I  | Ja super, dann kommen wir zu unserem nächsten Abschnitt, der betrifft die interne Kommunikation und die Mitarbeiter:innenzufriedenheit, natürlich ein <u>sehr persönliches Thema</u> auch.(..) Ich frage Sie einmal ganz allgemein, was Sie unter Mitarbeiter:innenzufriedenheit bzw. Arbeitszufriedenheit verstehen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 48 | A3 | Ja (..) und da (...) großer Punkt (...) Also (...)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 49 | I  | Oder welche Faktoren brauchen Sie, damit Sie sagen können, okay ja, das motiviert mich, da bin ich <u>engagiert</u> das das macht mich zufrieden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 50 | A3 | (..) Also was mich persönlich in meiner Situation <u>wirklich sehr zufrieden gemacht hat ist</u> , (..) dass ich nach meiner Rückkehr tatsächlich <u>sehr flexibel</u> sein konnte und sich (..) mein, meine Führungskraft da sich voll und ganz mir angepasst hat. (..) <u>Dass die Tools soweit eingerichtet wurden, dass ich im Home Office arbeiten kann</u> (..) und ich wirklich die Arbeitszeit so einteilen kann, wie ich das benötige. Und quasi der Arbeitgeber sich da tatsächlich sogar mir angepasst hat, das ist natürlich für mich (..) als Mama ein sehr <u>großer Aspekt</u> und für mich aktuell tatsächlich (..) der Hauptpunkt für die Zufriedenheit. Dass ich mein Arbeits- und Familienleben kombinieren kann. Dass das funktioniert. |
| 51 | I  | Ja sehr schön, um Ihnen den Begriff kurz zu erläutern: Unter Mitarbeiter:innenzufriedenheit versteht man grundsätzlich die Einstellung eines Arbeitnehmers gegenüber seinem Arbeitsplatz, seinen Arbeitsaufgaben, aber auch dem Unternehmen im Gesamte gegenüber. Und wenn diese Erwartungen erfüllt werden, kann einmal grundsätzlich von Zufriedenheit gesprochen werden. <u>Inwiefern</u> sehen Sie da jetzt einen Zusammenhang auch zu internen Kommunikation?                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 52 | A3 | Also die interne Kommunikation, würde ich sagen, (..) ist noch nicht ganz zur Zufriedenheit, ist tatsächlich noch eine Herausforderung. Ich habe das Gefühl, es ist eine gewisse Distanz einfach da zu meiner Führungskraft auch. Meine Führungskraft ist tatsächlich natürlich auch mit Terminen voll und tatsächlich auch schwierig, ans Telefon oder an den Laptop zu bekommen. (..) Hier hätte ich mir mehr (..) <u>Offenheit</u> irgendwo auch <u>gewünscht</u> . Es ist tatsächlich so, dass eine gewisse Distanz da ist und dass, wenn ich etwas brauche, sehr lange brauche, bis ich an meine Führungskraft rankomme. (..)                                                                                                                          |
| 53 | I  | Und glauben Sie aber, dass das das <u>zusammenhängt also diese interne Kommunikation</u> ? Kann sie motivieren, das Engagement fördern, den Zusammenhalt fördern?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 54 | A3 | <u>Natürlich</u> , also (..) wenn die interne Kommunikation funktioniert, denke ich, ist ein sehr großer Meilenstein allgemein für die Landesverwaltung gemacht. (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 55 | I  | Inwiefern auch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 56 | A3 | Wenn die interne Kommunikation funktioniert und wenn die Personen miteinander reden, (..) ergibt sich ein ganz anderes Bild tatsächlich auch. Wie wenn ich ganz alleine für mich in meinem Home Office bin, um mir mein eigenes Bild mache. (..) Ich <u>finde es sehr wichtig, untereinander zu kommunizieren</u> . So kommt es weder zu (..) Missverständnissen noch (..) Graul oder Sonstigem. Ich habe da schon <u>sehr viele</u> Missverständnisse miterlebt, die(..) tatsächlich mit einem kurzen Videocall geklärt gewesen wären.                                                                                                                                                                                                                     |
| 57 | I  | Ja, sehr interessant. (..) Wie zufrieden sind Sie mit der internen Kommunikation im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 58 | A3 | <u>Mit meinem Team selber habe ich eine sehr gute Kommunikation</u> . (..) Mit dem Fachbereich, vorher tätig war, von dem ich aktuell ein bisschen ausgenommen bin, da ich nicht die Aufgaben dieses Bereiches habe, (..) trotzdem bin ich diesem Fachbereich zugeteilt, da ist die Kommunikation im Moment sehr, sehr gering. (..) Also da hätte ich mir auch <u>mehr gewünscht</u> , nur tatsächlich ist die Hürde im Home Office höher. Also (..) man ruft dann nicht einfach einmal per Videocall an, um zu fragen: Na, wie geht es dir                                                                                                                                                                                                                 |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | heute? Die <u>Hürde ist wesentlich höher</u> , man ruft ja tatsächlich nur an, wenn man arbeitstechnisch etwas zu klären hat, also auf <u>der persönlichen Ebene</u> , bleibt einiges auf der Strecke.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 59 | I  | Würden Sie sagen, dass ist im Büro anders?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 60 | A3 | Ja, <u>definitiv</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 61 | I  | Ja sehr interessant auch und (..) wie schaut es mit Feedback von ihrem Vorgesetzten im Home Office aus?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 62 | A3 | Gute Frage, ehrlich gesagt bekomme ich kaum bis gar kein Feedback. (..) Es ist tatsächlich so, dass ich (..) für diesen Bereich eingesetzt wurde (..) und eigenständig mich organisiere und meine Arbeit erledige. Ich habe vor kurzem mit meiner Führungskraft <u>tatsächlich</u> gesprochen und habe als Spaß dann gesagt naja, ich bin dann schon am Arbeiten, wir sind dran und (..) er hat nur kurz gelacht und meinte ja, ja, ich bekomme das schon mit, ich sehe das. Nur ich bekomme davon nichts mit. Ich bin da tatsächlich wie in einer Art <u>Bubble</u> und bekomme von meiner Führungskraft selber kein Feedback. Im Projektteam selber kommunizieren wir wie gesagt sehr gut miteinander und geben uns gegenseitig Feedback. Aber von meiner Führungskraft selber bekomme ich tatsächlich keines.                 |
| 63 | I  | Würden Sie sagen, das ist ein <u>Punkt im Home Office</u> oder betrifft das auch die Arbeit im Büro?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 64 | A3 | Ich denke, das ist <u>tatsächlich das Home Office</u> . Ich hatte davor viel mehr regelmäßige Gespräche mit meiner Führungskraft, (..) konnte auch einmal schnell quasi ins Büro rüber und Fragen, hast du kurz Zeit? Was jetzt <u>tatsächlich nicht mehr so einfach möglich ist</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 65 | I  | (..) Und was könnte <u>Ihrer Meinung</u> noch verbessert werden in punkto interner Kommunikation, dass man die Arbeitszufriedenheit auch noch mehr fördert?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 66 | A3 | (..) Also ich denke, mit unserem Tool, das wir gerade ausarbeiten werden, können wir sehr, sehr viel abfangen. Bezüglich interner Kommunikation eben, dass (..) die Kommunikation innerhalb von den Fachabteilungen wesentlich verbessert wird. Man kann <u>sich wesentlich besser austauschen</u> und (..) soweit ich weiß, ist sogar ein Videokonferenztool ein größeres in Arbeit, um die Kommunikation untereinander zu verbessern und eben auch einmal kurz vielleicht eine Person anzuschreiben. Also ich denke dieses (..), wie soll ich sagen, das <u>unkomplizierte Anschreiben</u> einer Person ist tatsächlich das, was in der <u>internen Kommunikation noch sehr fehlt</u> . Aktuell ist es sehr auf das Geschäftliche beschränkt und das funktioniert einwandfrei, aber der persönliche Faktor geht sehr verloren. |
| 67 | I  | Ja, ich verstehe und zu Ihrer persönlichen Zufriedenheit noch. Wie zufrieden sind Sie mit den informellen Gesprächen im Home Office, also mit Small Talk, dem Sozialen Austausch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 68 | A3 | Der soziale Austausch, also in der Projektgruppe doch, bin <u>ich sehr zufrieden damit</u> . Das funktioniert super, (..) wir haben unsere Konferenzen dann immer mit Video, dann funktioniert das natürlich noch besser. (..) <u>Doch</u> , das funktioniert, bin ich sehr zufrieden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 69 | I  | Und mit den formellen Gesprächen - also Jour Fixe oder regelmäßigen Meetings?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 70 | A3 | (..) Also ich bin der Meinung, dass die Jour Fix und die regelmäßigen Meetings sogar besser funktionieren als in Präsenz. Da erstens weniger Ablenkung da ist. (..)Tatsächlich die Person, die spricht, die wird nicht unterbrochen, was in einem Präsenzmeeting viel, viel öfter vorkommt. (..) Dieser (..) dadurch, dass die Bildschirme geteilt werden können, ist <u>jederzeit ein Austausch möglich</u> der Informationen. Vor Ort haben wir dann tatsächlich dann teilweise Minuten gebraucht, bis hier irgendetwas funktioniert hat. (..) Also gerade die geschäftlichen Meetings finde ich (..) <u>wesentlich (..) konstruktiver und effizienter</u> .                                                                                                                                                                   |
| 71 | I  | Interessant, ja. Und die interne Kommunikation, das Zwischenmenschliche, das ist schon unser vorletzter Teil des Interviews. Ich frage Sie einmal ganz allgemein zuerst:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | Welche <u>Effekte</u> hat Ihrer Meinung nach die Kommunikation im Home Office auf das Zwischenmenschliche, also auch in punkto motivieren, beeinflussen, bestätigen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 72 | A3 | (..) Also da bin ich <u>wirklich der Meinung</u> , dass es eher negative Auswirkungen hat auf das Zwischenmenschliche, (..) wenn ich das jetzt auf mich beziehe. Ich (..) saß mit einer Arbeitskollegin im Büro, wir haben uns sehr gut verstanden miteinander, konnten uns gegenseitig motivieren, beziehungsweise waren auch gegenseitig füreinander da, wenn einmal etwas nicht so geklappt hat, wie man sich das vorgestellt hat. (..) Und <u>das geht meiner Meinung nach jetzt fast komplett verloren</u> . Also (..) es ist glaube ich, ein großer Schritt, das Ganze aufzubauen, wird <u>sicherlich auch möglich</u> . Ich bin aber eher ein Mensch, der da gerne die Person <u>persönlich vor Augen hat</u> . (..) Also ich rufe meine Arbeitskollegin jetzt per Videocall nicht an, um über ein schiefgelaufenes Meeting zu quatschen. Komisch, aber da ist <u>irgendwie</u> wie eine Art Barriere da. |
| 73 | I  | Okay und haben Sie in der Landesverwaltung das Gefühl, dass Sie sich offen und ehrlich äußern können, auch im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 74 | A3 | Nein, <u>nicht immer</u> . (..) Man muss sich den Gesprächspartnern teilweise anpassen und (..) manche Dinge werden nicht gerne gehört.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 75 | I  | Gibt es da einen <u>Unterschied</u> zum Büro?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 76 | A3 | Nein, nein, würde ich nicht sagen. (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 77 | I  | Kommen wir noch auf eine Studie zu sprechen, die vor kurzem erst veröffentlicht wurde. Die hat gezeigt, dass virtuelle Kanäle bei den Mitarbeitenden dazu führen, dass sie sich weniger äußern wollen und auch <u>Angst davor haben</u> , sich unangemessen zu äußern. Gerade auch in virtuellen Kanälen. Wie sehen Sie diese Erkenntnis?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 78 | A3 | (..) Das kann ich <u>tatsächlich nachvollziehen</u> . Ich selber habe diese Gedankengänge jetzt nicht. <u>Natürlich</u> ist es so, dass man sich (..) gewisse Worte vielleicht nicht so in diesen virtuellen Kanälen (..) schreiben sollte, beziehungsweise benutzen sollte. <u>Tatsächlich</u> aber finde ich in der Geschäftswelt, in der Arbeitswelt, benutze ich ob E-mail oder sonst solche Worte oder Ausdrücke sowieso nicht. Ich mache mir da keine speziellen Gedanken, ob ich das jetzt per E-Mail, per Chat austausche, oder jetzt per Videocall. Ich bin da (..) ja. Geschäft ist Geschäft und ja, <u>ich bin offen</u> , ich bin jemand, der redet, wie es gerade passt. Natürlich muss man aufpassen, wie man sich ausdrückt, aber das ist auch, dass (..) die Arbeitswelt, das Geschäftsleben.                                                                                                    |
| 79 | I  | Ja genau, und wenn sie an ihre <u>ganz persönliche Rolle</u> denken, haben Sie im Home Office eher das Gefühl, dass sie sich eher sozial zurückziehen oder dass sie gleich kommunikativ agieren, wie im Büro?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 80 | A3 | (..) Also geschäftsmäßig, tatsächlich ein bisschen zurückgezogener. Ich freue mich dann auch tatsächlich auf diese alle <Zeit>, diesen <Tag>, an dem ich wieder persönlich anwesend sein kann. Aber <u>ja kommunikationstechnisch eher ein bisschen zurückgezogen</u> im Geschäftsleben.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 81 | I  | Und (..) bezüglich der Kommunikationsangebote von der Landesverwaltung noch, inwiefern sprechen Sie da auch mit Kolleginnen darüber? Also zum Beispiel über die Mitarbeiter:innenzeitung oder auch die virtuelle Kaffeepause?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 82 | A3 | Bisher ehrlich gesagt, nicht wirklich. (..) Ich habe die ja, die Mitarbeiterzeitschrift, die bekommen wir sowieso immer nach Hause. Da wurde irgendwie sowieso nicht oft darüber geredet und die virtuelle Kaffeepause habe ich <u>tatsächlich gar nicht</u> in Anspruch genommen, da mir einfach auch persönlich die Zeit dazu fehlt. Ich arbeite aktuell nur <Stunden> die Woche, ja. Daher habe ich das gar nicht in Anspruch genommen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 83 | I  | Aber was würden Sie sagen, was lösen solche Angebote bei Ihnen aus? Oder könnte es durchaus auch zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit beitragen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 84 | A3 | Für mich wäre die virtuelle Kaffeepause glaube ich nichts. (..) Ich bin ein offener Mensch und gehe gerne auf Leute zu, aber jetzt (..) wirklich random mit jemandem verbinden und versuchen, ein Gespräch zu führen, ist nichts für mich. (..) Also tatsächlich selbst,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | wenn ich die Zeit hätte, das wäre kein Angebot für mich, dass ich in Anspruch nehmen würde. (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 85 | I  | Und wenn Sie jetzt noch einmal an die Online-Kommunikation denken zum Beispiel auch an die Videotelefonie. (..) Was fällt Ihnen im Vergleich zur Face-to-Face Kommunikation auf – als wie, wenn Sie <u>wirklich einer Person gegenüberstehen?</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 86 | A3 | Dass (..) tatsächlich, das <u>Zwischenmenschliche ein wenig verloren</u> geht. Es ist ein anderes Kommunizieren, auch wenn ich die Person sehe, ist eine gewisse Distanz natürlich da (..). Ja, also ja wirklich dieses, dieses Zwischenmenschliche, das ist wirklich, das was am meisten fehlt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 87 | I  | Können Sie das noch näher beschreiben, oder, oder was (..) ist <u>für Sie da anders</u> oder wie fühlen Sie sich da dabei?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 88 | A3 | (..) Wie soll ich das beschreiben? (...) Wenn ich jetzt einmal beim Projektpartner einmal vergleiche, haben davor in einem großen Projekt eng zusammengearbeitet und (..) haben sehr viel Zeit miteinander verbracht. (...) Es ist einfach, man hat davor mehr Witze gemacht, mehr Sidekicks, oder einmal so Kommentare und und (..) einmal die ganze Stimmung aufgelockert, wenn das Projekt einmal ein bisschen eingefahren war oder so. Also es ist da, ja, (..) aber lange nicht in diesem Umfang. Es ist einfach mehr (..) ich weiß nicht, wie ich es beschreiben soll, aber dieses (..) das fehlt ein wenig. Das spontane genau. Und man ist auch bei Videokonferenzen viel mehr bedacht auf die Zeit, ist mir aufgefallen. (..) Wenn wir ein Face-to-Face Meeting hatten, sind wir gerne einmal wenn es gebraucht wurde, eine halbe Stunde länger im Meeting gewesen und bei der Videokonferenz ist es wirklich sehr genau und teilweise wird wirklich auf die Minute genau das Meeting abgebrochen (..) Was dann natürlich auch verhindert, dass ich mit der Person vielleicht noch über andere Dinge, als über das Projekt sprechen kann. Meistens hatte man nachher noch ein Face-to-Face Meeting auch und gefragt, wie geht es dir sonst? Und hat noch persönliche Gespräche geführt. Und das ist <u>bei den Videocalls tatsächlich sehr schade, dass so nicht stattfindet.</u> |
| 89 | I  | <u>Inwieweit</u> fehlen Ihnen, fehlt Ihnen denn der persönliche Austausch im Büro?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 90 | A3 | Doch schon sehr. Also ich würde mir <u>wünschen</u> , dass es einen regelmäßigen Austausch im Büro geben wird. Ich freue mich auch wieder auf die Zeit, (..) in der wir präsent im Büro sein dürfen und können, wobei wie gesagt ich bin die Person, oder diejenige, die gerne sagt, ich nehme eine <u>gesunde Mischung</u> aus Home Office und Büro am liebsten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 91 | I  | Ja, ja gut dann kommen wir schon zu den letzten Fragen des Interviews. Hier würde mich noch besonders deine persönliche Einschätzung interessieren und zwar in Bezug auf die Zusammenarbeit im Home Office. Wie regeln Sie da denn <u>sozialen Austausch</u> unter Kolleginnen, über welchen Kanal, welches Medium?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 92 | A3 | <u>Tatsächlich ist</u> (..) das Hauptmedium, der Hauptkanal entweder per E-Mail oder per WebEx. So organisieren wir uns tatsächlich. Ich habe tatsächlich zum Beispiel aktuell keine Firmen-Telefonnummer und bin nur über WebEx erreichbar, dadurch ist das eigentlich mein Hauptkommunikationstool.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 93 | I  | Und gibt es da von Seiten der Landesverwaltung eine Unterstützung für den sozialen Austausch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 94 | A3 | <u>Inwiefern?</u> Für das für das Programm selber? (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 95 | I  | Ja für das Programm oder auch zum Beispiel einmal ein Teamevent oder irgendein Angebot wie diese virtuelle Kaffeepause?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 96 | A3 | Also ein Teamevent soweit für die Landesverwaltung weiß ich jetzt nichts (..) Aber tatsächlich hatten wir auch schon Verabschiedungen, leider nur per Videokonferenz, weil es <u>präsent nicht möglich</u> war. Also solche Mittel haben wir schon auch genutzt, was soweit eigentlich ganz nett und lustig war, (..) wobei hier natürlich (..) gerade so eine Verabschiedung (..) <u>lieber auf dem persönlichen Wege</u> macht wesentlich mehr Spaß, wie jetzt per Videocall.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 97  | I  | Ja und bezüglich zur Teamarbeit, empfinden Sie da einen Unterschied zum Büro, als im Home Office, oder würden Sie sagen, das kann eigentlich genau gleich gut geregelt werden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 98  | A3 | Ich finde die Teamarbeit kann genau gleich gut geregelt werden. Ich finde, das klappt super. (..) Auch die Projektkommunikation intern (..) doch.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 99  | I  | Schön, ja dann kommen wir zum letzten Abschnitt unseres Interviews. Da interessieren mich besonders Ihre Erwartungen und ihr Blick in die Zukunft. (..) Was könnte denn Ihrer Meinung nach von Landesverwaltung in punkto Kommunikation und <u>besonders im Home Office</u> noch verbessert werden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 100 | A3 | Bezüglich Kommunikation, (..) wie gesagt, wird jetzt bald <u>einiges verbessert werden</u> (..) durch die neue Kommunikationsplattform, die zentral dann gesteuert wird und für alle Mitarbeitenden zur Verfügung steht. (..) Dabei werden wir dann auch die Personen ansprechen können, die im Home Office tätig sind oder sogar nur im Außendienst. Ich denke, (..) dass <u>das wirklich eine große Verbesserung bringen</u> wird – diesbezüglich. Und (..) bezüglich Home Office selber muss noch einiges ausgearbeitet werden. Meiner Meinung nach gibt es noch zu wenig Regelungen, an denen ich mich festhalten kann. Was ist <u>tatsächlich möglich</u> , was darf man machen, was darf man nicht machen? Ja da finde ich, muss noch einiges geregelt werden, genauso wie (..) mit der IT-Software. Ich bin jetzt zwar ausgestattet, aber ich weiß, dass dies (..) mit den Laptops auch noch nicht geregelt ist und es aktuell noch ein längerer Prozess ist, (..) die Arbeitsgeräte zu bekommen. Ich denke, es ist definitiv noch einiges zu regeln. (..) |
| 101 | I  | Ja und was wünschen Sie sich denn so für einen etwaigen Übergang wieder ins Büro?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 102 | A3 | (...) Bezüglich meiner persönlichen Wünsche jetzt, wie ich mir das vorstelle, oder?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 103 | I  | Ja können Sie gerne auch darauf eingehen und vor allem auch in Bezug auf die Kommunikation? Was kann die interne Kommunikation da leisten? Wenn Sie bedenken, dass Mitarbeitende lange jetzt im Home Office waren und dann wieder zurückkommen vermehrt ins Office. Was, was würden Sie sich an dieser Stelle <u>wünschen</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 104 | A3 | Also, (..) ich würde mir wünschen, dass es dann nicht einfach weiterläuft, wie vor zweieinhalb, drei Jahren, dann (..). Ich würde mir wünschen, dass man dann erst einmal vielleicht ein Treffen macht, ein persönliches, vielleicht unter den Abteilungen selber. Ich denke nämlich, dass für manche Personen, die <u>Hürde auch groß</u> ist, diesen persönlichen Kontakt, auch wieder zu suchen und zu finden. (..) Also ich würde mir tatsächlich wünschen, dass hier die Führungskräfte einen Schritt auf einen zu machen und sagen, (..) ja sei es ein Treffen, ein gemeinsames Frühstück oder einfach nur einen gemeinsamen Kaffee miteinander trinken und sich die Zeit nehmen, einfach wieder (..) wir sind da und viel Zeit ist vergangen. (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 105 | I  | Dass einfach hier zuerst einmal ein offener Austausch auch stattfindet und darüber gesprochen wird, auch was ist in dieser Zeit passiert?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 106 | A3 | Ich denke, das wäre auf jeden Fall wichtig. <u>Ansonsten denke ich, ist die Hürde für manche wirklich groß</u> , zurückzukehren und in diesen (..) in das Alte wieder reinzufinden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 107 | I  | Sehr spannend und die letzte Frage: Welchen Stellenwert nimmt Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation nach der Pandemie aber allgemein auch in Zukunft ein?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 108 | A3 | <u>Definitiv einen höheren Stellenwert</u> . Ich denke, dass (..) durch die Pandemie festgestellt wurde, dass also gerade bei uns wirklich die interne Kommunikation verbessert werden muss, (..) dass nicht immer jeder vor Ort präsent sein kann und und (..) miteinander ausgetauscht werden kann. Also die <u>muss definitiv besser</u> werden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 109 | I  | Ja was würden Sie sagen, was sind <u>Punkte</u> die die abgedeckt werden müssen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 110 | A3 | Tatsächlich die alltäglichen Informationen. (..) Was geht vor sich, welche Mitarbeitenden kommen, welche gehen, welche Führungskräfte sind neu, welche Abteilung wurde umbenannt? <u>Tatsächlich</u> die allgemeinen Informationen, die teilweise wirklich an einem vorbeigehen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 111 | I  | Ein sehr schöner Abschluss. Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen, dass Sie sich Zeit genommen haben für das Interview. Wir sind nun am Ende unserer Fragen angelangt. Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, das Sie gerne anmerken möchten? Haben Sie noch <u>offene Fragen</u> ?                                                           |
| 112 | A3 | Nein, ich denke nicht. Ich danke auch.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 113 | I  | Noch einmal herzlichen Dank. Erneut weise ich darauf hin, dass ihre Daten <u>natürlich streng</u> vertraulich und nur anonym weiterverwendet werden. Ich werde Ihnen gerne dann auch ein Exemplar meiner Arbeit zusenden. Ich wünsche Ihnen alles <u>Gute</u> für Ihre Zukunft und noch einmal vielen Dank, dass sie sich Zeit genommen haben. |
| 114 | A3 | Vielen Dank und auch alles Gute!                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## XII. Transkript Interview 4

### Interviewteilnehmer:in: A4

Das Interview wurde am 03.05.2022 online über Zoom durchgeführt und dauerte 46 Minuten.

#### Soziodemographische Daten:

Die Interviewperson ist männlich und 51 Jahre alt.

#### Transkription des Interviews

|   |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | I  | Ja, dann begrüße ich Sie einmal - <u>herzlich Willkommen</u> zum heutigen Interview. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Ein paar wichtige Informationen noch vorab: das heutige Interview wird von mir aufgezeichnet und mit Abschluss der Defensio auch wieder gelöscht. Die Daten werden natürlich vertraulich und anonym behandelt und nur für universitäre Zwecke weiterverwertet. <u>Vielen Dank</u> , dass Sie dies bereits im Voraus unterzeichnet haben. Ja, das Thema dieser Diskussion ist die interne Kommunikation im Home Office. Besonders interessieren mich <u>Ihre</u> Einschätzungen und Ihre Erfahrungen und das Interview basiert auf einem Leitfaden das in etwa 45 Minuten in Anspruch. Ja, zuerst würde ich Sie bitten, sich kurz vorzustellen und mir ihr Alter zu nennen. |
| 2 | A4 | Ja mein Name ist <Name>, ich bin <Funktion> im Amt der <Ort> Landesregierung und <Alter> Jahre alt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3 | I  | Beschreiben Sie bitte auch noch kurz, welche Funktion Sie in der Landesverwaltung haben und welche Aufgabenbereiche auch dazu gehören?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4 | A4 | Ich bin (..) eben der Leiter der Abteilung <Abteilung>, da gehören die Aufgabengebiete <Aufgaben> dazu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 5 | I  | (..) Dann starten wir eh schon mit unserem ersten Abschnitt. Der betrifft das Thema Home Office. Das Arbeiten von zu Hause scheint aufgrund der Pandemie ja sehr an Bedeutung zu gewinnen und auch zukünftige Prognosen zeigen einen Trend in diese Richtung. Wenn Sie an ihre Arbeit im Home Office denken, fällt Ihnen da <u>spontan</u> ein Erlebnis oder ein prägendes Ereignis ein?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 6 | A4 | Nein, eigentlich nicht. Für mich ist nur der Ort anders. Die Arbeit ist gleich. Aber was fehlt ist die zwischen Türe und Angel- Kommunikation, die kommt ein bisschen zu kurz im Home Office.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 7 | I  | Ja, da kommen wir gerne noch in einem nächsten Schritt genau darauf ein. Bezüglich Home Office, wie oft arbeiten Sie denn im Moment im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 8 | A4 | Ich arbeite (..) also in der Pandemiezeit haben wir bis zu 80 % im Home Office gearbeitet und jetzt sind es maximal 40 % bzw. maximal zweimal in der Woche.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 9 | I  | Alles klar und wie empfinden Sie im Home Office den Arbeitsaufwand?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | A4 | Ja (..) gleich zum Büro oder also der Arbeitsaufwand bleibt <u>gleich</u> . Was natürlich positiver ist, man kann konzentrierter an einem Thema dranbleiben, weil man nicht gestört wird. Das ist das Positive sage ich jetzt einmal so. (..) Auf der anderen Seite fehlt dann auch einiges an Kommunikation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 11 | I  | Sowohl die Kommunikation mit den Mitarbeitenden, als auch zu den Vorgesetzten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 12 | A4 | Ja genau, also die Arbeit bleibt immer gleich, aber man ist <u>effizienter</u> teilweise.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 13 | I  | Okay. Und wie erfolgte bei Ihnen die die <u>Reorganisation</u> der Arbeit im Home Office? Also wie haben Sie sich da organisiert?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 14 | A4 | Ja im Prinzip, wir haben technisch eigentlich die Möglichkeit, dass ich von zu Hause aus arbeiten kann, wie in der Firma (..) und da muss ich mir eigentlich nicht viel organisieren. Wir haben im Prinzip auch unsere Besprechungen dann auf digital umgestellt, das läuft jetzt auch noch das die Hybrid sind eigentlich, wobei man jetzt wieder bei den wichtigen Besprechungen, da ist eine Anwesenheitspflicht. Da treffen wir uns immer am <Tag>. Da sind immer alle Führungskräfte bei mir <u>vor Ort, denn es gibt gewisse Sachen, die sind einfach zu händeln</u> . Aber so kurze Besprechungen oder so, das machen wir per Videokonferenz auf <u>im Haus sogar</u> .                                                                                                                                    |
| 15 | I  | Interessant (..) und darf ich noch nachfragen, wie es bei ihnen zu Hause in punkto eigener Arbeitsraum, Equipment aussieht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 16 | A4 | Equipment nehme ich von der Firma mit, da habe ich mein Notebook und Wlan und setzte mich dorthin, wo es mir gefällt und ja (..) ich arbeite jetzt meistens in der Küche. Aber ich wohne alleine, drum ist das einfach. Wenn man noch Kinder hat, dann braucht man schon ein eigenes <u>Umfeld</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 17 | I  | Und bezüglich der Kompetenz in punkto Digitales und Technik?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 18 | A4 | Also ich denke, am Anfang, hat man gemerkt, bis manche Leute drin waren in den Videokonferenzen hat es ein bisschen gedauert, aber mittlerweile ist das überhaupt kein Thema mehr. Also da kommt jeder damit zurecht. (..) Wir üben es ja schon <u>zwei Jahre</u> lang, das funktioniert eigentlich recht gut.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 19 | I  | Und eine letzte Frage noch zu diesem Abschnitt. (..) Was würden Sie sagen, welche Aspekte laufen im Home Office besser als im Büro oder auch umgekehrt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 20 | A4 | Ich glaube (..) konzentrierte Arbeit läuft teilweise im Home Office besser, (..) Kommunikation aber im Büro. Also Kommunikation und Austausch mit Kollegen - unverbindlich oder einmal was nicht mitkriegen, da läuft ja das und der Kollege sagt ja das haben wir schon einmal gehabt und da läuft das Thema. Das funktioniert natürlich im Büro viel besser, also wenn man um (..) bei einem Kaffee zum Beispiel oder (..) man redet da eh viel über die Arbeit und das funktioniert.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 21 | I  | Ja danke einmal für die ersten Eindrücke. Wir kommen zum zweiten Abschnitt, der betrifft die interne Kommunikation im Home Office und da gehe ich gerne noch auf eine Definition ein. Die interne Kommunikation versteht grundsätzlich alle kommunikativen Angelegenheiten der Mitglieder einer Organisation. Und da wird <u>zusätzlich</u> noch zwischen <u>formell und informell</u> unterschieden. Formell betrifft alle arbeitsbezogene Themen, wie zum Beispiel eine Mitarbeiter:innenzeitung, das Intranet. Informell das sind diese Kaffeegespräche, die Sie schon angesprochen haben, so ein Flurfunk-Gespräch, so dieser soziale Austausch. Da würde ich Sie zunächst einmal allgemein fragen, gibt es bei Ihnen da in der Landesverwaltung eine eigene Abteilung für die <u>interne Kommunikation</u> ? |
| 22 | A4 | Ja es gibt eine Person, die dafür zuständig ist, die jetzt leider geht aber wird sicher nach besetzt, die eigentlich so (..) die Sachen macht in Richtung die Zeitschrift heißt bei uns <Name> eigentlich ja so über verschiedene Themen eigentlich berichtet wird. Dann gibt es natürlich das <u>Intranet</u> , das (..) <u>sehr</u> statisch noch ist, aber das wir jetzt eigentlich in eine Kommunikations- und Kooperationsplattform – da läuft gerade ein Projekt. (..) Also Social Intranet eigentlich. Und ich denke da wird sich auch einiges verlagern in diese Richtung auch.                                                                                                                                                                                                                           |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23 | I  | Ja und welche Kommunikationsinstrumente werden noch in der Landesverwaltung eingesetzt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 24 | A4 | Ja gut E-Mail, das Übliche sage ich jetzt einmal. Also E-Mail, Telefon natürlich und teilweise jetzt im Führungskreis also im erweiterten haben wir sogar Videokonferenzen mit bis zu 150 Teilnehmer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 25 | I  | Okay und da gibt es auch eine (..) eigene einen eigenen Kanal dafür?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 26 | A4 | Ja genau, das ist eigentlich vom Landesamtsdirektor aus eine Veranstaltung. Also da passiert viel. Was man noch nützt, ist dass wir mittlerweile kleine Webinare anbieten zu gewissen Themen. Also da hat sich schon einiges gewandelt auch. Ja <u>ortsunabhängige</u> , wo sich jeder einschalten kann, (..) das ist denke ich sehr interessant. Das ist sehr interessant auch für die Mitarbeitenden. Das merkt man auch an den Zahlen, an den Anmeldezahlen.                                                                                                                      |
| 27 | I  | Und was würden Sie sagen, für den sozialen Austausch gibt es da auch ein Kommunikationsinstrument?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 28 | A4 | Ja, da gibt es für uns das expresso doppio, das ist so ein Tool, wo man zufällig die Leute matcht miteinander, da macht man dann eine Videokonferenz und trinkt einen Kaffee zusammen. Das ist wie so eine kleine Kantine sage ich immer. Und (..) bei mir abteilungsintern, wir haben einen kleinen Raum, wo wir eine Kaffeemaschine haben, wo wir uns treffen und einmal einen Kuchen gemeinsam essen oder so. Und ja (..) das bringst du im Home Office halt nicht her. Und ja (..) manche Leute, merkt man, die brennen wieder, zum ins Büro kommen, weil ihnen das sehr abgeht. |
| 29 | I  | <u>Sehr interessant</u> ja, wir sprechen eh noch über dieses Zwischenmenschliche. Über welche Kanäle wird auch kommuniziert würden Sie sagen, speziell auch im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 30 | A4 | Ja, also das sind hauptsächlich Kanäle, Videokonferenz (..) oder E-Mail. Beziehungsweise eins zu eins dann auch Telefon.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 31 | I  | Okay und was würden Sie sagen welche Themen werden da besprochen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 32 | A4 | Alle.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 33 | I  | Sind das im Home Office hauptsächlich arbeitsbezogene Themen, oder würden Sie sagen, da findet schon noch ein sozialer Austausch statt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 34 | A4 | <u>Nein</u> (..) da findet schon ein privater Austausch auch statt. Also ich habe dann auch, man hat dann so seine speziellen Mitarbeiter, mit denen man auch mehr auf einen Kaffee geht, oder vor einer Konferenz, wenn man fünf Minuten früher in einer Videokonferenz ist, genau da spricht man dann auch so Themen an. (..) Wir haben dann auch eine Gruppe eingerichtet, so eine Kaffeegruppe, wo man sich am Nachmittag um drei getroffen hat, aber das ist dann irgendwie hat sich das dann aufgelöst, also es gibt mehr diese eins zu eins Situationen, die kleinen Teams.   |
| 35 | I  | Und bezüglich Ihrer persönlichen Bedürfnisse der internen Kommunikation. Worüber wollen <u>Sie</u> denn informiert werden, wenn Sie in Ihre Tätigkeit denken?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 36 | A4 | So wie hier im Büro auch. Also (..) wenn es Probleme gibt, wo man unterstützen kann oder (..) wenn Mitarbeiter irgendwo nicht mehr weiterkommt, selber, oder wir Probleme mit etwas großem haben, wo Auswirkungen haben, dann gilt eigentlich immer der direkte Draht und das gilt sowohl im Home Office wie auch im Büro, ja (..)                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 37 | I  | Alles klar und wie sehen Sie da Ihren Informationsstand im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 38 | A4 | Also bei diesen Themen sicher gleich. (..) Was man im Home Office <u>natürlich nicht</u> mitbekommt, sind die kleinen Wehwehchen, oder vielleicht einmal, dass man merkt, wie jemand drauf ist zum Beispiel. Also die Körperhaltung kommt schlecht rüber. Auch wenn man vielleicht jemanden sieht in der großen Runde, es passiert ja viel Kommunikation alleine über die Körperhaltung. Wenn jemand rein kommt sehe ich das und dann kann ich sagen, hey was ist los und das fällt halt weg, ja.                                                                                    |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 39 | I  | Ein sehr interessanter Aspekt, den Sie hier ansprechen, ja vielleicht noch kurz zur Online Kommunikation, inwieweit muss da Ihrer Meinung nach ein Inhalt online <u>anders</u> gestaltet werden als auch offline?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 40 | A4 | Was bei der Online Kommunikation ist, es ist teilweise strukturierter glaube ich. Die Leute (..) kommen oder sind vorbereiteter, kommt mir vor. Also es geht schneller, sage ich jetzt einmal so. Aber es ist nicht immer besser. Also ich denke einmal so ein guter Schmäh, oder zusammen lachen, oder das funktioniert halt persönlich noch viel, viel besser. Irgendwie <u>ungezwungener</u> sage ich jetzt so, wenn man persönlich zusammensitzt.                                                                                            |
| 41 | I  | (..) Und vielleicht noch auf die Mitarbeiter:innenkommunikation. Wie findet da die Kommunikation bei Ihnen zwischen den Mitarbeitenden statt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 42 | A4 | Ja eigentlich auch auf den gesamten Kanälen, also (..) E-Mail, Videokonferenzen wird natürlich sehr viel genutzt und ja, Telefon eigentlich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 43 | I  | Und wie organisieren Sie da diesen Austausch? Schreibt man sich da gegenseitig dann eine Nachricht oder? Gibt es da gewisse regelmäßige Meetings?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 44 | A4 | Ja wir haben sowieso Jour Fixe und natürlich (..) wenn man Projektthemen hat, oder Themen, an denen man gemeinsam arbeitet gibt es auch so Termine. Die Regel ist immer so, wie soll ich sagen, wenn es wichtig ist, trifft man sich immer persönlich, wenn es ein wichtiges Thema ist, meistens trifft man sich dann persönlich. (..) Und sonst ja, wenn beide vor Ort sind natürlich immer persönlich, wenn es geht und nicht per Videokonferenz und sonst über die Videokonferenz.                                                            |
| 45 | I  | Ja finde ich sehr interessant. Was würden Sie denn da sagen (..), was ist denn interessant oder ein wichtiges Thema, wo Sie lieber persönlich besprechen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 46 | A4 | Also (..) vielleicht wenn es um ein Thema geht, die den Mitarbeiter auch etwas entwickeln muss, sage ich jetzt einmal so. Und solche Themen, wo wir eine rege Diskussion brauchen, wo man zusammen etwas entwickelt. Man kann das schon auch mit Videos machen, aber das muss man dann schon sehr gut vorbereiten, dass das funktioniert. Und da steckt man eigentlich schon so viel Energie rein, dass das einfach oft <u>zielführender</u> ist, wenn man das gemeinsam entwickelt. Der Weg ist oft das Ziel. Und das ist persönlich einfacher. |
| 47 | I  | Um diesen Abschnitt noch abzuschließen, bezüglich Ihrer Videokonferenzen. Sie haben schon gesprochen, die finden regelmäßig statt. (..) Können Sie Ihrer Meinung nach, die, die persönliche Kommunikation also diese Face-to-Face Kommunikation ersetzen?                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 48 | A4 | Nein nicht ganz. <u>Nein</u> (..) aus meiner Sicht, wie gesagt, funktioniert zu 80 % gut, aber bei wichtigen Sachen oder (..) bei Themen, die man vorantreiben will, die einem selbst wichtig sind, finde ich immer den persönlichen Kontakt noch besser.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 49 | I  | Und was würden Sie sagen, welche Medien oder welche Kanäle haben Sie oder unterstützen Sie im Home Office am besten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 50 | A4 | Ja eigentlich ist für mich Home Office persönlich nicht viel anders, als im Büro, außer das man sich nicht persönlich treffen kann und von da aus sind es E-Mail, Videokonferenzen, Telefon genauso. Das teilt sich eigentlich ziemlich gut auf.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 51 | I  | Ja super, dann gehen wir in einem nächsten Schritt auf die interne Kommunikation und die Mitarbeiterzufriedenheit ein. Natürlich ein ganz <u>persönliches Thema</u> , diesbezüglich würde ich Sie einfach mal fragen, was Sie unter Mitarbeiterzufriedenheit verstehen?                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 52 | A4 | Das ist eine gute Frage. (..) Ich, also ich verstehe darunter, wenn der Mitarbeiter am morgen früh aufsteht und gerne in die Arbeit kommt, seine Arbeit <u>sinnstiftend</u> ist, sowohl für ihn, als auch für das Unternehmen und er sich auch im Team wohlfühlt. Ja das sind die Komponenten dazu.                                                                                                                                                                                                                                              |
| 53 | I  | Ja in der Literatur wird da die Einstellung des Arbeitnehmers in Bezug auf sein Unternehmen, seine Aufgaben, aber auch seinen Arbeitsplatz verstanden. Und wenn die <u>eigenen</u> Erwartungen erfüllt werden, kann einmal grundsätzlich von                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | Arbeitszufriedenheit gesprochen werden. Inwiefern besteht für Sie da jetzt ein Zusammenhang auch zu internen Kommunikation?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 54 | A4 | Ich denke, dass es für den Mitarbeiter <u>sehr wichtig</u> ist, dass man eine interne Kommunikation hat. Also sowieso (..) man muss nicht alles kommunizieren, manche Sachen kann man auch nicht kommunizieren. Ich sage jetzt einmal die gewissen Entscheidungen und Richtungen, sind sehr wichtig für die Mitarbeitenden. Das gilt sowohl wenn sie anwesend sind, wie auch im Home Office.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 55 | I  | Und was denken Sie, oder welche Auswirkungen kann da diese interne Kommunikation auch auf die Zufriedenheit haben, also zum Beispiel in punkto Motivation erhöhen, das Engagement fördern?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 56 | A4 | Also ich denke, es hat schon eine <u>hohe Auswirkung</u> , weil (..) eigentlich passiert über die Kommunikation viel, wo man den Leuten auch sagt, in welche Richtung wollen wir uns entwickeln, es sind auch Hintergründe, wo man in einem Text nicht so gut erklären kann, wo man das dann auch persönlich kommuniziert. Ich glaube für viele Mitarbeiter ist es <u>ganz wichtig zu verstehen, was sie beitragen</u> , also wo der Sinn dahinter ist, was sie tun, ja (..) und das zum Rüberbringen. Ja, das kann man vielleicht in einer Strategie einmal niederschreiben, aber das liest man oft nicht, oder lesen sie nicht oder vergessen es auch. Und deshalb ist es wichtig, dass man so dringende Themen auch kommuniziert. |
| 57 | I  | Ja vielen Dank und wie zufrieden sind Sie mit der internen Kommunikation, speziell auch im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 58 | A4 | Für mich selber (..) sage ich, das kann man verbessern also in Richtung Home Office. Dass man immer auf dem gleichen Wissensstand ist, aber bei vielen Mitarbeitenden ist das nicht immer so einfach (..) Ich hoffe, dass wir da mit unserem neuen Intranet, da einen guten Impuls setzen können. (..) Weil da können wir natürlich auch Blogs verwenden, da können wir zielgerichtet Informationen machen (..) Ich glaube, das ist noch einmal ein Schritt in eine gute Richtung.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 59 | I  | Super und bezüglich Feedback, wie schaut es da im Home Office aus, gibt es da bei Ihnen eine Möglichkeit, dass Sie Feedback geben?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 60 | A4 | Ja <u>natürlich</u> , versucht man eigentlich in jeder Besprechung, (..) die man hat, wenn es notwendig ist und dann ein Feedback zu geben. Auch virtuell. Ja das Home Office ist zwar (..) ja ein anderer Ort, aber man hat im Prinzip dieselben Aufgaben und Tätigkeiten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 61 | I  | Ja das ist sehr interessant, weil das sieht ja nicht jeder Mensch gleich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 62 | A4 | Ja das stimmt, also wo wir das Projekt entwickelt haben, haben wir gefragt, was ist eigentlich der Unterschied zwischen Home Office und Büro? (..) <u>Eigentlich nur der Ort</u> . Und auf das haben wir es eigentlich auch fokussiert.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 63 | I  | Wobei Sie natürlich schon auch zu Beginn diese Kommunikation angesprochen haben, wenn Sie sagen, wenn wichtige Themen aufkommen, möchte ich das lieber persönlich besprechen. Sehr interessant (..) Ja was braucht es für Sie, welche Faktoren brauchen Sie, um mit der Kommunikation im Home Office zufrieden zu sein?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 64 | A4 | Puh (...)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 65 | I  | Ich gebe Ihnen ein paar Tipps in punkto <u>regelmäßiges Feedback, wertschätzende Kommunikation?</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 66 | A4 | Ja also ich glaube in der Abteilung natürlich eine gewisse Regelmäßigkeit, dass das funktioniert. <u>Wertschätzung gehört für mich sowieso dazu</u> , ob man es im Home Office macht oder im Betrieb. Auch eine gewisse Vorbereitung haben, wenn man kommuniziert. Und einfach auch Gradlinigkeit, dass man die Sachen auch anspricht, ob man sich jetzt persönlich trifft oder nicht, ich <u>denke das ist ganz wichtig</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 67 | I  | Und weil wir es schon kurz angesprochen haben, Sie haben gemeint ja, in punkto interner Kommunikation kann <u>noch etwas verbessert</u> werden. Was könnte denn Ihrer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | Meinung nach noch gefördert werden, um die Arbeitszufriedenheit noch ein bisschen zu steigern?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 68 | A4 | Ich glaube (..) das Thema was ist, ist immer das Thema Wissensvermittlung und Wissensmanagement. Da erhoffe ich mir eigentlich auch von der neuen Plattform, dass wir uns da leichter tun, gerade wenn neue Mitarbeiter kommen. Dass die eine Info haben, wo sie nachschauen können, das wichtige Sachen einfach so dokumentiert sind, dass sie alle leicht finden, sage ich jetzt einmal so. Also diese Sachen kann man denke ich sehr gut (unv.) Und schlussendlich sage ich immer, bei mir gilt das <u>Prinzip der offenen Türe</u> . Wenn einer eine Frage hat, dann soll er kommen mit der Frage. Ich denke, es ist wichtig, es muss nicht immer nur eine einseitige Kommunikation sein, sondern (..) man kann ruhig fragen, man kann Sachen, die man vielleicht nicht mitgekriegt hat, muss man sich nicht schämen. Und das geht immer in zwei Richtungen.                                                                                                                                                                                               |
| 69 | I  | Und darf ich noch nachfragen, diese offene Tür gilt die auch virtuell, also wenn (..) Mitarbeitende im Home Office sind?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 70 | A4 | Ja klar (..) logisch.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 71 | I  | Und noch in Bezug auf ihre eigene persönliche Arbeitszufriedenheit. Wie zufrieden sind Sie mit den <u>informellen Gesprächen</u> , also zum Beispiel Small Talk?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 72 | A4 | Das leidet natürlich im Home Office schon, also das ist, wenn mal mit einem zusammen essen geht oder einen Kaffee trinken. Das kann man schon alles organisieren auch im Home Office, aber meine Erfahrung ist, man <u>lässt es dann eher so</u> . Oder auch die Mitarbeiter die lassen das eher dann sein und man redet dann eher, wenn man sich in einem Meeting trifft und redet da. Es ist nicht so, dass wie wenn man sich hier im Gang trifft und sagt hey, komm, nehmen wir noch schnell einen Kaffee, ich hätte noch das Thema und das sollte man sich noch anschauen und was meinst du dazu? (..) Das passiert weniger. Und das ist genau das, wieso ich sage, es muss eine gute Mischung sein zwischen Anwesenheit und Home Office, damit es gut funktioniert.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 73 | I  | Ja, ich verstehe und wie schaut es mit den formellen Gesprächen aus, also diesen Jour Fix?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 74 | A4 | Also die funktionieren denke ich prinzipiell gut, denke ich. (..) Das Einzige, was dort aus meiner Sicht <u>nicht ideal</u> ist, dass man zu wenig mitkriegt, ich sage jetzt einmal Körperhaltung, (..) weil man schaut auch nicht immer auf den Bildschirm und kriegt alles mit und das geht dann ein bisschen verloren also, die Leute können sich besser zurückziehen in einer Videokonferenz, obwohl wir so die Regelung haben, dass wir die Kamera immer eingeschaltet haben, weil es gibt ja Unternehmen, die die Kamera immer ausgeschaltet haben oder in <Ort> ist das in <Unternehmen> die schalten die Kamera aus, da weiß man nicht einmal, was der tut in dieser Zeit. (..) Für mich ist das eigentlich auch so eine <u>Wertschätzung eigentlich. Also ich mag das gar nicht, wenn Leute, klar, wenn jetzt</u> (unv.) oder so, das hat ja auch mit Wertschätzung zu tun, wir reden ja miteinander, auch wenn es eine Videokonferenz ist. Und (..) aber man kriegt (..) wie soll ich sagen, <u>die (..) Feinheiten bekommt man nicht mit (unv.)</u> |
| 75 | I  | Und wie ist es generell mit dem Kommunikations <u>angebot</u> ? (..) Wie zufrieden sind Sie da in der Landesverwaltung?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 76 | A4 | Das passt aus meiner Sicht, also ja. Sowohl auch innerhalb von der Landesverwaltung das sind da fühle ich mich jetzt nie uninformatiert, das funktioniert sehr gut.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 77 | I  | Ja super, ja, dann kommen wir schon zu unserem vorletzten Teil des Interviews. Hier befassen wir uns mit der internen Kommunikation und dem Zwischenmenschlichen. Zunächst einmal ganz allgemein, welche Effekte hat Ihrer Meinung nach die Kommunikation hier auch im Home Office auf die <u>zwischenmenschliche Kommunikation</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 78 | A4 | Ist glaube ich <u>weniger</u> . (..) Weil es <u>nicht zufällig</u> passiert. Also man muss dann jemanden anrufen, man geht nicht an jemandem vorbei und kommuniziert mit dem auf kurzem Wege. Ich glaube das ist weniger.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 79 | I  | Und Sie haben es schon angesprochen, diese Mimik und Gestik, ist das für Sie ein großes Thema?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 80 | A4 | Ja, also man sieht es ja an der Körperhaltung oder am Auftreten, wie jemand drauf ist. Ist jemand passiv, oder ist jemand (..) zuversichtlich oder <u>dass (..) da geht viel verloren.</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 81 | I  | Und haben Sie das Gefühl, dass Sie sich hier offen äußern können, auch im Home Office oder erleben Sie da (..) eher ein bisschen auch so einen sozialen Rückzug?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 82 | A4 | <u>Nein</u> , wenn man es anspricht, denke ich ist da kein sozialer Rückzug. Aber man muss feinfühler sein, sage ich jetzt einmal so. Und bewusst, die wo man merkt, die bringen sich nicht sehr ein, oder ruhig oder so, das einmal ansprechen oder zur Seite nehmen und sagen, du bleibst wir noch in der Konferenz. Wir (..) ja, da muss man halt ein bisschen anders schauen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 83 | I  | Interessant, wir haben da oder ich habe da auch eine interessante Studie gelesen, da wurde festgestellt, dass eben diese virtuellen Kanäle bei den Mitarbeitenden dazu führen, dass sie sich weniger äußern wollen oder auch Angst haben, sich falsch oder unangemessen zu äußern. Wie sehen Sie diese Erkenntnis?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 84 | A4 | Ja (..) ich habe jetzt eigentlich <u>innerhalb der Abteilung</u> nicht. (..) Was natürlich (..) auffallend ist, wenn man jetzt in größeren Gruppen arbeitet, (..) und eine Frage stellt, wo man normal vielleicht ein Kopfnicken bekommt, das bekommt man ja nicht mit, dass dann lange Pausen entstehen oft und das ist <u>genau der Unterschied</u> . Und in der Runde, da schaut man einmal alle an und da merkt man schon, der eine zappelt schon und möchte sich einbringen und oder alles ja passt oder (..), das sind genau diese Sachen, die fehlen. Aber von den Inhalten her, wenn es um das Thema geht, bringen sich die Leute schon ein, sofern sie nichts anderes tun dabei. Das ist <u>natürlich auch noch ein Faktor</u> , wo man in vielen Besprechungen merkt, gerade in einer großen Runde, dass manche halt etwas anderes tun, wie wirklich (..) sich beteiligen an dem Gespräch und an der Kommunikation. |
| 85 | I  | Und wie merken Sie das?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 86 | A4 | Ja, das sind eh <u>immer die gleichen</u> . Und das ist (..) bei uns, wenn wir jetzt solche Besprechungen haben, da mag ich es auch nicht, wenn die Mitarbeitenden Notebooks dabei haben und reinschauen, außer sie protokollieren etwas oder arbeiten dabei mit. Weil ich finde es einfach es ist <u>ineffizient</u> . Und dann muss man halt sagen, mach bitte dein Notebook zu und können wir beim Thema bleiben und das muss man natürlich auch im Home Office. Oder auch, wenn man merkt, der ist gar nicht bei der Sache, direkt ansprechen: Was meinst denn du zu diesem Thema? Da muss man aktiver sein. (..) Also man muss mehr moderieren, als wie, wenn man in einer Runde sitzt.                                                                                                                                                                                                                                  |
| 87 | I  | (..) Und inwiefern sprechen Sie auch mit Kollegen oder Kolleginnen über die kommunikativen Maßnahmen in der Landesverwaltung, also diese virtuelle Kaffeepause, die Sie schon angesprochen haben oder auch zum Beispiel über die Mitarbeiterzeitung?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 88 | A4 | Ja, das ist, wenn man sich trifft, redet man darüber, oder wenn der ein oder andere Bericht gemacht ist. (..) Aber was wir natürlich intern auch bereden, (..) und darum haben wir auch gesagt, für uns ist es schon wichtig, dass ein gewisser Anteil eigentlich im Hause ist. Da reden wir schon darüber, <u>was hat das eigentlich alles für Auswirkungen in der Abteilung</u> . Was können wir noch besser machen hinsichtlich Kommunikation. Da gehen wir auch sehr offen damit um. Und wenn ich das Gefühl habe, die Kommunikation passt nicht mehr so, wenn wir uns zu wenig sehen, dann werden wir das diskutieren, aber dann wird es wahrscheinlich so sein, dass wir wieder mehr im Büro sind. Das ist so ein Versuchen, also momentan probieren wir einmal aus und versuchen, die (..) wie es funktioniert.                                                                                                        |
| 89 | I  | Auch so eine gewisse Übergangsphase natürlich momentan. Und was lösen bei Ihnen solche Angebote aus, wie zum Beispiel die virtuelle Kaffeepause?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 90  | A4 | Ja ich habe es auch schon wahrgenommen. Ja, aber bin eigentlich eher so der Typ, wo gerne persönlich mit den Leuten auf einen Kaffee geht. <u>Also (..) mir ist das persönliche lieber</u> , wie (..) Aber ich bin da vielleicht vom alten Schlag,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 91  | I  | Ja (..) dann habe ich noch eine Frage zur bezugnehmend auch auf die Pandemie, es wird ja dadurch vermehrt online kommuniziert. Inwieweit fehlen Ihnen da die Kommunikation in Meetings oder auch der persönliche Austausch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 92  | A4 | Ja, das fehlt schon. <u>Also das ist genau das, wo man eigentlich (..) wo es schwieriger macht</u> , sage ich jetzt einmal. (..) Ich habe auch zur Coronazeit waren wir natürlich sehr gefordert seitens der <Abteilung>. (..) Wir haben <u>sehr effiziente und gute Besprechungen gehabt</u> . Also es ist eher (..) stringenter, weil sich die Leute habe ich das Gefühl, sich eher weniger einbringen, wie wenn sie an einem Tisch sitzen. <u>Weil jeder sitzt für sich alleine und es entstehen nicht so Diskussionen</u> . Darum ist man vielleicht effizienter und schneller mit den Themen durch. Aber <u>oft ist die Diskussion gerade das Wichtige</u> und das fehlt ein bisschen, ja. <u>Der Austausch</u> .                                                                                                                                                                                       |
| 93  | I  | Ja so dieser persönliche und soziale Austausch, den Sie hier ansprechen. Ja gut dann kommen wir schon zu den letzten Fragen des Interviews. Hier <u>würde mich noch besonders Ihre persönliche Einschätzung</u> interessieren und zwar in Bezug auf die Zusammenarbeit im Home Office. Erhalten Sie da von Seiten der Landesverwaltung eine Unterstützung für diesen sozialen Austausch, also zum Beispiel durch Chats oder irgendwelche Interaktionsmöglichkeiten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 94  | A4 | Ja das haben wir eigentlich in der Videokonferenz. Also das System wird zur Verfügung gestellt und die kann jeder nutzen oder nicht nutzen, wie er es gut findet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 95  | I  | Und wie regeln Sie da den <u>sozialen Austausch</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 96  | A4 | Also ich (..) wir regeln das für uns eigentlich gar nicht. Weil das findet eigentlich schon statt. Also das findet sehr gut statt. Das passt schon. (..) Aber hauptsächlich geht das bei uns über die Videokonferenz.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 97  | I  | Ja und welchen Maßnahmen in punkto Teamarbeit gibt es im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 98  | A4 | (..) Naja, da gibt es eigentlich schon, dass, wir machen oft Projektteams, da findet das natürlich regelmäßig statt. Und mit den (..) Fachbereichen gibt es Jour Fixe jede Woche sowieso. Und (..) abteilungsübergreifend gibt es ja auch noch Abteilungsbesprechungen - eine digitale. Da kann man dann aus zwei Terminen wählen und der was besser geht, kann man dann wählen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 99  | I  | Ja gut, dann kommen wir zum letzten Abschnitt. Das betrifft den Zukunftsausblick. Da interessiert mich, was <u>Sie persönlich</u> für Erwartungen auch haben. Was könnte denn Ihrer Meinung nach von Seiten der Landesverwaltung in punkto Kommunikation und <u>besonders</u> im Home Office verbessert werden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 100 | A4 | Naja (..) ich glaube das Thema (..) <u>Wissensplattformen zum Schaffen</u> , das wird eines der Hauptthemen sein. Und dass sich die Kommunikation auch ein bisschen verändert. Also zielgerichteter, wenn man an die Breite denkt, (..) ich glaube das sind einfach die <u>Herausforderungen</u> , die wir zukünftig haben werden. Also (..) so unter dem Schlagwort, die User selber befähigen, nachzuschauen irgendwo und das auch gut zu finden und leicht zu finden, (...) so einmal auf der Wissensebene und so auf der persönlichen oder (..) ob per Videokonferenz eben, da gibt es einfach so <u>Themen wie Kollaboration</u> und (..) einfache Tools, die man da einsetzen kann. Ich glaube auch von der Technik her für die Videokonferenzen sind wir ausgestattet, das haben wir technisch alles eingerichtet. Ich glaube, es sind einfach die Herausforderungen, was man zukünftig haben werden. |
| 101 | I  | Und was wünschen Sie sich für einen etwaigen Übergang vermehrt vom Home Office dann auch ins Büro?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 102 | A4 | Da habe ich eigentlich gar keine Wünsche. (..) Was, ja, was mir noch einfallen würde, ist <u>vielleicht doch noch ein ganz interessantes</u> Thema. Ist bei uns, dass wir uns die Büroräumlichkeiten anschauen. Also rein aus dem Ding heraus, wir arbeiten zwei Wochen (..) also nein zwei Tage Zuhause, da habe ich natürlich eine andere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |    | Möglichkeit, die Büros zu gestalten. Und da brauche ich vielleicht auch mehr Besprechungsbüros noch oder Projektbüros, wo man jemanden auch hybrid hinzuschalten kann. Also es gibt sicher noch einige Anforderungen. (..) Und da probieren wir einfach einmal einen Pilot zu machen, (..) wo wir das innerhalb vom Team auch durchspielt, damit andere dann auch Lust dazu bekommen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 103 | I  | Ja, eine Vorbildrolle.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 104 | A4 | Ja, viele Leute können sich das <u>gar nicht vorstellen</u> . Und ich habe ein junges Team und da ist es sicher kein Thema. Und dann können wir das einmal ausprobieren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 105 | I  | Ja und weil Sie eben auch angesprochen haben, viele arbeiten zwei Tage im Home Office und dann wieder vor Ort. So bei diesem Übergang, was glauben Sie was (..) welche Aufgabe hat da die interne Kommunikation?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 106 | A4 | Ich glaube eigentlich keine große, weil ich glaube, es geht eher darum, wenn jetzt einer Zuhause etwas nicht mitbekommen hat (..) und das für ihn wichtig ist, dann muss er nachfragen, wenn er etwas nicht mitbekommen hat. Und deswegen wichtig. Dann muss er halt fragen. (..) Oder mit den Kollegen sich austauschen. Aber das passiert eigentlich schon. <u>Also ich setze da auch auf eine sehr hohe Selbstständigkeit von den Mitarbeitern.</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 107 | I  | Ja gut und die letzte Frage noch, was glauben Sie oder welchen Stellenwert nimmt denn Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation in Zukunft ein?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 108 | A4 | (..) Wird, ist sicher für so Unternehmen wie unserer Größe, wird das glaube ich immer wichtiger (..). Ich glaube, weil sich die Leute noch mehr abgeholt fühlen im Prinzip. (..) Die Frage ist noch immer, (..) wie viel Aufwand also (..) ich sage immer Kosten – Nutzen, weil man kann ja nicht nur kommunizieren, es sollte auch keine Einbahn sein. (..) Und das ist so ein Grat, wo man eigentlich gehen muss, denke ich. Aber ich habe jetzt gerade mitbekommen, in meinem Team gibt es zum Beispiel, die wollen früh informiert sein, wenn man zum Beispiel bedenkt, (..) <Aufgaben>. <u>Das ist für Sie wichtig.</u> Und das haben wir ganz klar einmal in einem Workshop miteinander auch erarbeitet. Und das ist für sie wichtig und sie sind die Ersten, die das erfahren. Und wenn jemand Fragen hat dazu, dann kann er auf mich zukommen oder wenn jemand Interesse hat. Und <u>so holt man eigentlich die Mitarbeiter ab.</u> |
| 109 | I  | Ja, ja, ein sehr, sehr schöner Abschluss. Damit sind wir auch schon am Ende unserer Fragen angelangt. Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, das Sie gerne anmerken möchten oder haben Sie noch Fragen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 110 |    | Nein, alles gut.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 111 | I  | Ja, dann bedanke ich mich recht herzlich, dass Sie sich Zeit genommen haben, um mich in meiner Arbeit zu unterstützen. Erneut weise ich darauf hin, dass Ihre Daten natürlich streng vertraulich und nur anonym weiterverarbeitet werden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 112 | A4 | Ja, <u>gerne.</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 113 | I  | Und ich wünsche Ihnen in diesem Sinne alles, alles Gute und bedanke mich noch einmal herzlich für Ihre Zeit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 114 | A4 | Ebenfalls alles Gute!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

### XIII. Transkript Interview 5

#### Interviewteilnehmer:in: A5

Das Interview wurde am 04.05.2022 online über Zoom durchgeführt und dauerte 51 Minuten.

#### Soziodemographische Daten:

Die Interviewperson ist männlich und 38 Jahre alt.

#### Transkription des Interviews

|   |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | I  | Ich hätte gesagt, dann legen wir auch schon los mit dem heutigen Interview vielen, <u>vielen Dank</u> , dass Sie sich <u>Zeit</u> genommen haben und herzlich Willkommen! (..) Ein paar wichtige Informationen noch <u>vorab</u> - das heutige Interview wird eben von mir aufgezeichnet und mit Abschluss der Defensio ja auch wieder gelöscht. Die Daten werden <u>natürlich</u> vertraulich und anonym behandelt und nur für universitäre Zwecke weiterverwertet. Vielen Dank, dass wir dieser bereits im Voraus unterzeichnet haben. (..) Das <u>Thema</u> dieser Diskussion ist die interne Kommunikation im <u>Home Office</u> . Besonders interessieren mich dabei Ihre Erfahrungen und auch Einschätzungen und das Interview basiert auf einem Leitfaden und nimmt in etwa 45 Minuten in Anspruch. Zuerst würde ich Sie einfach einmal <u>bitten</u> , sich kurz vorzustellen, um mir Alter zu nennen?                                                                                                                       |
| 2 | A5 | Ja (..) <Name> mein Name, ich leite das Büro <Büro> eine Stabsstelle innerhalb der Landesregierung und somit den Themenfeldern <Themen> <u>betraut</u> . Genau sind ein Team von insgesamt inklusive mir von <Anzahl> Personen genau, und ich bin <Jahre>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3 | I  | Und was würden Sie sagen, welche Aufgabenbereiche gehören da auch noch dazu?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 4 | A5 | In Bezug auf unsere Organisationseinheit? Also <u>wie gesagt</u> schon diese drei diese drei <u>Themenfelder</u> <Themen> und dort haben wir eigentlich eine Vielzahl an unterschiedlichen Projekten beziehungsweise natürlich auch (..) <u>strategischen</u> Herangehensweisen, wenn es darum geht, wir haben beispielsweise letztes Jahr eine <u>neue Fassung</u> der <Name> gestartet. Da gilt es <Projekt>. Wir sind jetzt gerade auch in der Vorbereitung für einen landesweiten <Tätigkeit> Prozess zum Beispiel, oder auch wenn es darum geht, <Tätigkeit> zu verfolgen, da sind wir auch an einem <u>Strategieprozess</u> dran. Also das sind vielleicht so kleine Blitzlichter aus unserem Tätigkeitsbereich. Wir sind nicht die klassische Verwaltungseinheit, wir haben keine hoheitlichen Aufgaben, sondern sind <u>vor allem in Projekten</u> unterwegs und orientiert auch sehr stark, sozusagen nach außen, also weniger innerhalb der Landesverwaltung. Sondern durch unsere Projekte mit <u>&lt;Beteiligten&gt;</u> |
| 5 | I  | Ja das erste Thema unserer Diskussion, das betrifft das Home Office - also die Arbeit im Home Office. Es scheint aufgrund der <u>Pandemie</u> sehr an Bedeutung zu gewinnen und auch zukünftige Prognosen zeigen einen <u>Trend</u> in diese Richtung. Wenn Sie an Ihre Arbeit im Home Office denken, fällt Ihnen das spontan ein Erlebnis, ein Ereignis ein?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 6 | A5 | Natürlich, da fallen mir <u>gleich mehrere</u> Ereignisse auf. (..) Aber tatsächlich ist es so ist es sozusagen die Arbeit im Home Office ein <u>sehr besonderes Thema</u> innerhalb der Landesverwaltung natürlich auch, was gerade das mobile Arbeiten sage ich jetzt einmal nicht nur unbedingt das Home Office ist ein generelles mobiles Arbeiten <u>relativ schwierig</u> war vor <u>der Pandemie</u> noch und dann <u>binnen weniger Tage</u> das eigentlich alles so zu sagen einfach wurde, uns damit mit dann <u>ein großer Einschnitt</u> auch passiert ist in der Arbeitskultur und (..) ja ich kann mich erinnern, erster Lockdown und wie ich dann bei mir zu Hause eigentlich auch mir zuerst einmal ein Home Office einrichten musste im Kinderzimmer mit <u>Campingtisch tatsächlich</u> . Ja das war schon                                                                                                                                                                                                         |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <u>etwas absurd</u> schlussendlich, dass man im Kinderzimmer sitzt und schaut, dass man sich da einen Freiraum <u>herausnimmt</u> , wo man die Arbeit erledigen kann.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 7  | I  | Und wie ist es derzeit bei <u>Ihnen</u> ? <u>Wie viele Tage</u> arbeiten Sie im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 8  | A5 | (..) Also es gibt keine bei uns im Team generell nicht und auch in Bezug auf mich <u>keine generelle fixe Regelung</u> . Wir halten es im Moment noch <u>sehr flexibel</u> , solange es noch möglich ist. Das sind entsprechende Richtlinien auch in <u>der Ausarbeitung, wo</u> es dann ein klares Regelwerk geben sollen. Aber im Moment und das lässt unsere Arbeit auch zu, gestalten wir das <u>sehr flexibel</u> . Das heißt wenn ich jetzt beispielsweise Betreuungsaufgaben hab, das logistisch einfach einfacher ist, dass ich das von zu Hause mache, denn (..) ist das einmal ein halber Tag oder auch ein ganzer Tag, dass ich im Home Office bin. Aber so im Schnitt und ich versuche das <u>auch sehr konsequent</u> zu machen, bleibe ich im Büro. Auch aus meiner Rolle heraus als <u>Führungskraft und Ansprechperson im Team</u> , dass man das eigentlich alle damit rechnen können, dass ich <u>immer da bin und ansprechbar</u> bin. Natürlich geht es auch auf digitalem Wege, keine Frage. Aber und außerdem ist es einfach die räumliche Situation so, dass es <u>im Büro</u> wesentlich angenehmer ist (..) mit PC und nicht kleinem Laptop und zwei Bildschirmen. Ja, wenn man viel in digitalen Formaten unterwegs ist, ist das schon Gold wert. Hängt aber vielleicht auch von der <u>Tätigkeit ab</u> . Je nachdem was man macht, ist Home Office einmal besser geeignet.                                                                                                                                                                                         |
| 9  | I  | Und was würden Sie sagen vom Arbeitsaufwand her im Home Office, ist der <u>gleich</u> wie im Büro oder empfinden Sie da einen anderen Aufwand?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 10 | A5 | Naja einerseits <u>vom Aufwand her</u> das, was natürlich wegfällt, ist natürlich der Arbeitsweg, das ist bei mir eine halbe Stunde ein Weg, das (..) ist eh nicht viel und auch immer wieder gut nutzbar auch dieser Fahrtweg, aber das <u>fällt natürlich weg</u> . Und sonst vom Aufwand her glaube ich, hängt es eben mit den schon erwähnten <u>Tätigkeiten</u> zusammen. Wenn ich jetzt wirklich eine <Aufgabe> abwickeln soll, dann wäre es im Home Office sicher, also jetzt eine digitale <Aufgabe> <u>sicher aufwändiger</u> , als wie, wenn die Sitzung im Büro ist. Weil da sozusagen auch Equipment und alles einfach bereitsteht und nur ein paar Knopfdrücke sind und zu Hause müsste ich mir das <u>zuerst alles</u> aufbauen. Aber (..) und ist natürlich dann auch nicht so komfortabel wie jetzt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 11 | I  | Ja und Sie haben es eh schon kurz angesprochen. Sie mussten sich <u>zu Hause zuerst einmal einrichten</u> , sozusagen. Wie erfolgte die Reorganisation Ihrer Arbeit? Also wie haben Sie sich da auch organisiert in den Arbeitsaufgaben?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 12 | A5 | (..) Also in Bezug sozusagen <u>für mich allein als Person (..)</u> ich habe im Vorfeld aus mit digitalen Tools meine Arbeit eigentlich organisiert. Arbeite mit verschiedenen Plattformen und Tools, wie Trello zum Beispiel, wo das Aufgabenmanagement sozusagen hinterlegt ist. Neben dem, was natürlich an <u>Terminverwaltungen</u> da ist und nein, da ist es sozusagen eine zusätzliche Ebene, die dazukommt, durch meine Führungsrolle aus war dann <u>anspruchsvoller</u> , das auch das auch wahrzunehmen, mit dem Team <u>in Kontakt</u> zu bleiben. In den Phasen, wo Home Office sozusagen einfach die erste Wahl natürlich war von den Mitarbeitenden. Ja weil es natürlich oft auch mehr Aufwand bedeutet, <u>mit allen in Kontakt</u> zu sein und anzurufen oder Videocalls zu machen, als wie, wenn man sich sozusagen im Büro auf dem Gang trifft und dann bei der Kaffeemaschine kurz zusammensteht und eigentlich die neuen Projekte <u>so mitkriegt</u> . Was ich nebenher, dann ist es doch <u>mehr die hohe Schuld</u> , wenn es im Home Office stattfindet, als wie vor Ort. Wobei wir dann als Team wieder (..) dann auch sehr schnell gemerkt haben, dass wir da auch eine <u>neue Struktur brauchen</u> , neue Formate brauchen. (..) Und haben einerseits ja auch wieder digitale Tools für uns <u>nutzbar gemacht</u> , wie Miro oder so Wonder beispielsweise – also so digitale <u>Treffpunkte</u> auch, wo wir dann versucht haben, gerade in der ersten Zeit, wo <u>viel Unsicherheit</u> da war. Was bedeutet das Corona eigentlich und wie wird das und was |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | macht es? <u>Und inwiefern</u> ist unser Aufgabengebiet vielleicht ein <u>ganz Neues</u> ? Also da haben wir schon also da haben wir schon versucht, miteinander im <u>Gespräch zu bleiben</u> und Austausch zu pflegen, auch wenn es jetzt ein bisschen neben dem üblichen Tagesgeschäft war.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 13 | I  | Und was würden Sie sagen, wie steht es um <u>Ihre Kompetenz</u> in punkto Digitales und Technik?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 14 | A5 | Also mittlerweile <u>sehr gut</u> , würde ich sagen. Das war am Anfang sicher noch einmal ein ja, (..) wenn man also jetzt Zoom als Tool beispielsweise auch schon vor Corona genutzt, aber natürlich in <u>einem ganz anderen Ausmaß</u> . Und, und das ist mittlerweile <u>schon so integriert</u> in den Alltag oder und es ist eigentlich ganz normal, wenn man zwei, drei Videocalls pro Tag hat, an einen <u>normalen Arbeitstag</u> . Nicht nur jetzt in dem Videosystem, sondern natürlich genau andere <u>digitale Plattformen</u> , (..) die einfach einen <u>ganz zentralen Bestandteil</u> einnehmen. Also wir machen mittlerweile das <u>gesamte Wissensmanagement</u> für unsere Organisation, läuft über digitale Plattformen ab. Wir haben Projekte und Formate, die wir haben, haben wir eben so viele <Name> Projekte, wo wir sagen, vielleicht auch in den Zeiten, wo es von den Auflagen notwendig war, <u>es funktioniert eigentlich eh viel besser</u> . Wir haben dann aus dem ganzen deutschsprachigen Raum, da gibt es so Projekt<Name>, wo man herumtüttelt, wenn man so will und da haben wir dann bei den digitalen Formaten immer Angebote aus <Ort>, aus <Ort>, Teilnehmer dabeigehabt. Und wenn es irgendwo in <Ort> stattfinden würde, hätten die <u>nicht dabei sein können</u> . Für <u>uns</u> glaube ich schon sehr schnell auch die Vorteile des Digitalen <u>entdeckt und nutzen es auch sehr intensiv</u> und ja. Ich würde mir <u>durchaus</u> dann auch mehr Freiräume wünschen, was so die IT-Rahmenbedingungen des Landes betrifft, weil dann natürlich sozusagen auch zu einem gewissen Grad, <u>natürlich verständlich</u> sozusagen ein eingeschränkter Rahmen da ist wegen der Sicherheit etc. |
| 15 | I  | Ja, vielen Dank einmal für <u>die ersten Eindrücke</u> . Wir kommen schon zu unserem zweiten Abschnitt. Der betrifft die interne Kommunikation und speziell auch im <u>Home Office</u> . Noch kurz eine Definition: (..) die interne Kommunikation versteht grundsätzlich alle kommunikativen Angelegenheiten aller Mitglieder einer Organisation. Da gibt es noch die Unterscheidung zwischen formell und informell also dieses Formelle betrifft alle <u>arbeitsbezogenen Themen</u> wie zum Beispiel auch ein <u>Intranet</u> , oder eine Mitarbeiterzeitung und das <u>Informelle</u> , so diese zwischenmenschlichen Gespräche. Zunächst einmal ganz <u>allgemein</u> gibt es bei Ihnen da in der Landesverwaltung da eine <u>eigene Abteilung</u> für die interne Kommunikation?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 16 | A5 | Eine große Baustelle würde ich sagen. Also (..) es gibt keine eigene Abteilung. Sondern es gibt eine Person, die sozusagen im Rahmen der Pressestelle für diese Aufgabe zuständig ist und es gibt <u>große Bemühungen</u> vom <Person> da neue Akzente zu setzen und dieses brachliegende Feld ein wenig zu beackern. (..) Seit die <Person> im Amt ist, ist einfach sozusagen zumindest über dieses sogenannte <Name> Info, so eine digitale E-Mail- Aussendung, über den internen Verteiler an <u>alle Mitarbeiter</u> . Es kommt regelmäßiger wo über aktuelle Situationen, was Coronaregelungen betrifft oder auch konkrete <u>Projekte</u> oder Gleichstellungsthemen. Also da wird über verschiedene Dinge <u>regelmäßig informiert</u> . Das gab es im Vorfeld <u>ausgesprochen</u> punktuell. Und auch also ist auch wieder für mich als <u>Führungskraft</u> sehr wertvoll, sind so digitale Informationstermine, die er für die Führungskräfte anbietet, wo auch sozusagen immer wieder diese es ist im Moment der aktuellen Coronasituation, denn es hat ja auch die Situation gegeben, dass aus den aus <u>sämtlichen Abteilungen</u> Mitarbeiter für das Coronamanagement abgestellt worden sind, also Unterstützung vom Grenzdienst bis hin zu <Name> Team. Also alles, was das Coronamanagement betrifft, ist das sehr, sehr viele Ressourcen, auch personelle <u>geschluckt</u> . Und (..) da hat man auch einfach gewährleistet, dass da ein regelmäßiger <u>Informationsfluss</u> da ist. Von dem her sehr                                                                                                                                                                                                                  |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | gut. Ich meine <Name> gibt es dann noch als Mitarbeiterzeitung, ja (..) ich muss es ja nicht bewerten. Also ich glaube, da <u>liegt ganz viel Potenzial</u> drinnen, noch mehr rauszuholen in der internen Kommunikation, vor allem, wenn es nicht nur um diesen Informationsfluss, was tut sich sozusagen in der Landesverwaltung geht, sondern vor allem, wenn es <u>den Zweck erfüllen</u> soll, wie können wir besser zusammenarbeiten. Weil es aus meiner Sicht eine von der <u>größten Herausforderung</u> der Landesverwaltung ist, dass man sozusagen für die Lösung der gesellschaftlichen Probleme vermehrt sektorübergreifende Zusammenarbeit geben muss von <Projekt> und <Projekt> und egal welche der großen Themen, die sind alle <u>nicht in der Abteilungszuständigkeiten</u> , sondern jeder liefert einen Puzzlestein und ja (.) aber da tut sich ja jetzt auch ein bisschen was. Da gibt es ein neues Intranet, das kommen soll, noch vor dem Sommer glaube ich, wo dann auch dieses Wissensmanagement und <u>themenorientiert</u> kommuniziert werden kann. Und es ist höchste Zeit jetzt, dass das in diese Richtung geht.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 17 | I  | Ja, Sie haben es eh schon <u>kurz</u> angesprochen, die <u>Kommunikationsinstrumente</u> . Fällt Ihnen da noch etwas ein, was es gibt also bezüglich Newsletter, Mitarbeiter:innengespräche?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 18 | A5 | Ja genau also es hat sozusagen <u>für mich</u> , also ich habe für mich immer so die Unterscheidung <u>generell innerhalb der Landesverwaltung</u> und dann sozusagen in meiner <u>Organisationseinheit</u> natürlich, also da unterscheidet es sich natürlich noch einmal deutlich. Wir haben dadurch natürlich auch <u>eigene Gefäße</u> . Wir haben regelmäßige Teammeetings, wir haben diese Mitarbeitergespräche, wir haben ein Team Supervision, wir haben eine Klausur, wir haben einen Betriebsausflug, wo wir in unserem Team in der Abteilung machen, einmal jährlich (...). Wir haben so ein bisschen Social Events, wo wir immer wieder einmal auf ein Feierabend-Getränk gehen, <u>ohne etwas auszumachen</u> . Also da und da ist eigentlich so <u>die Kreativität immer wieder gefragt</u> , da machen wir auch immer wieder einmal etwas Neues. Auch während der Pandemie haben wir zum Beispiel so eine digitale Weihnachtsfeier gemacht, (..) wo dann jeder Mitarbeiter so ein Paket bekommen hat mit einer Flasche Rotwein und etwas zu kochen und jeder hat sich dann, <u>jeder hat das gleiche gegessen</u> und wir haben dann gemeinsam so digital die Weihnachtsfeier (..) natürlich schräg, <u>aber besser als gar nichts</u> . Trotzdem ein netter Event natürlich genau (..) Und ja ansonsten von den Kommunikationsmitteln (..) ich glaube den Rest habe ich eh erwähnt. |
| 19 | I  | Und was sind so die Kanäle, die Sie hauptsächlich benutzen, jetzt auch für Sie intern?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 20 | A5 | (..) Kanäle mit technischer Leistung?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 21 | I  | Genau also zum Beispiel die Videotelefonie oder irgendeine <u>Chat Funktion</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 22 | A5 | Ja genau also wir nutzen das offizielle Videosystem der Landesverwaltung ist ja WebEx. Wir verwenden aber auch Zoom, weil <u>man gerade mit externen Partnern merkt</u> , dass das einfacher ist. Dann haben wir so für unseren Ablauf und Wissensaustausch da haben wir Miro. Das ist so ein online Kollaborationstool <u>quasi</u> . Und was nutzen wir noch (...). Hin und wieder Wonder, wenn es so informelle digitale meet-ups und Treffen gibt und vermehrt wieder analoge Treffen an unserer Kaffeetheke, das zählt da natürlich auch dazu. (...). <u>E-Mail ist nach wie vor eine der wichtigsten Kanäle</u> . Genau. Muss ich gerade überlegen, was gibt es sonst noch? Also im Großen und Ganzen waren <u>das die wichtigsten</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 23 | I  | Ja, <u>vielen Dank</u> und (..) bezüglich Home Office noch, welche Themen werden da kommuniziert? Haben Sie das Gefühl, es sind eher <u>arbeitsbezogene Themen</u> auch oder auch oder findet da auch ein sozialer Austausch statt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 24 | A5 | (.) <u>Sowohl als auch</u> , also das liegt sozusagen einfach auch ein Stück weit in unserer Arbeitsweise und in unserer <u>Arbeitskultur</u> . Wir sind (..) mit <Anzahl> Leuten ein kleines Team, wo man recht gut den Überblick hat, wer wo gerade dran ist, wer wo steht und                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <p>wie es einem auch geht. Also sozusagen und wir <u>arbeiten sehr teamorientiert auch</u>, also das heißt wirklich immer in den verschiedenen Projekten sind meistens 2,3 Leute aus dem Team auch involviert. Das heißt das <u>Projekt an sich</u> erfordert schon, dass muss man sich gut abstimmt und da wird natürlich <u>arbeitsbedingt</u> kommuniziert, <u>aber auch darüber hinaus</u>, und <u>das ist uns auch wichtig</u>, dass wir dem Raum geben und Platz geben. Beispielsweise wir haben alle zwei Wochen, &lt;Tag&gt; ist unser Forum, das ist das <u>regelmäßige Teammeeting</u>, wo sozusagen ein Teil ist <u>tatsächlich</u> so wie geht es jedem? Ein Teil ist sozusagen was läuft zu den Projekten. Was ist wichtig, dass alle wissen. (..) Also dieser <u>Informationsabgleich und ein</u> Teil ist sozusagen, wo setzen wir jetzt den <u>Schwerpunkt</u>, wo braucht der Unterstützung. (unv.) Ich versuche ein bisschen <u>das verschränkt</u> zu sehen, ja, als also <u>wir sind alle Menschen</u> und es gibt für alles Lösungen.</p>                                                                                                                                      |
| 25 | I  | <p>Und wenn Sie an <u>Ihre</u> Tätigkeit denken, worüber wollen Sie denn von der Landesverwaltung noch informiert werden?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 26 | A5 | <p>(..) Überall über alle Entwicklungsthemen <u>würde ich gerne informiert werden</u>, das ist für mich sehr hilfreich, auch zu spüren, wo geht die Reise hin? Über welche größeren Themen wird nachgedacht. Und wie am Anfang <u>eh schon angedeutet</u>, dass es hat sich in den in den letzten paar Monaten, <u>vielleicht auch bedingt</u> durch <u>die Pandemie deutlich gebessert</u>, also dieser Informationsfluss, (..) an welchen Themen ist man dran, wie stellt sich die Situation im Moment dar, wo sind vielleicht noch Baustellen, wo man gerade überlegt, wie man das weiterentwickeln oder lösen kann. Und <u>das ist deutlich transparenter geworden</u>, aus meiner Sicht. Ja, das <u>ist sehr hilfreich</u> und auch so ein bisschen die Möglichkeit finde ich, wo kann man sich denn auch einbringen. Oder wo ist es auch gewünscht, dass man sich einbringt. Oder eine Sichtweise dazu abgibt. Weil das ist auch nicht immer ein Teil der Verwaltungskultur, dass alle immer dazu etwas sagen dürfen, <u>sondern wir sind in einer ganz klaren hierarchischen Organisation</u> verankert. Und (..) ja, da erlebe ich jetzt schon zumindest einen teilweisen Kulturwandel.</p> |
| 27 | I  | <p>Und inwieweit muss da ein <u>Inhalt</u> Ihrer Meinung nach online auch anders gestaltet werden als offline?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 28 | A5 | <p><u>Gute Frage</u> (..) ich glaube, die eine Unterscheidung ist sozusagen nicht so sehr online, online oder analog, sondern ist es <u>gesprochen oder geschrieben</u>, (..) Also ich habe gerade so bei &lt;Name&gt; Themen, wo man sich noch nicht festlegen kann, wie wird sich das jetzt zeigen und so weiter. Dann ist es natürlich im Gesprochenen deutlich einfacher, zum jetzt einmal darüber erzählen, ja da sind wir gerade dran (..). Ich war gerade eingeladen &lt;Projekt&gt; (..) was soll da die Verwaltung leisten, welche Aufgaben hat die Zukunft? <u>Und um das geht es da genau</u> und wir sind eine Organisation, wo natürlich ein hoher Anteil auch an Menschen mit juristischer Ausbildung da sind und wenn da etwas Geschriebenes steht, dann wird das natürlich <u>sehr ernst genommen</u> und <u>sehr genau ausgelegt</u>. Und das ist natürlich dann nicht immer von Vorteil. Und darum ist sozusagen, diese Unterscheidung zwischen gesprochen und geschrieben, vielleicht eine, die <u>relevant ist</u>. Und ja (..) ich glaube, das ist wesentlicher, als die Unterscheidung zwischen online und analog.</p>                                                        |
| 29 | I  | <p><u>Interessant</u>, ja, gehen wir noch kurz auf die Mitarbeiterkommunikation ein, wenn Sie an das Home Office denken, wie findet da der Austausch mit den Mitarbeitenden statt?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 30 | A5 | <p>Ja also da versuche, also wie soll ich das auslegen, je <u>nach dem welchen Zeitraum man in Betracht zieht</u>. Also das habe ich eh schon ein bisschen geschildert, erster Lockdown und die Phase eins, da war <u>es ganz wichtig den Kontakt zu halten</u>, möglichst auf allen Ebenen, also (..) telefonieren, Projektabstimmung, Videocalls, dann <u>relativ zeitnah</u> auch die E-Mails sozusagen zu beantworten, dass das nicht passiert, nicht dass irgendwer in der Luft hängt und Zuhause sitzt und sich verloren fühlt. Und auch irgendwie Corona und wie geht es weiter, sondern dass man <u>wirklich durch</u></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <p>diesen Austausch über gewisse Resilienz auch entwickelt. (..) Ja und Sicherheit vielleicht bekommt dadurch. Und das war dann auch in den in den späteren Phasen auch, wo so Mischformen waren, wo dann ein paar vom Team waren im Büro, ein paar waren im Home Office. Und jetzt ist es eigentlich nur an einzelnen Tagen, dass die Hälfte vom Team im Home Office ist und die anderen vor Ort. Und ich glaube, dass es da wichtig ist, dass der <u>Informationsfluss (..)</u> gewährleistet ist (..) und dass sozusagen dann niemand in einem schwarzen Loch verschwindet, wenn er jetzt sozusagen physisch nicht anwesend ist, sondern eben von daheim arbeitet. Für mich ist es ja auch immer wichtig in meiner Rolle auch <u>trotz vollem Terminkalender</u> zu schauen, dass ich erreichbar bleibe. Mit den Antwortzeiten von E-Mails zum Beispiel dann nicht allzu lange brauche, sondern da <u>schnell Rückmeldungen</u> geben kann, dass meine Abstimmungen da sind oder Fragen offen sind. Und (..) das ist für mich schon ein <u>bisschen herausfordernd</u>, weil es natürlich noch einmal eine <u>zusätzliche Ebene</u> einfach in den Alltag hereinbringt, wo man sagt okay, heute sind jetzt 4-5 im Home Office oder wenn so 2,3 sind zum dort dann auch kurz überlegen <u>okay</u> an welchen Themen arbeiten die <u>wohl gerade</u> und brauchen die dann etwas von mir oder kann ich mich auf meine eigenen Sachen konzentrieren? Das ist sozusagen einfach eine Ebene, die man zusätzlich auch <u>mitdenken muss</u>. <u>Unterstützend</u> sind <u>natürlich</u> dann <u>so Instrumente</u>, wo man wo man auch Miro beispielsweise, wo wir die ganzen Projektdokumentationen drinnen haben und sehen okay, da findet man eigentlich alle Informationen, wer an was dran ist und (..). Und es gibt auch einen Überblick für die anderen <u>im Team</u>, nicht nur zu sagen von meiner Leitungsrolle zu den Mitarbeitern, sondern auch untereinander, dass da <u>alle gut Bescheid wissen</u>. Ich glaube, dass ist die Voraussetzung, dass dieses mobile Arbeiten zu keinem Problem wird. (..) Aber ja <u>wir haben schon immer</u> auch diese Bild ein bisschen <u>von zentrifugalen</u> und zentripetal Kräften, die halt manchmal so wirken. Da gibt es halt auch Phasen, wo sozusagen die Leute viel mehr außen sind und nicht in der Mitte, mit dem <u>Kern</u> so verbunden sind, weil sie gerade mit ihrem Projekt unterwegs, vielleicht auch selbstständig mit wenig Kontakt zu anderen unterwegs sind. Manches Mal ist es so, dass man wirklich auch <u>ganz bewusst</u> Akzente setzt, wie zum Beispiel &lt;Veranstaltung&gt;, wo wir <u>ganz bewusst sagen</u>, wir möchten, dass alle vom Team bei dieser Veranstaltung mithelfen. Also dass es immer wieder diese gemeinsamen Aufgaben gibt, die auch eine Teambildung-Funktion haben.</p> |
| 31 | I  | <p><u>Ja schön</u>, dann kommen wir zum dritten Abschnitt. Der betrifft die interne Kommunikation und die <u>Mitarbeiterinnenzufriedenheit</u> natürlich ein <u>sehr persönliches Thema auch</u>. Ich frage Sie diesbezüglich einmal, was sie unter Mitarbeiterinnenzufriedenheit beziehungsweise Arbeitszufriedenheit verstehen?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 32 | A5 | <p>(..) Ja, also (..) ich habe jetzt nicht direkt, ich bin da ein wenig gebiast von unserer – wir hatten gerade gestern eine Teamsupervision. Und ja, und da war das Thema eines der großen Themen wie können wir, können wir, wie gelingt es uns, <u>dass wir wirksam werden können?</u> (..) Also sozusagen für mich hängt die Zufriedenheit sehr stark davon ab, wie sehr können wir, erleben wir, dass das, was wir tun, auch eben <u>wirksam ist und wirksam sein kann</u>. Und da braucht es eben verschiedene Dinge dazu. Da braucht es (..) mitunter <u>die Wertschätzung</u> gegenüber unserer Arbeit, da braucht es natürlich aber auch eine gewisse Form des Wirkungscontrollings - also sozusagen was heißt das jetzt genau? Und wie erleben die, die von unserer Arbeit betroffen sind oder idealerweise <u>profitieren</u>, wie erleben die das? Können wir wirklich einen Mehrwert schaffen? (..) Und aber natürlich auch so, das ist auch so eine Zufriedenheitskomponente aus meiner persönlichen Sicht. Ich bin ein sehr <u>Resonanzen orientierter Mensch</u>, wo mir einfach wichtig ist, dass ich mit allen in Kontakt bin. Mir ist auch wichtig, dass ich ein <u>gutes Verhältnis zum Team</u> habe, als wie einen klaren Auftrag vom Landeshauptmann. Der ist auch hilfreich, aber in der Priorität</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | weiter unten (unv.) Und weil ich glaube, dass <u>tatsächlich auch die Wirksamkeit</u> vor allem durch (..) die <u>Zusammenarbeit</u> kommt. Und insofern das ist so für mich so verschiedene Facetten von Zufriedenheit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 33 | I  | Und inwiefern besteht für Sie da auch ein <u>Zusammenhang</u> zur internen <u>Kommunikation</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 34 | A5 | Ein <u>großer</u> Zusammenhang, weil Information und Transparenz dann auch immer so die <u>Ausgangsbasis</u> für alles ist. Also wenn ich überhaupt nicht weiß, was eigentlich los ist (..) und was sich tut und (..) was <u>wichtige Entwicklungen</u> sind, dann kann ich mich ja auch nicht orientieren. Und deshalb ist diese interne Kommunikation einerseits für diese <u>Informationsebene</u> ganz wichtig und das andere ist auch so die Ebene der Identität. Sie <u>stiftet</u> natürlich <u>Identität oder Zugehörigkeit</u> . Das ist auch so ein Problem, wo Verwaltung, beziehungsweise der gesamte öffentliche Dienst <u>immer wieder leidet darunter</u> , dass es so diese Zuschreibungen gibt von wegen <u>die Beamten</u> und <u>alles geht so langsam</u> . Gleichzeitig (..) also dadurch zu wenig Selbstbewusstsein da ist, für das, was eigentlich an Aufgaben dann wirklich (unv.), wenn man, wenn man im Vergleich und was wir für <u>Lebensqualität</u> und für Lebensstandards haben, was da für <u>hervorragende Leistungen</u> auch erbracht werden. Und da fehlt leider oft auch <u>das Bewusstsein</u> und die <u>Wertschätzung</u> dafür. Und ja, weil es ja auch im politischen Tagesgeschäft ein ganz anderer Modus ist, ja. Man wird ja nicht gelobt, wenn man etwas macht, sondern wird nur kritisiert, wenn man einmal eine Aussage tätigt. Dieser Modus und <u>natürlich dieses angeprangert</u> werden in der Öffentlichkeit, das ist so, da kann ich die interne Kommunikation <u>schon gut</u> gegensteuern.     |
| 35 | I  | Und wie zufrieden sind <u>Sie</u> mit der internen Kommunikation?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 36 | A5 | (..) Naja das also, das hängt jetzt davon ab, was man <u>genau</u> beurteilt, also wenn ich tatsächlich nur ganz neutral den Istzustand von dem, wie es jetzt was im Moment innerhalb der Landesverwaltung – also ein größerer Kontext innerhalb der Landesgrenzen passiert, würde ich sagen <u>mittelmäßig</u> zufrieden. (..) Wenn ich aber jetzt die Tendenz, die ich beobachte, beurteile, im Sinne von da tut sich in den letzten Monaten einiges und war auch gerade gestern beim <Direktor>, der sagt, ja man muss auch <u>kleine Schritte</u> machen. Also er hat auch mehr noch vor. Also dieses Wissen und zu sehen, da wird noch anderes Zeug kommen und es wird noch einmal eine <u>Verbesserung</u> bringen, <u>dann</u> muss ich sagen bin ich <u>sehr zufrieden</u> , ja. Ja einfach ein Potential aufgezeigt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 37 | I  | Und bezüglich Feedback im <u>Home Office</u> ? Gibt es da bei Ihnen eine Möglichkeit oder <u>geben</u> Sie regelmäßige Feedback?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 38 | A5 | Ja, (..) ganz ein <u>wichtiger Bestandteil</u> , dass mir auch im (..) also das ist integriert bei unseren Projekten ganz klar oder, dass wir da einfach <u>sehr gut im Austausch</u> sind darüber, wie laufen die Projekte, wir haben da auch keine Linienarbeit, sondern wir sind da ich sage einmal der neue Ausdruck wäre <u>recht agil</u> unterwegs in unserem Projektmanagement. Und (..) von dem her ist dieses verordnen und reflektieren ein <u>zentraler Bestandteil</u> . Und ja, und dann haben wir eben diese Infokanäle, wo wir bei der Supervision auch Feedback geben. Die Mitarbeitergespräche einmal jährlich. Wo wir auch seit einigen Jahren eine ganz eigene Form etabliert haben. Also wir machen das <u>nicht klassisch</u> , sondern wir haben es so, dass der betroffene Mitarbeiter, die betroffene Mitarbeiterin sich selber aussuchen kann, <u>mit wem sie das Gespräch führen will</u> . Ich als Leiter bin <u>immer dabei</u> , aber es kann dann jemand eine Kollegin oder ein Kollege aus dem Team noch dabei sein. Mann kann, auch die Form und den Ort wählen. Ob das jetzt ein Gespräch ist bei einem <u>Spaziergang</u> (..) oder ein ob das ein Gastgarten immer ist oder am See ein ruhiges Plätzchen und das macht einfach einen <u>riesengroßen Unterschied</u> . Als wie, wenn man da sozusagen, die müssen alle in mein Büro kommen und dann sitzt man da und macht das formal durch und ja (..) <u>es hat einfach eine andere Qualität</u> . Genau also so Feedback ist ganz wichtig, das <u>funktioniert</u> |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <p><u>im Team nach innen gut.</u> (..) Dort wo es aus meiner Sicht wichtig wäre, oder <u>Optimierungsbedarf</u> besteht, werden, wir sind ja am Landeshauptmann zugeordnet. Also (..) das liegt, aber in der Sache, da ist viel zu wenig Kommunikation, die stattfindet. Also <u>der Informationsfluss</u> ist <u>relativ schwierig.</u> (..) Ja, weil man also, wenn es <u>gut geht,</u> kann ich mich einmal oder zweimal im Jahr in einem persönlichen Gespräch mit ihm abstimmen und sonst läuft das über zwei oder drei Ecken. (..) Und da können einfach manche Dinge nicht so geklärt werden, wie es gut wäre oder geschweige denn, dass ein direktes Feedback zu Dingen für uns kommt. Das wäre <u>sehr wünschenswert.</u> In der Realität halte ich es aber nicht für realistisch, weil unsere Themen auf der politischen Agenda kurz auftauchen, aber <u>dann auch wieder weg sind</u> und ja (..).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 39 | I  | <p>Und noch kurz zu den (..) zur Zufriedenheit mit den Gesprächen. (..) <u>Wie zufrieden</u> sind Sie <u>im Team</u> mit den mit den informellen und formellen Gesprächen?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 40 | A5 | <p><u>Sehr zufrieden.</u> Also das <u>funktioniert sehr gut,</u> und ich habe auch das Gefühl, wir haben ein <u>sehr tolles Team</u> und ein Großteil vom Team ist schon seit mehreren Jahren mit an Bord quasi, also wir haben <u>keine hohe Fluktuation.</u> Es gibt einfach so eine <u>gemeinsame Kultur,</u> ein gemeinsames Grundverständnis davon, wie wir arbeiten wollen miteinander. Und (..) das hat sich eigentlich <u>ganz schön etabliert.</u> Also wir haben auch schon andere Zeiten gehabt, vor ein paar Jahren hat es diesen <u>organisatorischen Wechsel</u> gegeben mit der Namensänderung &lt;Namensänderung&gt; (..) und ich war da fast <u>drei Jahre lang</u> der Interimsleiter, weil da irgendwie immer die Option gab, ob es da eine strategische Neuausrichtung gibt. Und da war das natürlich so eine <u>große Phase der Unsicherheit.</u> Und da war es noch einmal anders, also da war das deutlich <u>schwieriger natürlich.</u> Weil wir alle nicht wussten, was wird nächstes Jahr sein. Da gab es Gerüchte, es könnte das werden, es könnte das werden. Und ich glaube, das <u>erhöht noch einmal die Unsicherheit</u> und ich glaube aus dem, aus dieser Phase sind wir <u>herausgewachsen,</u> und von dem her bin ich sozusagen intern mit der internen Kommunikation im Team <u>sehr, sehr zufrieden genau.</u></p> |
| 41 | I  | <p><u>Ja schön.</u> Ja gut, dann kommen wir schon zu unserem vorletzten Teil. In diesem befassen wir uns noch mit der internen Kommunikation und dem <u>Zwischenmenschlichen.</u> Zuerst frage ich Sie einmal ganz allgemein. Welche Effekte hat Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation auch auf diese zwischenmenschliche Kommunikation? Also diese <u>Interaktionen,</u> die Art und Weise der Kommunikation?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 42 | A5 | <p>Die hat einen <u>riesengroßen Einfluss.</u> (..) Also (..) ja, dieser <u>plakative Unterschied,</u> werde ich jetzt als Nummer oder als Ausführungsorgan angesehen oder kann ich da sogar <u>als Mensch</u> da sein, der mehr ist, als nur eine Arbeitskraft und <u>das wird einfach spürbar.</u> Also man muss nicht mit allen beste Freunde werden und so, (..) aber wenn man sozusagen einfach diese <u>menschliche und persönliche Komponente</u> einbringen kann, dann wird auch einmal sichtbar, wo sind die Stärken und Potenziale von den Leuten und wie kann man die vielleicht <u>besser</u> für die Arbeit wiederum nutzen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 43 | I  | <p>Genau, da hätte ich noch die Frage, wie oder was haben Sie für ein Gefühl, wie das im Home Office ist? Haben <u>Sie</u> da das Gefühl, dass auch ein gewisser sozialer Rückzug stattfindet? Oder haben Sie das Gefühl, dass die Mitarbeitenden gleich kommunikativ agieren?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 44 | A5 | <p>Also (..) ich <u>glaube, dass</u> das die, dass die <u>Gefahr</u> da ist, dass das tatsächlich passieren kann, also es hat auch <u>Phasen</u> gegeben und Mitarbeiter gesagt haben, jetzt dauert es schon deutlich länger und man spürt das auch, dass das weniger wird. (..) Ja auch die <u>Präsenz</u> sozusagen von den Leuten eine andere wird und so ein bisschen die <u>Energie</u> auch. Was wir im Team jetzt einfach festgelegt haben ist, dass wir <u>das nicht machen</u> wollen, dass jemand für einen längeren Zeitraum ausschließlich im Home Office ist. Also es gibt immer, wir haben, in den</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | Phasen, wo wir das sozusagen eingeteilt haben, dass die dass die Leute sich <u>abwechseln</u> , dass doch ein guter Teil des Teams oder die Hälfte vom Team auch vor Ort sein kann und der andere Teil Zuhause und dass da auch <u>gewechselt</u> wird, dass da möglichst eine <u>volle Auslastung</u> da ist. Ich habe aber auch von anderen Teams <u>gehört</u> oder auch ein Freund von mir, (..) der arbeitet seit zwei Jahren im Home Office. Also (..) das ist ein Punkt, wo ich mir für <u>mich nicht vorstellen könnte</u> , wo dann auch (..) <u>extrem schwierig und herausfordernd</u> wird. Vor allem wenn es um die Integration – um die <u>vollwertige Integration</u> geht. Wahrscheinlich hängt es auch <u>vom Aufgabengebiet</u> und von der Rolle ab, ob es dann tatsächlich einmal Sinn macht oder möglich ist. So wie wir arbeiten, wäre das für <u>uns nicht denkbar</u> . Also dieses flexible Modell, tageweise, wenn das <u>gut</u> zu unseren Projekten und zum Arbeitsflow passt, dann ist das <u>überhaupt kein Problem</u> . Aber jetzt so dauerhaft ausschließlich Home Office, das kann ich mir nicht vorstellen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 45 | I  | Und wenn Sie da jetzt zum Beispiel an eine Onlinekommunikation beispielsweise an eine Videotelefonie denken, <u>was fällt Ihnen da auf im Vergleich</u> zu einer Face-to-Face Kommunikation, wo Sie den gegenüber auch wirklich sehen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 46 | A5 | Ja (..) also wir haben uns in der <Projekt> Organisation oder wir sind ja, wir machen ja relativ viele Veranstaltungen und Besprechungsformate etc., wo, das folgt natürlich auch eigenen Regeln, wenn es um die <u>Kommunikationsgestaltung</u> geht, also auch die Moderation braucht dann sozusagen eine andere Regel, wo man dann sagt <u>okay</u> wir vereinbaren das jetzt, wenn man sich zu Wort melden will, den und den Code verwendet. <u>Oder man integriert die Chatfunktion</u> . Da gibt es ja allerlei Spielarten, wie das dann gestalten kann. <u>Aber</u> es braucht natürlich da auch in der Kommunikation so ein bisschen stärker noch einmal dieses Einfordern von dem. Weil man <u>natürlich auch eine Ebene weniger</u> hat. Man hat da zwar den <u>Gesichtsausdruck</u> , (..) aber trotzdem spürt man gewisse Dinge nicht, als wie, wenn das in einem analogen Meeting ist und die Person neben dir sitzt. Und halt die ganze Körperhaltung für sich etwas wieder aussagt. Und <u>natürlich fehlt da sozusagen auch was (..) und gerade bei konfliktbehafteten Themen oder bei heiklen Gesprächen ist es mitunter auch schwierig (..), dann muss man es halt auch explizit machen</u> , oder wenn es darum geht, dass jeder einmal zu Wort kommt und etwas sagt, dass man das auch so einfordert. Du hast jetzt noch nichts gesagt, könntest du dich bitte noch einbringen. Und das funktioniert im analogen wie von selber und im digitalen muss man das mehr sozusagen einfordern. Und <u>sonst glaube</u> ich, ist es für ganz viele einfach eine Gewöhnungssache, also (..) auch, ob man sich sozusagen auch, ob das für jemanden jetzt unangenehm ist, in so einem Onlinemeeting etwas zu sagen, oder ob das <u>eigentlich schon ganz normal ist</u> online. Sich selber auch wieder immer sieht – das ist ja <u>eigentlich</u> auch eine eigenartige Geschichte. Aber ich glaube, wenn man vertraut ist mit dieser ganzen Sache, kann man auch sehr <u>authentisch kommunizieren miteinander</u> . |
| 47 | I  | Super, ja gut, dann kommen wir schon zum letzten Teil des Interviews (..). Da interessieren mich Ihre Erwartungen für die Zukunft. Was könnte <u>Ihrer Meinung nach</u> in der Landesverwaltung in punkto Kommunikation jetzt noch verbessert werden, auch besonders, wenn Sie an das <u>Home Office denken</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 48 | A5 | (..) Also man arbeitet ja gerade an Regelungen sozusagen, die das Home Office ein wenig <u>klarer regeln</u> sollen. (..) Das wird <u>von einigen</u> ganz heiß erwartet. Von meiner Seite aus ist so eher die Befürchtung <u>drinnen</u> , dass dann so eine Überreglementierung auch stattfindet, dass quasi auch die Flexibilität, die wir jetzt haben, die ja keine Regeln vorgibt, <u>verloren geht</u> , weil <u>sozusagen für unsere Zwecke</u> , die die momentane Situation eigentlich ideal ist. Und ich kann mir vorstellen, bei den ganz großen Abteilungen mussten 40 oder 80 Mitarbeiter oder so (..), dass das natürlich ganz eine andere und auch die Arbeitsweise natürlich anders ist und ganz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <p>andere Anforderungen auch sind, dass es dort auch <u>andere klare Rahmenbedingungen</u> braucht.</p> <p>Ja, (..) da bin ich gespannt, wie die <u>tatsächlichen Regelungen</u> ausschauen und erwarte (..) was heißt erwarten? Ich erhoffe mir, dass da ein gewisser Anteil dabeibleibt, wo flexibel gestaltet werden kann. Wie viel Home Office mache ich jetzt wann. Das hängt ja auch mit vielen weiteren Fragen zusammen, wie Arbeitsplatzausstattung vor Ort, Arbeitsplatzausstattung Zuhause. Ja habe ich dann ein Anrecht auf meinen fixen Arbeitsplatz? Mein eigenes Büro? Oder muss ich das teilen. Also das sind ja viele Fragen, was sich in dem Zusammenhang auftun.</p> <p>&lt;Abteilungsintern&gt; Aber generell erhoffe ich mir so ein <u>bisschen einen Schub</u>. Also wir haben jetzt diesen <u>Digitalisierungsschub</u> durch die Coronapandemie noch einmal deutlich schneller erfahren, als wie es sonst gelaufen wäre. Und da erhoffe ich mir eigentlich solche New Work-Ansätze. Flexiblere Ansätze zur <u>Zusammenarbeit</u>, es wurde auch nachgedacht über Coworking-spaces im Landhaus.</p> <p>(..) die &lt;Ort&gt; Landesverwaltung hat das auch versucht einzuführen und ist mit so ziemlich auf Widerstand gestoßen. Jetzt schauen wir einmal, wie das bei uns läuft (..) Und erhoffe mir da dann <u>auch noch eine bessere Zusammenarbeit</u>. (..) Und genau (..), ja <u>das neue Intranet als Social Intranet</u> und als als Kollaborationsplattform, da bin ich auch sehr gespannt, wie das ankommt und <u>angenommen</u> wird. Da (..) möchten wir dann auch so als unseren Beitrag dazu liefern, dass das irgendwie <u>gut funktioniert</u> und unsere Themen da auch gut präsent sind und ja (..) Das glaube ich, wäre es einmal so.</p> |
| 49 | I  | <p>Ja dann noch eine <u>letzte Frage</u>. Was glauben Sie, welchen Stellenwert nimmt die interne Kommunikation besonders durch die Pandemie, aber auch in Zukunft ein?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 50 | A5 | <p>Also, ich glaube, dass <u>der Stellenwert deutlich zugenommen</u> hat und das ist so auch natürlich, mit dem jetzt eben mit dem Charakter vom &lt;Name&gt; zusammenhängt, weil er ein deutlich kommunikativer Mensch auch ist, als wie sein Vorgänger und ich glaube, dass jetzt auf der sachlichen Ebene, glaube ich, dass das einfach <u>eine extreme Rolle spielt</u>, vor allem in zunehmend komplexen Gesellschaften, wo man (..) auch <u>diese Orientierung immer wieder braucht</u> und suchen muss ein Stück weit. Weil man einfach nicht weiß, wie schaut es in einem Jahr aus, wie schaut es in zwei Jahren aus. Und da spielt <u>auch die Kommunikation eine extrem wichtige Rolle</u> in dem Ganzen (..) und auch (..), indem wie wir uns als Landesverwaltung, als Organisation selber <u>sehen</u>, und wo wir und welche <u>Beiträge</u> wir auch für die Bewältigung der Zukunftsherausforderungen. Und (..) ja ich sehe da ein <u>riesengroßes Potenzial</u> und sehe, dass sich jetzt zumindest einige Hebel in diese Richtung <u>auch bewegen</u> und das finde ich jetzt einmal ganz gut.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 51 | I  | <p>Ja, <u>ein sehr schöner Abschluss</u>. Wir sind auch schon am Ende unserer Fragen angelangt. Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, dass Sie anmerken möchten oder haben Sie noch Fragen?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 52 | A5 | <p>Nein, soweit nicht.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 53 | I  | <p>Ja, dann bedanke ich <u>mich recht herzlich</u> für Ihre Einschätzungen und auch für Ihre Zeit und ich weise noch einmal darauf hin, dass ihre Daten natürlich <u>nur streng vertraulich und anonym weiter behandelt</u> werden.</p> <p>Ich werde Ihnen danach gerne ein Exemplar meine Arbeit zusenden. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen alles Gute und vielen Dank!</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## XIV. Transkript Interview 6

### Interviewteilnehmer:in: A6

Das Interview wurde am 04.05.2022 online über Zoom durchgeführt und dauerte 48 Minuten.

### Soziodemographische Daten:

Die Interviewperson ist weiblich und 52 Jahre alt.

### Transkription des Interviews

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | I  | Ja dann starten wir auch schon mit unserem Interview zuerst einmal <u>herzlich Willkommen</u> und vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben. Ein paar wichtige Informationen noch vorab, das heutige Interview wird eben von mir aufgezeichnet und mit Abschluss der Defensio wieder gelöscht. Die Daten werden natürlich vertraulich und Anonym behandelt und nur für universitäre Zwecke <u>weiterverwertet</u> . Vielen Dank, dass Sie dies bereits im Voraus unterzeichnet haben. Ja, das Thema dieser Diskussion ist die interne Kommunikation im Home Office und besonders interessieren mich dabei <u>Ihre Erfahrungen und Einschätzungen</u> . Das Interview basiert auf einem Leitfaden und wird in etwa 45 Minuten in Anspruch nehmen. Ja zuerst würde ich Sie bitten, sich kurz vorzustellen und mir Ihr Alter zu nennen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2  | A6 | Mein Name ist <Name> und mein Alter ist <Alter>.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 3  | I  | Dankeschön, um einen Eindruck von Ihrer beruflichen Situation auch zu erhalten, beschreiben Sie bitte, welche Funktion sie haben und welche Aufgabenbereiche dazu gehören?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4  | A6 | Ich bin tätig in <Abteilung> im Amt der Landesregierung. In meinen Aufgabenbereich fallen <u>grundsätzlich oder hauptsächlich &lt;Aufgaben&gt;</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5  | I  | Ja vielen Dank, ja dann kommen wir zu unserem <u>ersten Abschnitt</u> , der betrifft die Kommunikation und das Home Office. Wenn Sie an Ihre Arbeit im Home Office denken, fällt Ihnen das <u>spontan</u> ein Erlebnis oder ein prägendes Ereignis ein?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 6  | A6 | Da gibt es <u>viele prägende Erlebnisse und (...) Erinnerungen</u> , aber das ist schon so lange her, dass das geschehen ist, das ist ja schon wieder über zwei Jahre her und da muss ich gerade ein bisschen nachdenken. Ja, <u>prägend</u> war für mich wirklich, dass das so schnell funktioniert hat <u>dieser Umstieg</u> fast von einem Tag auf den anderen - von Büroalltag, nachher die digitale Arbeitsweise im Home Office und wie es wirklich gut funktioniert hat, da war ich <u>positiv überrascht</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 7  | I  | Ja, super, vielen Dank! Und wie sieht es mit Ihrer Arbeit im Home Office derzeit aus? Also wie oft arbeiten Sie im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 8  | A6 | Also <u>derzeit</u> arbeite ich (...) circa zwischen 40 und 50% im Home Office, <u>würde ich sagen und ja (...) zwischen 40 und 50%</u> . Am Anfang natürlich 100 %. Aber es wird sich denke ich auch so einpendeln auf 30 bis 40% in Zukunft.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 9  | I  | Und wie sehen Sie da denn Arbeitsaufwand im <u>Vergleich zum Büro</u> also ist der gleich, oder sagen sie nein, es ist durchaus auch zu Hause mehr zu tun oder auch <u>andere Störfaktoren</u> vielleicht auch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 10 | A6 | Das ist vielleicht ein bisschen schwierig für mich zu <u>beantworten</u> , weil (...) zu Beginn, wo Home Office Einzug gehalten hat, war ich (...) in einer anderen Funktion. Da habe ich <Position> und das habe ich (...) bis letztes Jahr noch gemacht, also das war eineinhalb Jahre und in dieser Funktion war natürlich auch der Arbeitsaufwand ein <u>wesentlich höherer</u> , als wie in meiner Funktion jetzt. Jetzt konnte ich in meine alte Position wieder zurückgehen und auch dieses Beschäftigungsausmaß hat sich dann <u>dadurch reduziert</u> , weil diese Themen nicht mehr bei mir alleine angesiedelt <u>waren</u> . Und (...) ich muss sagen, am Anfang war der <u>Arbeitsaufwand extrem hoch</u> . Also grundsätzlich bin ich 80% also habe ich ein Anstellungsverhältnis von 80 % und am Anfang waren nicht einmal 100 % einzuhalten. Und jetzt bin ich <u>endlich so weit</u> , dass ich meine 80 % knapp bis auf 85 % einhalten kann. Aber <u>mit viel Disziplin</u> und das merke ich schon, das ist ein Unterschied. Am Anfang war das schon so, dass man sich (...), dass es schwieriger war, die Grenze einzuhalten zwischen Freizeit und Arbeitszeit. (...) Es ist vielmehr ineinander verschwommen, dadurch, dass man auch zu 100 % im Home Office war. Und jetzt ist das ein <u>bisschen anders</u> , weil wir teilweise im Büro und teilweise zu Hause sind, (...) und |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | ich finde, hier sind die Grenzen ein bisschen besser <u>einzuhalten</u> und (..) man hat einfach die Erfahrung auch selber gemacht, dass es auch notwendig ist, diese Grenzen einzuhalten. <u>Weil, sonst verschwimmt dieser Büroalltag in den Freizeitalltag.</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 11 | I  | Ja ein <u>sehr interessanter Punkt</u> , den Sie hier ansprechen und bezüglich der <u>Reorganisation zu Hause</u> , also wie haben Sie sich da organisiert?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 12 | A6 | (..) Also da hat es sicher (..) gute Rahmenbedingungen würde ich sagen, also ich habe auch ein Zimmer, das ich auch als Büro nehmen kann, also ein <u>eigenes Zimmer</u> , muss nicht am Küchentisch, meine Arbeit verrichten und habe ein eigenes Zimmer dafür. Meine Kinder sind schon groß. Also <u>von dem her</u> ist, sind diese Familienpflichten mit Versorgung (..), Essen zubereiten getan. Und das war dann schon ein Vorteil im Home Office, solche Sachen sind sicher leichter gegangen mit Haustieren, das ist <u>natürlich viel angenehmer</u> , wenn du zu Hause bist, als wie, wenn du den ganzen Tag im Büro bist. Und ich sage bei der Familie ist es ein bisschen, das war für mich kein großes Thema, wie für viele, wo Kindergartenkinder oder Schulkinder zu Hause haben, weil die da schon diesen Spagat machen mussten, mit Home Office und Home Schooling. <u>Gott sei Dank</u> hatte ich dieses Thema nicht und da bin ich auch wirklich sehr dankbar, weil das war eine <u>mega Leistung</u> , was viele Frauen und auch viele Männer da <u>leisten mussten</u> , würde ich sagen. |
| 13 | I  | Und wie steht es um Ihre Kompetenz in punkto Digitales und Technik?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 14 | A6 | <u>Ausbaufähig</u> , beziehungsweise die hat sich <u>stark verbessert zwischenzeitlich</u> , würde ich sagen, also, die war am Anfang sicher nicht so, ja war ein bisschen vernachlässigt, ich bin sehr <u>stark in der Anwendung</u> und das hat sich sicherlich <u>verändert</u> in der Zeit - <u>zwangsläufig</u> würde ich sagen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 15 | I  | Ja, und was würden Sie sagen, welche Aspekte laufen im <u>Home Office besser</u> als im Büro oder auch umgekehrt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 16 | A6 | <u>Ja ganz eindeutig</u> , da wo ich konzeptionell arbeiten <u>muss</u> , (..) da ist es zu Hause <u>viel angenehmer zum Arbeiten</u> , weil keine Störungen mehr von außen kommen. So ist man doch irgendwie, wenn mein Büro ist, wird man schnell angerufen und es kommt schnell jemand vorbei oder schaut schnell herein. Also <u>die Ablenkungen</u> im Büro sind <u>sicher höher</u> , als wie wenn ich zu Hause bin.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 17 | I  | <u>Ja gut</u> , dann kommen wir zu unserem nächsten Abschnitt. Der betrifft die interne Kommunikation im <u>Home Office</u> . Vielleicht noch kurz eine Definition: die interne Kommunikation versteht alle kommunikativen Angelegenheiten aller Mitglieder einer Organisation, da gibt es noch die Unterscheidung <u>zwischen formell</u> , das betrifft alle arbeitsbezogenen Themen, wie zum Beispiel aber auch das Intranet, die Mitarbeiterzeitung und das <u>Informelle</u> , das betrifft die sozialen Gespräche untereinander. Gibt es denn bei Ihnen in der Landesverwaltung dafür eine eigene Abteilung, die diese interne Kommunikation regelt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 18 | A6 | <u>Ja</u> , ja, gibt es, (..) wo zuständig ist gerade für diese Mitarbeiterinnenzeitung, das so genannte <Name>. <u>Und ja</u> (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 19 | I  | Und welche internen Kommunikationsinstrumente werden denn eingesetzt in der Landesverwaltung?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 20 | A6 | Eingesetzt wird <u>vor allem</u> die <Name> Info, das ist dieses Mail, wo an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinausgeht mit <u>wichtigen Informationen</u> . (..) Dann gibt es natürlich die Mitarbeiterzeitschrift das <Name>. Natürlich werden die ganz klassischen Instrumente verwendet, <u>wie E-Mail, Telefon</u> und natürlich auch das WebEx, das ist natürlich auch <u>stark forciert worden</u> im Home Office. Das sind diese Videoanrufe oder Videonachrichten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 21 | I  | Was würden Sie sagen, über welche Kanäle wird da hauptsächlich auch kommuniziert?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 22 | A6 | (..) Mail und <Name> Info. Weil die Mitarbeiterzeitung die erscheint ja nur alle paar Monate. Und ja da könnte es natürlich sein, <u>dass wichtige Informationen</u> vorab schon, schon wieder, sich ja, vorbei ist und nicht mehr relevant ist. Und das ist sicher mit der <Name> Info, die <u>schnellste Möglichkeit</u> , die Mitarbeitenden zu informieren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 23 | I  | Und wenn Sie da an das Home Office denken, welche Themen werden da hauptsächlich kommuniziert?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 24 | A6 | WebEx würde ich sagen und Mail.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 25 | I  | Und was sind da für Themen? Würden Sie sagen, dass sind eher arbeitsbezogene Themen oder findet da auch ein sozialer Austausch statt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 26 | A6 | <u>Arbeitsbezogen!</u> Also im Home Office war es hauptsächlich arbeitsbezogen muss ich sagen. Also so diese zwischenmenschlichen Begegnungen, <u>die hat es eigentlich kaum</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <p>gegeben. Ganz selten, dass man sich einmal persönlich angerufen hat und sich persönlich ausgetauscht hat, <u>das war ganz selten</u>. Oder dass man sich jetzt vielleicht auf eine virtuelle Kaffeepause jetzt getroffen hat im WebEx zum Beispiel. <u>Das ist ganz selten der Fall gewesen</u>, muss ich sagen. Ja, also diese informellen Gespräche die sind, die sind <u>total ausgefallen</u> und darunter haben, hat die Belegschaft sehr gelitten, also das habe ich immer wieder gehört, also Land auf und Land ab. Und was ich vorher noch ergänzend dazu nur sagen möchte, weil Sie gefragt haben, welche Instrumente, Kommunikationsinstrumente wurden <u>verwendet</u>. Das gilt aber nur hauptsächlich für Mitarbeitende, die einen Arbeitsplatz haben <u>mit Computer</u>. Und es gibt natürlich auch viele Mitarbeitende im Landesdienst, die haben <u>keinen Arbeitsplatz mit Computer</u>. Also wir haben ganz viele in der handwerklichen Verwendung und diese sind natürlich <u>ganz schwer</u> zu erreichen gewesen über diesen virtuellen oder <u>digitalen Weg</u>, und da haben wir dann schon ein bisschen kreativ sein müssen, dass man auch diese Menschen erreicht. Weil die Mitarbeiterzeitung, die wird ja ausgedruckt und da hat es auch so separate, spezielle Ausgaben abgegeben und die haben sie auch bekommen aber der <u>ganz schnelle Informationsaustausch</u> war sicher ein <u>schwieriger Bereich</u>.</p> |
| 27 | I  | <p>Ja sehr interessant. Und wenn Sie jetzt an <u>Ihre Tätigkeit</u> denken, worüber wollen Sie informiert werden von der Landesverwaltung?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 28 | A6 | <p>(..) Ja über <u>aktuelle Dinge</u>, (..) was in der Landesverwaltung derzeit (..) für Vorgaben sind, was gemacht, was für Einzelheiten sind, gerade in Corona Zeiten, oder will man wissen, was ist Pflicht? Was und welche Regeln sind <u>einzuhalten</u>? Aber genauso auch in die Richtung: <u>Was gibt es Neues</u> so (..) keine Ahnung. Ja Informationen, die auch vielleicht etwas, ich weiß jetzt gar nicht, wie ich es ausdrücken soll. Ja von Stellenausschreibungen bis neue Abteilungen vorstellen, Ja also so, dass man ein bisschen <u>etwas mitkriegt</u>, was läuft so in der Landesverwaltung.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 29 | I  | <p>Also so ein bisschen dieses up to date sein. Und (..) wenn Sie da an diese Online Kommunikation denken, inwiefern muss da Ihrer Meinung nach ein Inhalt online anders gestaltet werden als offline? <u>Damit Sie zum Beispiel einen Artikel lesen</u>, damit Sie eine Info anklicken?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 30 | A6 | <p><u>Schwierig</u>, was muss anders sein. Ich <u>lese es ja eh</u>. (..) Also von dem her, (..) wie kann es ansprechender vielleicht gestaltet werden? Vielleicht ist das die Frage, ich weiß nicht, weil ich lese die Informationen, die ich bekomme. Aber, wenn es in Zukunft <u>anders gestaltet werden sollte</u>, (..) ich tue mir schwer, diese Frage zu beantworten, gleichzeitig weiß ich aber, dass man die <u>interne Kommunikation</u> oder beziehungsweise unser Intranet das wir ja auch zur Verfügung haben, wo natürlich auch Informationen über dieses laufen über <u>dieses Format</u>. Das wird ja gerade überarbeitet. Ja, genau, und (..) da finden sich auch viele Informationen drin. Das kann man vielleicht aktueller halten und vielleicht ein bisschen ansprechender aufbereiten, also moderner, also aber und das <u>geschieht ja im Moment</u> gerade und ich denke einmal, wenn das so ist und auch, dass alles umgesetzt wird, wie es geplant ist, dann ist das ein <u>Mehrwert für alle Mitarbeiter</u>, sowohl für welche, die einen Arbeitsplatz mit Computer, als auch einen Arbeitsplatz ohne Computer haben, weil der Zugang auch ein anderer sein wird.</p>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 31 | I  | <p>Und bezüglich der Mitarbeiter:innenkommunikation noch, wie findet <u>derzeit da ein Austausch</u> zwischen Mitarbeitenden statt im <u>Home Office</u>?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 32 | A6 | <p>(..) Es gibt jetzt verschiedene Elemente. Also, wie gesagt, dieses WebEx, das wird jetzt zwischenzeitlich auch <u>besser angenommen</u>, das ist nicht mehr so die große Unbekannte, denke ich, also es <u>funktioniert auch ganz gut</u>. Es werden auch Abteilungssitzungen über WebEx abgehalten, habe ich auch <u>schon mitbekommen</u> und das funktioniert recht gut. (..) Das ist so dieser geschäftliche Hintergrund, ich würde aber auch genauso gut sagen, dass von der &lt;Abteilung&gt; zur Verfügung gestellt wird, dieses expresso doppio und da ist es auch möglich, sich mit Kolleginnen und Kollegen zum Kaffee zu verabreden, auch virtuell, aber wenn es auch möglich ist, kann man es <u>natürlich</u> vor Ort machen auch in Präsenz. (..) Und dass man so ein bisschen wieder in den Austausch kommt, ein bisschen <u>Beziehungskultur wieder pflegen kann</u>. Und das kommt auch so total gut an. Weil das <u>Bedürfnis nach Kommunikation, nach Austausch, nach Beziehungsarbeit nach wie vor sehr hoch</u> ist und gerade solche (..) Formate gehört es zu unterstützen, finde ich und ja und, und, und die Menschen sind dankbar dafür und nehmen das auch gerne an.</p>                                                                                                                                                                                                                                                |
| 33 | I  | <p>Und Sie haben es <u>schon angesprochen</u>, diese Videokonferenzen, finden da auch regelmäßig solche Meetings statt?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 34 | A6 | Es ist natürlich unterschiedlich. Es kommt natürlich immer <u>auf die Abteilung, auf die Führungskräfte darauf an</u> , bei manchen findet das regelmäßig statt, manche haben ein Briefing, jeden Morgen zum Beispiel. Bei manchen einmal in der Woche, bei manchen einmal im Monat, also <u>das ist ganz unterschiedlich</u> . Das ist (..) es kommt auch immer auf die Führungskräfte an, wie <u>affin sie ist in diesem Bereich</u> würde ich sagen und ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 35 | I  | Ja und um diesen Punkt abzuschließen, was würden Sie sagen, welches Medium oder welcher Kanal hat Sie oder unterstützt Sie im Home Office am besten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 36 | A6 | Also ich <u>würde schon sagen</u> dieses WebEx, das ist ja das virtuelle Tool, <u>unterstützt mich am meisten</u> . Also so habe ich das Gefühl, ich bin doch ein bisschen <u>näher noch an der Person dran</u> . Aber natürlich auch viel Telefon. Mail auch. Aber <u>am liebsten ist</u> mir, wenn (..) wenn es also <u>mir ist es schon wichtig</u> , dass man Beziehungen aufbauen kann, ist mir das wichtig, wenn man das virtuell machen kann.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 37 | I  | Ja dann kommen wir zu einem <u>sehr persönlichen Thema</u> , der Mitarbeiterinnenzufriedenheit oder Arbeitszufriedenheit. Diesbezüglich frage ich Sie einmal zuerst allgemein, was verstehen Sie unter Mitarbeiterzufriedenheit?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 38 | A6 | Unter Mitarbeiter:innenzufriedenheit verstehe ich, dass Mitarbeitende <u>gerne, motiviert, gesund</u> und mit (..) gut in ihren Kompetenzen unterstützt, eine <u>sinnvolle</u> und <u>wertschätzende</u> Arbeit verrichten können. Und denke, wenn das möglich ist, wenn dieser Rahmen gegeben ist, dann steigt auch die Arbeitszufriedenheit. Also wenn sie das auch in einer Umgebung machen können, die <u>wertschätzend</u> ist, wird es umso besser.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 39 | I  | Ja, und inwiefern besteht für Sie da auch der Zusammenhang zur internen Kommunikation auch? Sie haben es <u>schon angesprochen</u> , die Wertschätzung, wahrscheinlich die <u>wertschätzende Kommunikation</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 40 | A6 | Genau und diese Anerkennung auch der Leistungen, die zu Hause gemacht werden. Ja, das ist schon <u>ein Thema</u> , wo ich (..) gehört habe im Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen, dass sie oftmals das Gefühl haben, diese Arbeit, die im Home Office verrichtet wird, ist <u>nicht gleich gleichgesetzt</u> oder gleichgewertet mit der Arbeit, die im Büro verrichtet wird. Und da gibt es glaube ich schon ein bisschen ein Handlungsfeld, wo man arbeiten kann und ein bisschen mehr Verständnis <u>erzeugen kann</u> oder ein bisschen mehr, mir fällt der richtige Begriff gerade nicht ein. Dass diese Arbeit im Home Office gleichwertig behandelt wird und (..) als wie die Arbeitsleistung aus dem Büro, genau. Und das ist der Führungskraft, also dass die <u>Führungskraft das auch zu schätzen weiß, gleichwertig zu schätzen weiß</u> . |
| 41 | I  | Und (..) hat Ihrer Meinung nach da die Arbeit im Home Office auch eine Auswirkung auf Ihre persönliche Kommunikation? Also jetzt zum Beispiel haben Sie das Gefühl, dass Sie kommunikativ gleich agieren wie im Büro oder dass Sie sich eher sozial zurückziehen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 42 | A6 | <u>Nein</u> , also <u>ich sicher nicht</u> , aber das geht schon von meinem Arbeitsumfeld her nicht, weil ich wirklich so viel immer in Kontakt mit anderen Menschen bin und immer in einem Austausch bin, also das wäre für mich <u>gar keine Möglichkeit gewesen</u> , mich zurück zu ziehen. Ich bin immer mit meinen Kolleginnen und Kollegen auch <u>ganz stark</u> im Austausch und von dem her (..) ja, also in meinem Kommunikationsverhalten, dass es mehr oder weniger geworden ist, habe ich <u>keine Veränderung festgestellt</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 43 | I  | Wie würden Sie das bewerten, wie zufrieden sind Sie da auch mit der Kommunikation im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 44 | A6 | Also auf einer Skala von null bis zehn zum Beispiel, (..) also, ich würde sagen <u>acht</u> . Sowohl in die eine als auch andere Richtung, aber ich weiß nicht, ob man mich als Maßstab hernehmen kann durch das, dass ich in der <Abteilung> bin und wir sind so eine Schnittabteilung, also es gibt große Schnittmengen mit anderen, wo wir <u>wirklich immer in engem Kontakt sind und auch viel im Austausch sind</u> . Wir bekommen natürlich viel mit, auch rundherum. Und ich weiß jetzt nicht, ob das anderen Abteilungen, anderen Mitarbeitern auch so geht, ob die sich auch <u>so gut informiert</u> gefühlt haben, wie ich oder nicht. Aber für mich <u>persönlich</u> war es in Ordnung, war das auf einer Acht.                                                                                                                             |
| 45 | I  | Und <u>was</u> könnte Ihrer Meinung nach noch verbessert werden in punkto interne Kommunikation, um die Arbeitszufriedenheit noch mehr zu fördern?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 46 | A6 | Ja <u>eben</u> durch das, dass das Intranet überarbeitet wird, ich denke, das ist ein ganz wesentlicher Faktor, was bei vielen auch zu Unmut geführt hat, dass sie vielleicht sogar Information nicht bekommen haben <u>oder</u> keinen <u>Zugang</u> haben, wenn sie einen Tele-Arbeitsplatz gehabt haben. Und ich denke, dass ist schon ein großes Hindernis und das                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <p>wird mit dem neuen Intranet <u>auch</u> <u>geschehen</u>. Und (..) natürlich Kommunikation von den Führungskräften zu den Mitarbeitern, das bei vielen Abteilungen ist es <u>sicher noch einmal ausbaufähig</u>, würde ich sagen, aber es kommt immer auf die Führungskraft an, würde ich sagen. Ich denke mir, eine Führungskraft, wo vorher viel kommuniziert hat mit seinen Mitarbeitenden und das auch gepflegt hat, die hat das auch vorher schon gemacht und <u>umgekehrt</u>. Jemand, wo vorher nicht viel in Kontakt war und immer die Informationen nicht weitergegeben hat und das gepflegt hat, der hat das auch in Zeiten von Home Office <u>auch nicht gemacht</u>. Und diese Beziehungen gepflegt und auch einmal persönliche Gespräche geführt. Und das ist ja das ist <u>genau das</u>, was viele Mitarbeiter und Mitarbeiter gesagt haben, sie sind ja nur im Home Office <u>gerade am Anfang der Pandemie</u> nur auf das arbeitstechnische reduziert worden. Und (..) wenn einmal ein Chef Kontakt hat direkt, dann ist es wirklich immer nur um die Arbeit gegangen. Seltener einmal das nachgefragt wurde, <u>wie geht es dir eigentlich?</u> Wie sind deine <u>Rahmenbedingungen</u>? Bist du <u>gut arbeitsfähig</u>? Das ist wenig geschehen also bis gar nicht. Aber das waren Zeiten, da war jeder irgendwie mit sich beschäftigt und hat geschaut, dass er das irgendwie <u>alles händeln kann</u>. Und ich denke in Zeiten wie jetzt, da braucht es meiner Meinung nach schon konkrete, einen <u>konkreten Rahmen</u>, wie das ausschauen soll. Und es ist <u>wichtig</u>, dass man gut im Austausch mit der Führungskraft und klärt, wie wollen wir arbeiten, wie wollen wir miteinander kommunizieren, wie soll die Kommunikation <u>überhaupt ausschauen</u>? Wie schaut es mit der Erreichbarkeit aus, das ist ja auch so ein Thema von Home Office gewesen, diese <u>Erreichbarkeit</u>. Also ich weiß es von mir vom Anfang, da habe ich gemeint ich muss rund um die Uhr quasi erreichbar sein, <u>gefühlt</u>. Und das Telefon muss immer, ja <u>muss ich immer abnehmen</u>, muss <u>immer erreichbar sein</u>. Und das kann im Büro auch einmal passieren, dass ich vielleicht gerade nicht erreichbar bin, weil ich eine Besprechung habe oder weil ich vielleicht eine Stunde später arbeite und dafür länger arbeite, aber <u>dieses Gefühl</u>, dass man zu Hause <u>viel mehr erreichbar sein muss</u>, also diese <u>ständige Erreichbarkeit</u>, das ist im Home Office sicherlich ein <u>hoher Stressfaktor</u>. Und das ist im Büro sicher nicht so hoch.</p> |
| 47 | I  | Sehr interessant auch. Das heißt wie zufrieden sind Sie mit den informellen Gesprächen im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 48 | A6 | Also <u>ich für mich persönlich bin</u> sehr zufrieden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 49 | I  | Und auch mit den formellen Gesprächen, also mit diesen regelmäßigen Meetings?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 50 | A6 | <u>Auch</u> , also ich muss sagen, ich habe mir das auch eingefordert, wenn ich Informationen nicht bekommen habe, bin ich <u>aktiv</u> geworden, also das ist für mich dann eine Holschuld. Da muss man überlegen, ist es eine Bring- oder Holschuld. Und ich bin da sicherlich aktiv und ich bin auch <u>sicher</u> bei diesen informellen Gesprächen aktiver gewesen und habe dann auch einmal eine Kollegin angerufen und gefragt, wie geht es dir, was machst du, bist du arbeitsfähig, was brauchst du? Also da bin ich <u>ganz viel</u> in Gesprächen gewesen <u>aktiv</u> und habe geschaut, was brauchen die Menschen, was brauchen die Mitarbeitende? <u>Was brauchen</u> die Kolleginnen und Kollegen und habe da auch versucht, geeignete Maßnahmen im Rahmen meiner Funktion hinaus zur Verfügung zu stellen, zu konzipieren in die Richtung. Und Hilfe anzubieten in Sachen Selbstmanagement. Oder wirklich auch die <u>digitalen Kompetenzen zu stärken</u> . Also ich habe versucht es vorhin zu halten und zu schauen, was brauchen Sie in Zeiten wie diesen, weil es sind einfach neue Kompetenzen gefragt und was kann sie unterstützen und dann haben wir versucht, Maßnahmen - <u>geeignete</u> zur Verfügung zu stellen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 51 | I  | Ja, und um dies abzuschließen, wie zufrieden sind Sie <u>generell</u> mit dem Kommunikationsangebot der Landesverwaltung?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 52 | A6 | (..) Wenn ich jetzt, also als erstes fällt mir ein, diese (..) Hardware-Geschichten, also sei das, damit ich überhaupt Zuhause arbeiten kann, brauche ich einen Laptop. Und in der Landesverwaltungen haben <u>ganz wenige einen Laptop</u> . Da haben die Abteilungsleiter einen Laptop und alle anderen <u>eigentlich nicht</u> . Das heißt, jeder Mitarbeitende, die Home Office machen wollte, musste, konnte, musste sich <u>selber</u> einen Laptop privat anschaffen und arbeitet jetzt auch <u>über diesen</u> und das <u>finde ich ein bisschen fraglich</u> . Ich kenne das von vielen anderen Firmen, die ein Laptop zur Verfügung stellen, was <u>auch bei uns geschehen wird</u> , bei uns hat es ja dann auch ein Projekt gegeben, <Name> heißt das Projekt und da sind ja auch da haben wir auch Interviews geführt, genau im Rahmen, wie Sie. Und da waren auch Fragen dabei: Wie war die <u>Kommunikation</u> von Führungskraft zu Mitarbeitenden und umgekehrt, was braucht es,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <p>was hätte es gebraucht? Was braucht es für die Zukunft? Und da sind <u>ganz interessante Ergebnisse</u> herausgekommen. Und (..) ja genau <u>diese Hardware-Geschichten</u>, der Laptop, das finde ich ein bisschen fraglich, aber mit dem Projekt &lt;Name&gt; sind genau diese Handlungsfälle, wo sich diese angenommen werden. Da haben sich eben sechs verschiedene Handlungsfelder <u>herausgebildet</u> und unter Anderem ist auch das ein Thema und das soll auch denn ist <u>im Laufe dieses Jahres</u> gewandelt werden, dass Mitarbeitende, auch zukünftige Mitarbeitende, die von Zuhause arbeiten möchten, einen Laptop vom Geschäft aus zur Verfügung gestellt bekommen. Gleichzeitig auch, was mich <u>sehr stört, muss ich wirklich sagen</u>, und es soll ja auch mit dem neuen Programm dann Gott sei Dank anders werden, mit dem neuen Intranet, dass man <u>bis jetzt immer</u> mit dem privaten Telefon erreichbar war. Also das heißt, das Telefon vom Büro, wurde umgeleitet - konnte man umleiten auf das private Handy <u>und</u> du bist über diese Nummer dann erreichbar gewesen und jeder, der dich angerufen hat, <u>hat dann natürlich</u> auch deine private Handynummer gesehen. Und das wird den einen weniger stören und den anderen mehr stören. Mich hat es gestört, weil ich auch viel mit Externen Personen zu tun habe und das ist nicht so angenehm, wenn die dann deine Nummer haben und dann immer wieder unter diese Nummer anrufen, ja. Genau und <u>das soll sich aber auch ändern mit diesem neuen Intranet</u>, da läuft das ja alles nachher über den Laptop und das Programm wird sich auch ändern. Aber <u>das war etwas, was mich sehr unzufrieden gemacht</u> hat, dieser Zugang. Und du hast natürlich auch keine Möglichkeit gehabt, ein Diensthandy zu bekommen, also (..) das ist, das wird auch sehr strikt gehandhabt, also ja (..) das ist <u>sehr schwierig</u> an Diensthandys zu kommen, genau.</p> |
| 53 | I  | <p>Aber alles in Bearbeitung, in dem Fall. Ja schön, dann kommen wir schon zu unserem vorletzten Teil des Interviews, in diesem befassen wir uns noch mit der zwischenmenschlichen Kommunikation und auch dem Zusammenhang mit der <u>internen Kommunikation</u>. Welche Effekte hat da Ihrer Meinung nach die Kommunikation im Home Office auf die <u>zwischenmenschliche</u> Kommunikation, also jetzt zum Beispiel in punkto Interaktionen, Mimik und Gestik?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 54 | A6 | <p>(..) Eben, wie vorher schon gesagt, <u>es war schwierig</u>, diese zwischenmenschlichen Kommunikationen und ich denke, da sind sicher <u>viele verloren gegangen</u>, gerade am Anfang der Pandemie, denke ich schon. (..) Und wo nicht mehr greifbar waren. Und wenn, wie gesagt, eine Führungskraft vorher schon nicht viel kommuniziert hat mit den Mitarbeitenden, dann ist es <u>vielleicht</u> gar nicht so ausgefallen, dass diese Person ziemlich ruhig ist oder dass man von dieser Person nicht viel hört. <u>Also im Idealfall</u> war die Arbeit auch immer pünktlich <u>da</u>, die Arbeitsleistung hat gestimmt und warum ist es dann, bzw. ist es gar nicht aufgefallen, dass diese Person vielleicht sich im Rückzug befindet. Und das ist sicher ein bisschen öfters vorgekommen, als wie man gedacht hat, <u>denke ich</u> und aber (..) das ist Führungsaufgabe, und (..) ja, das ist <u>sicher schwierig für viele</u>, also für einige Mitarbeitende gewesen, denke ich auch.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 55 | I  | <p>Und was haben Sie da für eine Idee, <u>wie</u> könnte man da diesen sozialen Austausch auch fördern?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 56 | A6 | <p>Genau diese Maßnahme ist ja mit unserem espresso doppio <u>zum Beispiel</u>, (..) wo man so willkürlich zusammengewürfelt wird, das ist jetzt so untereinander. Wie es mit der Führungskraft besser funktioniert, (..) da gilt es einfach auch, dass man da vielleicht gewisse Strukturen einfach schafft, dass man sich regelmäßig im virtuellen Raum tritt, sei das eine <u>virtuelle Abteilungsbesprechung</u> oder dass man sich wirklich regelmäßig mit der Führungskraft trifft im virtuellen Raum, aber genauso auch mit den Kolleginnen und Kollegen, aber das können sie auch <u>selbst</u> untereinander organisieren. Es ist immer die Frage, wartet man drauf, bis der Dienstgeber etwas macht oder bin ich selber auch aktiv? Ja das ist ein bisschen so, <u>Ja schon noch so eine Sache</u>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 57 | I  | <p>(..) In einer kürzlich veröffentlichten Studie, die war <u>sehr interessant</u>, wurde festgestellt, dass diese virtuellen Kanäle zu (..) einem eher sozialen Rückzug führen, also dass sich Mitarbeitende weniger äußern möchten, dass sie auch Angst haben, <u>etwas Falsches</u> zu sagen. Wie sehen Sie diese Erkenntnis?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 58 | A6 | <p>(..) Also ich denke, <u>umso größer die Gruppe ist</u>, umso mehr ist diese Gefahr da, denke ich auch, (..) darum ist es sicher sinnvoll, wenn man solche virtuellen Zusammenkünfte macht. Man kann das schon einmal in einem großen Rahmen machen, wie gesagt in einem Abteilungsprojekt. Aber ich finde, es <u>muss auch Platz haben</u>, so kleinere Zusammenkünfte, wo vielleicht 4,5 Personen nur dabei sind. Weil dann hat man <u>ja alle auch auf dem Bildschirm</u> und im Auge und kann auch einen Austausch machen und das</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | funktioniert finde ich <u>recht gut</u> , wenn man das so macht. (..) Da kann man sich auch nicht so verstecken, aber ich denke das ist auch vorher schon so gewesen, bei einer Abteilungsbesprechung. Da hat es vorher schon welche gegeben, wo sich nicht zu Wort gemeldet haben und welche, wo immer aktiv waren und das ist im <u>virtuellen Raum nicht anders</u> . Vielleicht ist das da noch einmal leichter sich zurückzuziehen, das ist richtig. Aber da hat man vorher schon auf diese Personen aufpassen müssen das hat sich dann noch einmal gezeigt im virtuellen Raum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 59 | I  | Und was lösen bei <u>Ihnen</u> solche Angebote wie jetzt die virtuelle Kaffeepause aus? Was fühlen Sie dabei? Oder führt das zu mehr Aktivität, zu <u>mehr Motivation</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 60 | A6 | Also <u>mich freut es</u> , weil ich einfach mit anderen Kolleginnen und Kollegen wieder in Kommunikation und in <u>Beziehung treten kann</u> , wo es jetzt schon länger nicht möglich war. Und vor allem, dass ich mit Kolleginnen und Kollegen in Kontakt komme, wo ich auch in Präsenz nie in Kontakt gekommen wäre also, das heißt, ich habe schon zweimal, dreimal, habe ich so ein matching gehabt. Und das waren zwei Mal auf der BH <Ort> und auf der BH <Ort>. Und da komme ich nicht wirklich oft hin, muss ich sagen und habe nicht so diesen <u>Kontakt</u> mit diesen Personen. Und einmal auch mit der BH <Ort>. Also <u>das taugt mir natürlich</u> , dass ich da auch ein bisschen mehr in Austausch komme und ja. Das hat schon mehr so mehr so diesen zwischenmenschlichen Charakter. <u>Aber natürlich</u> sind Arbeitsthemen <u>auch dort</u> Gesprächsstoff und für mich als <Beruf> ist es für mich immer sehr hilfreich, zu hören, wie geht es den Leuten, was brauchen die Leute zur Unterstützung, dass sie ihre Arbeit gut machen können? Ja und (..) wo drückt der <u>Schuh</u> ? Weil man hat einfach ganz, ganz viele Angebote überhaupt sowieso in der <Abteilung>. Und ja, aber wir können, natürlich sind wir <u>offen auch zum Hören</u> , was braucht es jetzt aktuell?      |
| 61 | I  | Und wenn Sie noch einmal an diese Online-Kommunikation denken, also an diese virtuellen Meetings zum Beispiel, was fällt <u>Ihnen</u> da im Vergleich zu einer <u>Face-to-Face</u> Kommunikation auf? Also wenn Sie den Gegenüber auch wirklich sehen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 62 | A6 | Ja, (..) ich meine, was da schon offensichtlich ist und was auch in der Literatur steht, das kann ich schon bestätigen. Wenn du in Präsenz bist, hast du natürlich einen anderen Zugang, also die (..) Mimik, die Körperhaltung, der Ausdruck <u>wirken natürlich ganz anders in Präsenz</u> , als wie wenn das virtuell ist, <u>ganz klar</u> . Also der Beziehungsaufbau ist sicher leichter <u>in Präsenz, als virtuell</u> . Also das ist sicher so.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 63 | I  | Ja und <u>inwieweit fehlen Ihnen</u> da im Home Office diese persönlichen Gespräche und dieser soziale Austausch auch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 64 | A6 | (..) Mir persönlich fehlt es jetzt nicht wirklich, weil ich es ja mache (..). Also vor allem jetzt ist es so, durch das, dass ich wirklich so 60,40 und 70,30 im Büro und im Home Office bin, ich habe meine zwischenmenschlichen Beziehungen, wenn ich im Büro bin <u>aber genauso</u> habe ich es, wenn ich mehr im Home Office bin, dann verabreden sich meine Kolleginnen mit mir zu einer <u>virtuellen Kaffeepause</u> , dann trifft man sich im WebEx und trinkt zusammen einen Kaffee zehn Minuten und tauscht sich da aus, was ist momentan aktuell, was läuft gerade? Also mir geht es nicht ab, oder beziehungsweise ich <u>habe nicht das Gefühl</u> , dass ich irgendeine Information <u>nicht bekomme</u> . Ich bin auch in Austausch mit meiner Führungskraft -sowohl virtuell als wie auch in Präsenz. <u>Das funktioniert super</u> . Ich habe sogar fast das Gefühl, es funktioniert virtuell <u>etwas besser</u> , weil es einfach ein bisschen mehr einen Rahmen hat, weil man muss im Kalender, da schickst du dir einen Termin für das virtuelle Meeting. Und <u>du weißt genau</u> , in der Zeit, da hat <u>sie wirklich Zeit für dich</u> . Und dann kann niemand bei ihr ins Büro hereinspazieren oder bei mir und <u>diese Zeit gehört wirklich uns</u> . (unv.) bisschen kompakter. |
| 65 | I  | <u>Ja gut</u> , dann kommen wir eh schon zu den letzten Fragen des Interviews. Hier würde mich noch besonders Ihre persönliche Einschätzung in Bezug auf die <u>Zusammenarbeit im Home Office interessieren</u> . Wie schaut es bei Ihnen aus? Also gibt es da auch von Seiten der Landesverwaltung eine Unterstützung für die Teamarbeit im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 66 | A6 | (..) Ja natürlich auch von der <Abteilung> hat es natürlich auch Informationen, Ratschläge und, und Vorschläge gegeben, an alle Mitarbeitende und sowohl auch an Führungskräfte, wie die <u>Zusammenarbeit in Zeiten von Home Office</u> gut funktionieren kann, was es braucht im digitalen Weg. Und ja (..) <u>das ist gut bei</u> den Mitarbeitenden angekommen. Genau (..) diese Ausarbeitungen, die unterstützend wirken sollen oder einfach eine Richtlinie geben, oder <u>Vorschläge</u> , wie eine <u>gute Zusammenarbeit</u> in Zeiten von Home Office gut funktionieren kann. Sowohl im digitalen Bereich, wie auch im                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | Bereich Selbstkompetenz, Selbstmanagement, Zeitmanagement, (...) digitale Kompetenzen. Ja so in diese Richtung, wie <u>unterstützend das sein kann</u> und wie die Zusammenarbeit so besser funktionieren <u>könnte</u> oder unterstützen würde.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 67 | I  | Und wie wurde dies <u>kommuniziert</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 68 | A6 | Also per Mail, per <Name> Info (...), genau. Und direkt, im direkten Austausch wurde das auch weitergegeben, dass es da was gibt <u>im Intranet</u> . Also es ist schon auch im Intranet gestanden und da ist es auch geblieben im Intranet und da hatten die Mitarbeitenden <u>immer wieder Zugang überhaupt</u> dazu gehabt also das haben sie jetzt nach wie vor noch Zugang dazu. Im Intranet solche Sachen immer wieder deponieren und aber in der <Name> Info und im Mail, da verweisen wir aber darauf, dass es auch dort noch einmal diese Information abzurufen wäre. Aber <u>gleichzeitig</u> haben wir es auch im Anhang in der E-Mail gestellt, damit auch Mitarbeitende, die keinen direkten Zugang hatten oder Zugang haben, die haben diese Informationen <u>auch bekommen</u> . Also da haben wir immer geschaut, dass auch diese Mitarbeiter ja (...) <u>genügend</u> Informationen haben.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 69 | I  | Ja schön, dann kommen wir zu den letzten Fragen, das betrifft Ihre Erwartungen und auch den Blick in die Zukunft. Was könnte zusammengefasst Ihrer Meinung nach in <u>punkto Kommunikation</u> im Home Office von Seiten der Landesverwaltung verbessert werden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 70 | A6 | (...) Ja, was könnte verbessert werden? Das ist eine interessante Frage. <u>Also für mich</u> wären wichtige Hebel die Führungskräfte. Also wenn ich diese Ebene anschau, wie die die Zusammenarbeit oder die Kommunikation von dieser Seite her funktioniert. Führungskräfte zu Mitarbeitenden, ich glaube dieser Bereich ist schon noch ausbaufähig. Und da braucht es vielleicht auch <u>geeignete Schulungen</u> oder (...), Schulungen oder, Sensibilisierung in <u>diesem Bereich</u> , wie wichtig es ist diese Kommunikation von dieser Seite her (...).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 71 | I  | Sie <u>sprechen besonders</u> diese remote Leadership auch an. Also Führung auf Distanz von Mitarbeitenden im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 72 | A6 | <u>Ja genau</u> , wobei es auch ganz viele Angebote gibt von Seiten der <Abteilung>. Aber die Führungskräfte müssen das annehmen. Und viele Führungskräfte nehmen diese Angebote nicht, <u>obwohl sie diese vielleicht gut brauchen könnten</u> , und da ist die Frage, wie kommt man an diese Führungskräfte hin, die das gut <u>brauchen könnten</u> , aber das nicht in <u>Anspruch nehmen</u> ? Das ist wie mit vielen Dingen im Leben, das ist wie beim Elternsprechtag, welche Eltern kommen zumeist zum Elternsprechtag? Da, wo es gut läuft in der Schule, kommen die Eltern, und da wo es nicht so gut ist, kommen sie nicht. Und <u>das ist auch da so</u> . Und es ist schwierig, was kann man da für Strategien entwickeln? <u>Was braucht es da?</u> Vielleicht von der Führungskraft (...) einen Hinweis, dass das <u>gewünscht ist</u> , dass es auch wirklich auch so <u>kommuniziert wird</u> , dass das (...) so geschehen <u>soll</u> . Ich weiß es nicht (...)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 73 | I  | Und bezüglich Home Office, wenn Sie jetzt daran denken, wenn die Mitarbeitenden wieder vermehrt vom Home Office ins Büro kommen oder sich dieser Hybridmodus einstellt. <u>Was wünschen Sie sich da für diesen Übergang?</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 74 | A6 | Ja der Übergang ist ja eigentlich schon <u>geschehen</u> , also mehr oder weniger sind wieder ganz viele in der Landesverwaltung und viele haben schon dieses hybride Modell, <u>führen das hybride Modell</u> , habe ich das Gefühl. Und das war jetzt so ein schleichernder Übergang, habe ich das Gefühl. Was auch geschehen wird, ist hier auch, dass es jetzt noch eine neue Richtlinie gibt, (...) für Arbeiten im Home Office, weil die Landesverwaltung <u>erkennt hat</u> , dass das das wirklich ein hilfreiches (...) Element ist in der Arbeit, dass es gut funktioniert vor allem. Dass die Leistung auch passt von den Mitarbeitenden. Dass viele Ängste, die man vielleicht früher im Vorfeld gehabt hat, wo man das <u>sich niemals vorstellen hätte können</u> , dass das funktioniert, dass sich das nicht bewahrheitet hat. (...) Und da möchte ich noch einen Spruch sagen oder, oder <u>festhalten</u> . Ich denke, ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin, die vorher im Büro fleißig war und Ihre Arbeit gut gemacht hat, die hat das auch im Home Office gut gemacht. Und die wo <u>es dort schon nicht gut gemacht haben</u> , die haben es auch vorher nicht gut gemacht, also von dem her (...) ja, die Arbeitsleistung hat meiner Meinung nach so wie es im Büro vorher gut gepasst hat, auch nachher im Home Office gut gepasst. <u>Das auf jeden Fall</u> . (...) Auf was man wirklich vielleicht achten muss, ist wirklich, dass man diese zwischenmenschliche Ebene nicht außer Acht lässt, dass man in Kontakt bleibt, weil <u>Mitarbeitende das brauchen</u> und das ist <u>schon so ein bisschen gefährlich</u> . Da muss man gut darauf schauen, auch die Führungskraft muss sensibilisiert sein, dass man da <u>ein</u> |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <u>gutes Auge draufhält</u> . Und (..) es gibt schon neue Richtlinien, weil das eben zu Pandemiezeiten gut funktioniert hat und <u>das ein Kriterium</u> , ein Qualitätskriterium auch ist für einen attraktiven Dienstgeber, wenn man so ein Modell anbietet. So ein hybrides Modell für <u>geeignete Bewerberinnen und Bewerber</u> . Dass (..) das schon auch ein Aspekt sein kann, dass sie sich für das Land als Dienstgeber entscheiden. Und darum wird das auch weitergeführt, natürlich in Absprache mit der Führungskraft. (..) Aber es ist dann <u>weiterhin möglich</u> , 40%, derzeit sind es 40% glaube ich, die Arbeitstätigkeit im Home Office zu verrichten. Wie gesagt, in <u>Absprache mit der Führungskraft</u> . (..) Und da gibt es dann noch eine Richtlinie, die ausgearbeitet wird, eine Home Office-Richtlinie und die gilt es dann zu unterzeichnen. Und ich weiß nicht, was da jetzt alles drinnen steht. (..) Aber ja, das hat dann alles Hand und Fuß. |
| 75 | I  | Und eine <u>allerletzte Frage</u> noch. Welchen Stellenwert nimmt Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation jetzt besonders durch die Pandemie oder nach der Pandemie und auch in Zukunft ein?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 76 | A6 | <u>Eine wichtige</u> auf jeden Fall. Ich glaube, das hat man vorher ein bisschen unterschätzt, <u>finde ich</u> . (..) Auch in der <Ort> Landesverwaltung, ist es ein bisschen <u>unterschätzt worden</u> , wie wichtig dieses Thema ist. Und die Pandemiezeiten haben es auch ein bisschen aufgezeigt, <u>wie wichtig es ist</u> , dass man den Kontakt zu den Kolleg:innen und Mitarbeitenden nicht verliert. Und ich denke mir, (..) da gilt es gut hinzuschauen, das ist ausbaufähig und (..) ich bin froh, dass man jetzt das Intranet überarbeitet, dass man das modernisiert, dass man, dass danach auch so verschiedene andere Kommunikationsformate möglich sind, (...) das gefällt mir und ich denke mir, das ist <u>ganz wichtig</u> und da ist man auch auf dem richtigen Weg.                                                                                                                                                                                          |
| 77 | A6 | Ja, ein sehr schöner Abschluss <u>Ihrerseits</u> . Wir sind nun auch schon am Ende unserer Fragen angelangt. Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, das Sie gerne anmerken möchten? Haben Sie noch Fragen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 78 | I  | Nein, also ich glaube, ich habe jetzt mehr oder weniger alles weitergegeben, was ich gerne Ihnen sagen wollte, oder beziehungsweise die Fragen waren recht umfangreich und ich glaube das haben wir ganz gut alles abgedeckt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 79 | A6 | Ja, ja, ich bedanke mich <u>recht herzlich</u> für Ihre ausführlichen Beschreibungen und Ihre Erfahrungen auch und natürlich auch, dass Sie sich Zeit genommen haben, mich in meiner Arbeit zu unterstützen. Noch einmal der <u>Hinweis</u> darauf, dass Ihre Daten natürlich streng vertraulich und nur anonym behandelt und für universitäre Zwecke weiterverwertet werden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 80 | I  | Ich wünsche Ihnen alles Gute und bedanke mich recht herzlich für Ihre Zeit!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 81 | A6 | Danke Ihnen, dass Sie mich als eine Interviewpartnerin ausgewählt haben.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## XV. Transkript Interview 7

### Interviewteilnehmer:in: A7

Das Interview wurde am 05.05.2022 online über Zoom durchgeführt und dauerte 58 Minuten.

#### Soziodemographische Daten:

Die Interviewperson ist männlich und 50 Jahre alt.

#### Transkription des Interviews

|   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | I | Ja gut, dann einmal <u>herzlich Willkommen</u> zum heutigen Interview und vielen, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Noch ein paar Informationen vorab. Das Interview wird eben von mir aufgezeichnet und mit Abschluss der Defensio auch wieder gelöscht. Die Daten werden natürlich nur vertraulich und anonym weiterbehandelt und nur für universitäre Zwecke weiterverwertet. Vielen Dank auch dafür, dass Sie dies bereits <u>im Voraus</u> unterzeichnet haben. Das Thema dieser Diskussion ist die interne Kommunikation im Home Office und besonders interessieren mich dabei <u>Ihre Erfahrungen und Einschätzungen</u> und das Interview basiert auf einem Leitfaden und |
|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|   |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |    | wird in etwa 45 Minuten in Anspruch nehmen. Zuerst würde ich Sie einfach bitten, sich <u>kurz vorzustellen</u> und mir Ihr Alter zu nennen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2 | A7 | Also mein Name ist <Name>, bin <Alter> Jahre alt und seit <Jahre> im Landesdienst.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3 | I  | Und um einen Eindruck noch von Ihrer beruflichen Situation zu erhalten, beschreiben Sie bitte, welche <u>Funktionen</u> und welche <u>Aufgabenbereiche</u> Sie haben?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 4 | A7 | Ich bin zuständig für <Aufgaben> in der Landesverwaltung und das ist bei uns <Abteilung> angesiedelt. Entstanden ist das historisch, weil <Aufgaben>. Und daraus entstanden ist dann <Abteilungsintern> und da sind wir seit <Jahre> <Aufgaben> zu <u>optimieren</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5 | I  | <u>Ja gut</u> , dann kommen wir zu unserem ersten Abschnitt, der betrifft die Arbeit im Home Office. Zukünftige Prognosen zeigen ja einen Trend, dass die Arbeit im Home Office (..) ja sehr zunehmen wird, und auch noch an Bedeutung gewinnen wird. Vielleicht auch aufgrund der Pandemie. Wenn Sie an Ihre Arbeit im Home Office denken, fällt Ihnen da <u>spontan</u> ein Erlebnis oder ein prägendes Ereignis ein?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 6 | A7 | <u>Ja das waren einige prägende Ereignisse</u> . Es war ja dann so, dass bei uns das Home Office natürlich durchgestartet ist, wie in vielen anderen Betrieben oder Verwaltungen etc. auch (..). Während des ersten Lockdowns und dann wurde dann in kurzer Zeit, eine Möglichkeit geschaffen, im Home Office zu arbeiten und auch <u>besonders</u> virtuell zu kommunizieren, war für alle neu, <u>für alle ein großes Erlebnis</u> . Aber es hatte auch seine Schattenseiten, das hat man auch gut gesehen. <u>Sieht man auch heute noch</u> , wo dann die Home Office Dinge stattfinden virtuell, gerade Videokonferenzen, da begegnet man den Leuten dann im WC, in ihrem Schlafzimmer, auch häufig im Kinderzimmer, irgendwo vielleicht dann auch in Singlehaushalten <u>am Küchentisch</u> und so weiter. So wie Sie das auch kennen, ganz <u>unterschiedliche Dinge</u> nimmt man dann wahr und man erkennt da deutlich, man <u>erkennt da deutlich</u> , dass natürlich die meisten <u>Leute</u> , oder sehr viele (..) begrenzte Möglichkeiten haben, räumlich sich für das Home Office einzurichten. Vor allem diese Startphase, wo dann die Leute mit Kindern noch, die Kinder natürlich noch Zuhause hatten. Also man kann sicher nicht, also <u>Gott sei Dank</u> das Beispiel für die Zukunft hervorheben, aber es war dann <u>sehr prägend</u> . Und was auch war, (..), ich hatte in dieser Phase ein großes Projekt am Laufen und (..) war gerade an einem Abschlussbericht dran, der dann über 100 Seiten stark wurde und das habe ich <u>alles im Home Office geschrieben</u> . (..) Damals noch im Schlafzimmer, mit einem Notebook und einem kleinen Bildschirm, da habe ich meine Augen auch ganz schön kaputt gemacht, ehrlich gesagt (..) und (..) da erinnere ich mich zurück, und da habe ich auch gemerkt, Home Office <u>hat seine Vorteile</u> , aber da muss noch einiges passieren, damit es auch wirklich gut wird. Wie zum Beispiel dann, dass man halt auch selber in Infrastruktur <u>investiert</u> , einen großen Bildschirm beispielsweise etc. Ja das war ein prägendes Ereignis. Und natürlich die <u>vielen, vielen</u> Videokonferenzen, die teilweise geglückt sind und teilweise nicht. Da musste man noch viel lernen in Bezug auf die Länge von einer Videokonferenz, Moderation (..). Und es fällt nach wie vor noch auf, dass <u>ganz viele Leute Probleme</u> mit der Technik haben. <u>Immer noch, ja</u> . |
| 7 | I  | Und wie ist das derzeit bei Ihnen? Also wie viele Tage arbeiten Sie im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 8 | A7 | (..) Bei mir ist es ganz unterschiedlich. Ich habe kleine Kinder, und nachdem ich in <Ort> arbeite und die kleinen Kinder auch in <Ort> in die Schule und in die Spielgruppe gehen, bin ich <u>sehr häufig</u> im Büro. Und <u>auch gerne im Büro</u> , (..) obwohl ich zu Hause durch einen tollen Zufall eine sehr gute Möglichkeit für Home Office bekommen habe. Bei uns ist unter uns eine Wohnung frei geworden und die wurde dann von jemandem gekauft, den ich kenne und sie wird aber nicht weitervermietet und so habe ich eine drei Zimmer Wohnung bekommen für <u>mein Home Office</u> , was natürlich eine sehr noble Geste ist und angenehm (..) und ich muss jetzt nicht mehr im Schlafzimmer etc. mein Home Office machen. <u>Aber</u> ich versuche einen <u>guten Mix zu machen</u> und nehme gerne natürlich die Möglichkeit an. Gerade auch wenn ich einmal die Kinder nach Hause bringe und dann muss ich nicht mehr ins Büro zum Arbeiten, sondern kann von zu Hause aus arbeiten oder (..) für mich ist so der Dienstag <u>häufig ein Home Office-Tag</u> , da arbeitet meine Frau den ganzen Tag und die Kinder sind den ganzen Tag auch in der Schule oder in der Spielgruppe und dann ist für mich ein wunderschöner Home Office Tag, weil ich dann <u>sehr gut am Morgen schon starten</u> kann und dann auch etwas zeitiger dafür enden, um wieder Zeit für die Kinder zu haben. (..) Ich denke, für so (..) <u>Eltern</u> mit Kindern, hat das natürlich seine Vorteile genauso wie für andere, da hat jeder seine Vor- und Nachteile, die er daraus ziehen kann. Aber für mich ist es <u>ein guter Mix</u> , für mich ist es jetzt etwas,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | dass ich gerne <u>in die Präsenz</u> im Büro hinstreue, aber nicht so, wie es manche auch für sich sehen, dass sie am liebsten die ganzen fünf Tage in der Woche im Home Office sind, <u>das möchte ich nicht</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 9  | I  | Ich verstehe und <u>bezüglich Arbeitsaufwand</u> , haben Sie das Gefühl, der ist höher, der ist gleich wie im Büro?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 10 | A7 | Ich finde, es <u>schenkt sich nichts</u> , (...) ich bin gut organisiert, habe die elektronische Verwaltung meiner Dinge, also elektronisches und elektronischer Akt. Also ich <u>bin keiner der</u> Leute, die ich auch immer wieder treffe, die dann irgendwelche <u>Ordner nach</u> Hause schleppen müssen. Das muss ich nicht, ich kann <u>sehr gut auch ohne Drucker</u> zu Hause arbeiten und komme gut in der virtuellen Welt <u>zurecht</u> . (...) Ich bin auch Trainer für <Aufgaben> nebenberuflich und aber auch für die <u>Verwaltung</u> . Da musste ich dann auch in Lockdownzeiten zweitägige Seminare virtuell durchführen. Und auch <u>das</u> ist geglückt. Also mit einer <u>guten Organisation</u> und Freude auch im virtuellen Arbeiten, geht das alles.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 11 | I  | Ja und wie steht es da um Ihre digitale Kompetenz?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 12 | A7 | Ich würde schon sagen, die ist <u>überdurchschnittlich</u> , weil ich mich doch auch mit allen möglichen Videotools mich auseinandersetzen <u>musste</u> , weil natürlich meine Kunden aus dem Nebenberuf auch alle unterschiedlichen Tools verwenden und es sind natürlich auch <u>alle unterschiedlich</u> . Was natürlich ja (...) dann immer ein Aufwand ist, aber der ist halt zu tragen. Im Großen und Ganzen sind es dieselben Dinge, aber einmal kannst du Räume anlegen, einmal nicht, einmal brauchst du einen Administrator und so weiter. Aber die meisten müssen sich damit nicht auseinandersetzen, das <u>muss ich auch sagen</u> . Das ist sicher etwas in <u>dem Bereich</u> , das er machen muss. Also die Kompetenz <u>sehr gut</u> und ich versuche auch Dinge wie (unv.) dann auch zu nutzen, einmal eine Präsi, damit es auch einmal etwas lockerer wird.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 13 | I  | <u>Ja gut</u> um diesen Abschnitt noch abzuschließen. Was würden Sie sagen, welche Aspekte laufen zusammengefasst im Home Office <u>besser</u> als im Büro oder auch umgekehrt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 14 | A7 | (...) Der Vorteil von Home Office ist <u>sicher der</u> , dass es <u>leichter</u> ist, die Leute an einen Tisch zu bekommen. Du musst kein Sitzungszimmer suchen, du bist im virtuellen Raum, es muss niemand irgendwohin fahren oder hinfliegen, (...) dass es ja auch früher durch Dienstreisen nach <Ort> Hinflug, Rückflug, warten am Flughafen sehr früh aufstehen, um dann irgendwann, wenn ein Workshop acht Stunden geht, <u>in Wirklichkeit</u> dann netto drei Stunden. Das gibt es in dieser Form weniger und <u>das sind auch Vorteile</u> , auch für die Umwelt etc. Das <u>bietet schon etwas</u> und ich glaub gerade vielleicht für Leute mit einer langen Anfahrt, die sparen sich viel Zeit. Also ich kenne Leute, das habe ich nicht, ich wohne in <Ort> und arbeite in <Ort>, da ist der Aufwand geschätzt, aber natürlich vielleicht Leute, die eine Stunde oder zwei zum <u>Arbeiten fahren müssen</u> und dann zwei oder vier Stunden <u>mehr Zeit</u> bekommen für <u>was auch immer</u> , hat das natürlich große Vorteile. Das sind sicher Vorteile, die es <u>gibt</u> . Die <u>Schattenseiten</u> sind die, die ich jetzt wahrnehme, (...) dass es weit mehr Besprechungen geworden sind, wie früher und auch zu Unzeiten. Also früher gab es einmal einen Besprechungstag und da hast du schon gedacht, puh zwei Besprechungen, längere zum Teil <u>ist viel</u> . Heute kann es dir <u>passieren</u> , dass du 2,3,4 Besprechungen hast am Tag, am morgen früh oder hier noch am späten Nachmittag oder über Mittag, weil die Leute das noch reinquetschen wollen und da denke ich, braucht es noch einiges an <u>Neuorganisation oder neuen Kultur</u> , dass man das nicht übertreibt. (...) Diese Besprechungen im virtuellen Raum, die halt sehr bequem zu organisieren ist, ja und das ist die <u>Schattenseite</u> . Und noch eine Schattenseite gibt es, es gibt Dinge, die sind <u>nicht so gut möglich</u> (...) in einer in einem Video- Format, Das ist bei uns zwei auch, also ich sehe das Gesicht, ich sehe im Hintergrund das Bild, aber ich sehe nicht wirklich, wie es dir geht, ja, bist du nervös mit den Beinen, hast du dir eigentlich schon eine Pause verdient <u>und so weiter</u> , das nimmt man <u>nicht so gut wahr</u> und das sind sicher Nachteile. Auch in Verhandlungen beispielsweise bekommst du <u>viel weniger die Mimik</u> mit und die Gestik, vor allem, wenn mehrere Leute im Raum sind. Dann hast du nicht mehr den Überblick, wie es den Leuten geht. Deshalb haben wir auch von <Abteilung> versucht, Workshops trotz allem, wenn es geht, in Präsenz <u>durchzuführen</u> . Es hat dann einfach <u>viele Vorteile</u> im <u>Zwischenmenschlichen</u> . Das <u>geht verloren</u> in der virtuellen Welt. |
| 15 | I  | Auf diesen Punkt kommen wir gerne noch später <u>genau dazu</u> . (...) Der nächste Abschnitt, der befasst die (...) interne Kommunikation, speziell im Home Office. Vielleicht noch kurz eine Definition, also die <u>interne Kommunikation</u> , versteht grundsätzlich alle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <u>kommunikativen Angelegenheiten</u> aller Mitglieder einer Organisation. Da gibt es noch die Unterscheidung zwischen <u>formell</u> , das betrifft alle arbeitsbezogenen Themen, oder auch zum Beispiel ein Intranet, eine Mitarbeiter:innenzeitung und informell, das sind dann eben diese zwischenmenschlichen Gespräche, dieser soziale Austausch auch. Zunächst einmal ganz <u>allgemein</u> , gibt es da bei Ihnen in der Landesverwaltung eine eigene Abteilung für diese interne Kommunikation?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 16 | A7 | (..) Es gibt die theoretisch die Pressestelle, die für diese Kommunikation zuständig ist. Aber die nimmt diese Aufgabe nicht wirklich wahr, weil sie eher im Umfeld vom Topmanagement und vor allem der Regierung <u>aktiv</u> ist. (..) <u>Deshalb</u> gibt es das jetzt nicht so klassisch, wie in anderen Betrieben, wo du es auch wahrnimmst, die interne Kommunikation, wo in dem Fall zentral angesiedelt ist.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 17 | I  | Und welche <u>internen</u> Kommunikationsinstrumente werden in der Landesverwaltung eingesetzt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 18 | A7 | Das sind <u>die Üblichen</u> , die man kennt, dass man ein Intranet hat, das wird jetzt in den nächsten Monaten umgestellt, auf ein Social Intranet, <u>was gut wird</u> , also da hat man dann komplett <u>eine andere Art der Kommunikation</u> . Jetzt ist es eher starre Informationen, die (..) quasi einseitig erfolgt, also eher eine Information also keine Kommunikation (..) und da gibt es dann auch so <Name> Info, wo da Informationen herumgeschickt werden, die werden auch per Mail weitergegeben und immer wieder darauf hingewiesen wird, dass es Bereiche gibt, wo keine Computer sind, dass man das ausdruckt und dann auch aufhängt. Die Verwaltung ist ja <u>sehr heterogen</u> und damit gibt es viele Arbeitsbereiche und <u>nicht alle</u> verfügen über diese <u>Digitalisierung</u> , <u>wie</u> das jetzt so typisch ist in Büroräumlichkeiten. Und dann haben wir, wie gesagt, dieses Intranet, Kommunikation über E-Mail ja, und da gibt es <u>natürlich</u> intern in den jeweiligen Abteilungen die Möglichkeit zum Austausch. Jour Fixe, Abteilungsbesprechungen etc., was eigentlich üblich ist in der gesamten Landesverwaltung.               |
| 19 | I  | Und was würden Sie sagen, über welche <u>Kanäle wird hauptsächlich kommuniziert</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 20 | A7 | Noch klassisch über <u>Telefon</u> . Natürlich Mail sehr häufig. Und dieses Intranet sind die klassischen Kanäle und natürlich Videokonferenzen, um sich <u>auszutauschen</u> . Also häufig finden ja auch schon Jour Fixe oder Abteilungsbesprechungen im virtuellen Raum <u>statt</u> . Manchmal sogar Hybrid, dass man versucht auch in Präsenz zu sein, aber wenn jemand nicht da ist, dass er halt dazugeschaltet wird, <u>virtuell</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 21 | I  | Und wenn, wenn Sie jetzt noch einmal an die Arbeit im <u>Home Office</u> denken. Welche Themen werden da kommuniziert? Würden Sie sagen, dass sind zum Teil oder zum Großteil eher arbeitsbezogenen Themen oder findet schon auch ein sozialer Austausch statt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 22 | A7 | Also das sind einmal grundlegend arbeitsbezogene Themen und dann <u>gibt es schon auch natürlich</u> den privaten Austausch <u>genauso</u> , also es gab dann in den Lockdowns dann natürlich auch die Möglichkeiten, so virtuelle Treffs in manchen Abteilungen, die dann mehr oder weniger <u>wahrgenommen worden sind</u> . (..) Aber natürlich, wenn man in einer Videokonferenz mit den Kollegen ist, plaudert man auch über private Dinge, wie es <u>auch in Präsenz stattfindet</u> . (..) Die klassischen Ganggespräche, die gibt es dann natürlich im virtuellen Raum nicht, wenn man sagt, jetzt hätte ich wieder einmal das Interesse mit dem schnell zu plaudern und dann ja (..) also ich <u>mache das zum Beispiel nicht</u> , manche machen es vielleicht sogar, dass sie da durchläuten und sich treffen. Das gab es schon und das wurde dann wahrgenommen oder nicht, aber da bin jetzt ich <u>nicht so ein Fan davon</u> , dass man sich jetzt hier im virtuellen Raum noch trifft und dann auf ein Feierabendbier am Bildschirm anstoßt, ja (..), das ist jetzt nicht so mein Fall, aber das gab es (..) und <u>manche Leute finden das auch richtig gut</u> . |
| 23 | I  | Wenn Sie da an Ihre Tätigkeit speziell denken, worüber wollen <u>Sie</u> informiert werden von der Landesverwaltung?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 24 | A7 | (..) Es gibt einfach Informationen, die <u>durch brauchst</u> , um arbeiten zu können, also gerade jetzt in der Pandemie <u>musst du informiert</u> sein über was ist zu tun, wie schaut es im Büro aus. Kannst du derzeit ins Büro oder nicht. Solche Dinge einfach, die du brauchst, um vorbereitet zur Arbeit zu gehen, also in Präsenz dann dort bist und falls es nicht möglich ist, dass du weißt, (..) in welchen Kanälen man <u>bevorzugt</u> miteinander agieren soll und welche Kanäle zur Verfügung stehen und was du alles machen kannst mit diesen Kanälen, also da braucht es natürlich auch eine <u>Anleitung</u> und <u>Dokumentation</u> , für jene, die es nachlesen möchten. Nicht jeder ist in der Lage einfach das so schnell zu <u>beherrschen</u> , Aber hat vielleicht die Freude, das <u>auszuprobieren</u> , das                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | ist auch unterschiedlich. Mir liegt das jetzt, mir macht das nichts, aber natürlich sagen wir einmal, wenn du ein zwei Dinge nachschauen kannst und du nicht zu viel Zeit dann <u>verlierst</u> mit den Dingen herum, um das ganze Thema.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 25 | I  | Ja, und im Home Office, wie sehen Sie da Ihren <u>Informationsstand</u> im Vergleich zum Büro?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 26 | A7 | <u>Ich finde</u> , das ist <u>der gleiche</u> . (..) Diese <u>informellen</u> Kaffeegespräche, die du halt führst beim Kaffeetrinken mit Kollegen, die fallen <u>dann weg</u> , da ist dann privates dabei, dass du vielleicht einmal erfährst oder manches Mal vielleicht auch beruflich einen Input nicht bekommst. Aber es war jetzt nichts für mich dabei, wo ich vermisst oder verpasst hätte, dass die Arbeit oder mein <u>persönliches Wohl</u> gelitten hätte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 27 | I  | <u>Sehr schön</u> und (..) bezüglich noch der Online-Kommunikation. Was denken Sie, inwiefern muss ein Inhalt online anders gestaltet werden als offline?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 28 | A7 | Das ist eine <u>schwierige Frage</u> , (..) vermutlich ist es so, dass man, wenn man online informiert, also sprich jetzt <u>geschriebene Dinge</u> bekommt, dass alle lesen, dann sollte oder muss, <u>also ist sicher weniger mehr</u> . Vielleicht wäre es gut, ab und zu Dinge <u>anzuteasern</u> , kurz zu beschreiben und dann <u>einzuladen</u> , (..) wer Interesse hat, oder das möchte und dann genauer sich einzulesen in der Dokumentation. Aber ich würde es gut finden, wenn man hier <u>Zusammenfassungen auch macht</u> , um einfach <u>effizienter</u> dann durchzukommen. (..) Und <u>ansonsten</u> ist es nicht großartig <u>unterschiedlich</u> . Also zum Beispiel, als ich dann das Seminar machen musste mein erstes, habe ich mir auch gedacht, zwei Tage online, <u>das wird was werden</u> und wie soll ich das bloß machen (..) und habe mir da den Kopf <u>zerbrochen</u> und kam dann zum Schluss: Ach was, mache es genau gleich, wie wenn ich es in Präsenz machen <u>würde</u> und die Leute arbeiten halt dann in Gruppenräumen, die es gibt und nicht halt an Tischen zusammen und müssen ja auch das <u>Gleiche leisten</u> und dokumentieren es quasi gleich live dann mit. Zum Beispiel in Powerpoint und sonst wären es halt Flipcharts gewesen oder Pinnwände und ich hätte Fotos gemacht, habe ich mir sogar da <u>Fotoprotokoll gespart</u> . Also es ist ja immer wieder, dass die eine Türe zugeht und die andere Türe aufgeht. Ja (..) vielleicht sollte man sich gar nicht <u>zu sehr den</u> Kopf zerbrechen, dass immer alles anders sein muss. Vielleicht sind es gar <u>nicht so viele Dinge</u> , die anders sind, sondern es ist eh sehr viel dann <u>ähnlich</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 29 | I  | Eine sehr interessante Sichtweise auch. (..) Und bezüglich der Mitarbeiter:innenkommunikation noch: Wie findet bei Ihnen derzeit der Austausch unter den Mitarbeitenden statt, <u>vor allem im Home Office?</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 30 | A7 | Jetzt ist es natürlich wieder so, dass die Präsenz wieder möglich ist und damit ist es so ein Mix und man tauscht sich ohnehin schon wieder aus. <u>Mehr</u> sicher wie vorher, was mich betrifft und (..) wenn das <u>nur online wäre</u> und das über lange <u>Zeit</u> , da müsste man sich natürlich schon sich Gedanken machen, dass man auch die Leute wieder einmal dann sieht. Da sind jetzt <Anzahl> in unserer Abteilung <Abteilung>, da hast du natürlich nicht mit allen Kontakt in Projekten oder im Arbeiten und da kann es dir <u>natürlich schon passieren</u> , dass du Leute dann theoretisch jahrelang fast nicht siehst. Außer du wärst jetzt in einer Abteilungsbesprechung und dann siehst du halt die kleinen Bildchen irgendwo, aber das ist <u>kein richtiges Sehen</u> , irgendwo. Einmal nicht für mich (..). Da könnte man ein Foto auch hinstellen, am besten noch eines aus vergangenen Zeiten, wo alle noch viel jünger <u>ausschauen</u> , aber ja, nein also, darum (..) ist es sicher ohnehin wichtig, dass man hier auch schon draufschaut, wer sehr viel im Online Modus ist, dass er diesen Austausch auch dann <u>macht</u> und wirklich es dann Dinge gibt, <u>wo man sich auch trifft, wenigstens online</u> , damit man sich auch einmal <u>sieht</u> und <u>spricht</u> und dann vielleicht auch wirklich über private Dinge auch sich <u>unterhält</u> . Das ist sicher interessant, gerade wenn ich Leute habe, die <u>sehr</u> viel online <u>agieren</u> . Einen Vorteil habe ich noch vergessen zum Home Office, den würde ich gerne jetzt nachreichen, der ist mir <u>gerade eingefallen</u> und <u>den finde ich auch sehr wichtig</u> . (..) Home Office wird eine neue Möglichkeit auch <u>bieten</u> für Leute, die in <u>Teilzeit</u> arbeiten, die Prozente hochzuschrauben. Wenn ich Arbeitgeber habe, die <u>Home Office zulassen</u> und vielleicht auch flexibel sind, was die Arbeitszeiten <u>betrifft</u> , dann glaube ich, könnten vielerorts Leute die heute 30 und 40% nur arbeiten können, aus welchen Gründen auch immer, (..) mehr arbeiten könnten, wenn sie es mögen, ja. Da gibt es sicher <u>neue Möglichkeiten</u> und es ist sicher interessant für den Arbeitsmarkt, (..) wenn <u>hier</u> im Teilzeitbereich vielleicht nach oben zu gehen, dass das eine interessante Sache wäre. <u>Das ist eine Chance</u> , also das ist wirklich eine Chance, das ist glaube ich eine <u>einmalige Chance</u> , die |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | man auch nutzen sollte. Dass hier die Arbeitgeber <u>flexibel sind</u> in der Arbeitszeit und einfach Home Office mitanbieten, weil dann kannst du wirklich vielleicht einmal 10% <u>dazu tun</u> , einen halben Tag oder so in der Woche (..) auch mit Familie oder vielleicht mit Pflegefällen Zuhause. Es gibt ja viele Gründe, warum Teilzeit in geringem Ausmaß <u>genutzt wird</u> . Und da hat man sicher Möglichkeiten, eventuell nach oben zu gehen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 31 | I  | Ja spannend, ja und um diesen Abschnitt noch abzuschließen, welches Medium oder welcher Kanal unterstützt Sie im Home Office denn <u>kommunikativ</u> am besten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 32 | A7 | Also, <u>wie gesagt</u> , die alten Kanäle, wie E-Mail und Telefon, sind nach wie vor gute Kanäle und die Videokonferenz ist natürlich <u>optimal im Umfeld</u> , des virtuellen Lebens, weil man die Leute dann halt <u>einfach sieht</u> und dann kommst du auch besser ins Gespräch, als wie, wenn du <u>nur</u> mit E-Mail kommunizieren würdest oder mit Telefon.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 33 | I  | Ja gut, dann kommen wir zu unserem nächsten Thema, das ist (..) die Arbeitszufriedenheit oder auch Mitarbeiter:innenzufriedenheit - natürlich <u>ein sehr persönliches Thema auch</u> . Diesbezüglich frage ich Sie zuerst einmal allgemein, was Sie unter Mitarbeiterinnenzufriedenheit verstehen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 34 | A7 | Ja die größte Zufriedenheit bei einem Mitarbeiter ist sicher die, wenn man jeden Tag gerne in die <u>Arbeit geht</u> und gerne seine Arbeit macht. Und das ist gut, ja das ist überhaupt nicht so, dass jeder das hat. Und ja (..) das ist für mich ein <u>großes Thema</u> , diese Mitarbeiterzufriedenheit. Dass ich das auch <u>wirklich gerne mache</u> und an den meisten <u>Tagen im Jahr</u> eine Freude <u>verspüre</u> , <u>zumindest eine</u> Zufriedenheit mit der Arbeit. Und dann (..) zur Zufriedenheit gehören dann auch alle Aspekte, wie man mit den Kollegen natürlich zurechtkommt, wie (..) man seine persönliche <u>Lebenssituation</u> - <u>Arbeit und Privat</u> unter den Hut bringt. <u>Diesen Mix (..)</u> schafft. Wenn der natürlich gut machbar ist, dann wird man auch (...) mehr Zufriedenheit verspüren, weil du ja privates und berufliches auch nicht trennen kannst. Es kommt <u>immer wieder etwas</u> , dass das andere dann auch beeinflussen kann - positiv oder negativ. Und (..) ich glaube auch, dass natürlich eine Infrastruktur dazu gehört, dass man eine gute Infrastruktur vom Arbeitgeber erhält. Auch eine Weiterbildung, dass man für die neuen Zeiten auch <u>gerüstet ist</u> . Weil es sind <u>neue Zeiten</u> , <u>es ist anders, als vorher</u> . Es ist ein riesen Change und der ist ja (..) erst im Anlaufen, weil bei den meisten Leuten ist er <u>noch neu</u> . Ja genau und am Anfang sind neue Dinge entweder eher <u>erschreckend oder sehr spannend</u> und dann irgendwann, ist es ja auch so, dass oftmals auch das ein wenig nüchterner betrachtet wird. Und man eher schaut, was sind denn die persönlichen Vorteile. Für die <u>Familie oder für Freunde</u> und natürlich auch für den <u>Arbeitgeber</u> , dann das auf einer anderen Seite etwas Nüchterner zu betrachten. Was jetzt auch schon <u>passiert</u> , glaube ich oder, dass manche auch wieder froh sind, der virtuellen Welt <u>zu entfliehen</u> . Und manchmal, wie schon gesagt, auch diese Tage satthaben, an denen 4,5 Besprechungen stattfinden, wo man gar nicht mehr den Kopf frei bekommt. <u>Kultur</u> vielleicht noch, <u>Kultur</u> ist vielleicht noch eine <u>wichtige Sache</u> . Wie ist die Kultur beim Arbeitgeber in <u>Bezug</u> auf <u>die Nutzung</u> und die Ermöglichung von <u>Home Office</u> . Und was sind die Erwartungshaltungen, dass man das auch klar <u>definiert und klar formuliert</u> , was <u>man möchte</u> und was <u>man auch nicht möchte</u> . |
| 35 | I  | Genau auch ein wichtiger Faktor natürlich und inwiefern besteht für Sie da jetzt auch einen Zusammenhang zwischen der internen Kommunikation und der Arbeitszufriedenheit? Was kann sie leisten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 36 | A7 | Es gibt <u>viele Leute</u> , die sind <u>sehr</u> unzufrieden, wenn sie nicht ordentlich informiert werden, wenn Sie die Informationen (..) dann über Dritte erhalten oder zu spät, dass (..) ist virtuell, aber auch natürlich in Präsenz in der <u>Regel nicht erfreulich</u> . Also <u>zieltgerecht kommunizieren</u> , die Zielgruppen auch kennen, für wen macht man was? Das ist <u>ganz wichtig auch</u> und zur <u>richtigen Zeit</u> . Und über den richtigen Ort, das kann natürlich persönlich sein oder eben halt dann über die virtuellen Möglichkeiten. Aber wichtig ist sicher, die richtigen Häppchen zur richtigen Zeit und zu spät ist natürlich schlecht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 37 | I  | Und wie zufrieden sind Sie <u>da mit der internen Kommunikation</u> , speziell auch, wenn Sie im Home Office arbeiten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 38 | A7 | Ich habe das Gefühl, dass ich alles zur <u>rechten Zeit erhalte</u> . Mir fällt jetzt nichts ein, wo ich sagen würde, das war jetzt viel zu spät. Und wenn, waren es eher so Dinge, die mich dann nicht gestört haben. Aber das ist dann meist eine <u>persönliche Haltung</u> , oder einmal einen schlechten Tag hat, dann muss man auch ehrlich sein.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 39 | I  | Und wie schaut es bezüglich Feedback aus? Auch im Home Office? Gibt es da eine Möglichkeit? Erhalten Sie Feedback, geben Sie Feedback?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 40 | A7 | (..) Wir <u>tauschen uns natürlich auch aus</u> , oder vor allem auch in unserem engeren Umkreis und durch das bekommt man dann schon auch <u>ein Gespür für Dinge</u> , die gut und nicht so gut laufen. (..) Aber jetzt so, dass jetzt jemand ständig kommt und sagt, dass lieber <Name> war gut und das war nicht so gut. Also das haben wir nicht, aber diese Kultur, finde ich, ist sowieso bei uns nicht. Also diese Feedbackkultur ist <u>eher nicht so stark</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 41 | I  | Und welche Faktoren <u>würden Sie brauchen</u> , dass Sie sagen, damit Sie zufrieden sind auch mit der Kommunikation? Würden Sie sagen, dieses Feedback wäre wichtig, oder?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 42 | A7 | Ja also ich bin jetzt schon ein alter Hase <u>im Berufsleben</u> und kann sicher damit leben, dass ich nicht jeden Tag ein Feedback bekomme, wie toll ich alles mache, das kann ich mir selber auch dann denken, weil ich ja auch von den Leuten, mit <u>denen ich arbeite</u> , da bekommst du ja auch Feedback. Und das <u>spürst du ja auch</u> , ob du etwas voranbringst oder nicht und ob die Leute mitmachen. In unserem Umfeld ist es ja so, dass man wirklich sehr angewiesen ist auf die <u>Mitarbeit und Zusammenarbeit</u> und da schaffen wir einen guten Raum, dass das gelingt. Also da bekommen wir schon ein Feedback, (..) entweder wenn wir <u>nachfragen</u> , (unv.) oder aber und das ist das Schönste, <u>weil du es einfach spürst</u> , dass es wohl passen muss. Das siehst du dann erstmal in den Gesichtern und an der Mitarbeit und an den <u>Ergebnissen</u> . Da <u>ist sicher wieder Präsenz</u> finde ich im Vorteil, zu der virtuellen Welt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 43 | I  | Ja und was könnte <u>Ihrer Meinung nach</u> noch verbessert werden in punkto Kommunikation, um die Arbeitszufriedenheit noch mehr zu fördern?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 44 | A7 | Ja <u>man macht eh nette Dinge</u> , ich habe es noch vergessen zu sagen, es gibt so eine, eigentlich eine ganz nette Aktion bei uns, das nennt sich <u>expresso doppio</u> . Da hat man sich anmelden können und <u>das habe ich auch gemacht</u> und da (..) über eine Verlosung quasi bekommst du <u>jemanden zugelost</u> und dann kannst du dich mit dem einfach eine halbe Stunde oder auch weniger austauschen. Und das sind dann Leute, die kennst du, oder die kennst du nicht. Und ich kenne jetzt viele Leute in der Verwaltung und treffe dann immer wieder Leute, die ich schon kenne, aber auch Leute, die <u>ich nicht kenne, oder die ich</u> , die sich inzwischen auch verändert haben, weil die Zeit ja bei allen läuft und (..) <u>gerade für neue Mitarbeiter</u> oder Leute, die vielleicht nicht so viele Leute kennen, ist das eine wunderbare Möglichkeit, in die Verwaltung einzutauchen und sich auszutauschen. Auch virtuell, das ist etwas, was <u>virtuell sehr gut geht</u> . Virtuell oft auch ein Vorteil, denn es würde keinen Sinn machen, dass jemand sich aus <Ort> dann mit jemandem aus <Ort> trifft und sonst trifft man sich in der Mitte oder jemand kommt nicht extra her, um das jetzt das zu machen. Aber da ist der <u>virtuelle Raum ein Geschenk für so etwas</u> . Um sich <u>kurz auszutauschen</u> und sich vielleicht auch das erste Mal auch in diesen Raum zu daten, oder (..) genau. Das ist eine nette Sache, finde ich. |
| 45 | I  | Und um noch mehr auf Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit einzugehen. <u>Wie zufrieden</u> sind Sie mit den <u>informellen Gesprächen</u> ? Besonders im Home Office - zum Beispiel mit dem Small Talk, oder dem persönlichen Austausch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 46 | A7 | Ja, <u>den Smalltalk, den ich brauche</u> , den <u>bekomme ich</u> , und wenn ich mehr wollte, könnte ich auch mehr Smalltalk (..) erhaschen. Aber (..) ich sehe das <u>relativ entspannt</u> und versuche, die Zeit auch der Arbeit zu widmen, und wenn ich die Leute, natürlich treffe, auch im virtuellen Raum, dann plauschen wir kurz, <u>über Dinge privat</u> , also Sport, Kinder und so weiter. Aber grundsätzlich habe ich <u>nicht</u> das Verlangen, ständig jemanden <u>anzuschreiben</u> oder einzuladen, um mich zu treffen, damit man sich <u>austauschen kann</u> , auch privat. Ich versuche es auch ein bisschen <u>zu trennen</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 47 | I  | Und wie schaut es mit den formellen Gesprächen aus, also diesen regelmäßigen Jour Fixe?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 48 | A7 | Ja wie gesagt, <u>die gibt es</u> und die sind in einem <u>vernünftigen Rahmen</u> . Ja, die nehmen jetzt nicht überhand. <u>Zu Beginn</u> war es fast zu viel, am Montag und am Freitag noch einmal. Also eigentlich gab es da gar <u>nichts mehr zu sagen</u> , also nichts mehr so Großartiges. Ich glaube, <u>wichtig ist einfach auch hier</u> , dass man ein gesundes <u>Gespür entwickelt</u> , wie oft diese Dinge <u>stattfinden</u> und dass man es auch einfach wieder so macht, wie es vorher auch war in Präsenz. Also <u>einmal pro Woche</u> oder <u>jede zweite Woche</u> , also wie es vorher war, denke ich, passt es dann auch im virtuellen Raum. Ich glaube, es braucht dort nicht mehr oder weniger, ist meine <u>Empfindung</u> , wie gesagt, ich habe es schon gesagt, ich glaube, der Unterschied ist gar nicht so groß, wie viele denken.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 49 | I  | <u>Interessant</u> und um diesen Abschnitt noch abzuschließen, wie zufrieden sind Sie <u>generell</u> mit den Angeboten also bezüglich Kommunikation von <u>Seiten der Landesverwaltung</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 50 | A7 | Da gibt es nichts zu <u>klagen</u> . Es wurde sehr früh eine Software ausgewählt, mit der man auch heute noch arbeitet (..) und also da gibt es alles, was man so braucht. Und da waren wir <u>auch sehr früh dran</u> . Ich habe dann mitbekommen, weil ich in der Abteilung <Abteilung> bin auch weit früher, <u>wie andere Firmen</u> . Also da muss sich die Verwaltung auch wirklich nicht verstecken. <u>Was dann aber war</u> , vielleicht noch zu Beginn noch, gab es schon Probleme dann mit der Software, wenn du nur User warst und keine Rechte bekommen hast, konntest du die Tools nicht wirklich voll ausschöpfen, was ich auch musste. Das <u>war so ein Thema</u> , was mir auch dann in anderen Tools schon begegnet ist, dass du dann immer wieder halt dann wirklich Rechte brauchst, um dann <u>Dinge zu machen</u> , die sonst nicht so gehen. Wie Räume anlegen etc. Wenn man dann ein bisschen eintaucht in das Thema, dann ist mit der normalen Freeware dann oft bald auch einmal Schluss. <u>Aber es geht alles</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 51 | I  | Ja wir kommen eh schon zu unserem <u>vorletzten Teil des Interviews</u> , der betrifft (..) die Kommunikation und die zwischenmenschliche <u>Kommunikation</u> . (..) Welche Effekte hat da Ihrer Meinung nach die Kommunikation im Home Office <u>speziell</u> auf die zwischenmenschliche Kommunikation?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 52 | A7 | (..) Wie überall gibt es auch hier Vor- und Nachteile. Also (..) es ist natürlich möglich, sich mit Leuten auszutauschen in dem Online Format, die <u>sehr weit weg sind</u> . Du kannst dich natürlich einfach mit jemandem treffen aus einem anderen Kontinent. Das konntest du früher natürlich nicht. Du hast die Möglichkeit, (..) eine Gruppe zu treffen, aus Leuten, die sonst sich in der Form <u>nicht treffen könnten</u> oder es schwer wäre, das zu organisieren. Das ist natürlich <u>schon ein Geschenk</u> , also wenn ich mir vorstelle, es hat jemand vielleicht eine Oma in den USA und die kann dann mit ihren Enkeln reden. Das ist natürlich <u>schon eine tolle Sache</u> . Und ich kenne jemanden, die ist so gerne Oma, aber Ihre Kinder leben halt in Berlin und so kann sie <u>wenigstens</u> das Enkelkind auch <u>online treffen</u> . Und <u>das sind schon Geschenke</u> . Das <u>ist wirklich etwas, das glücklich macht</u> . Und das glücklich machen, glaube ich dann auch wieder, ist <u>natürlich ein Thema</u> , das auch im Berufsalltag dann kommt, <u>das nimmst du ja</u> . Ich glaube, das ist alles miteinander verschränkt. Also durch das Online Format im Arbeitsleben, hast die Möglichkeit, <u>sehr einfach</u> , Termine auszumachen und (..) das geht halt gut, so wie unser Interview. Oder wir sitzen beide <u>nicht beieinander</u> und können uns trotzdem gut <u>austauschen</u> und das ist eine tolle Gelegenheit. Und (..) Ja das sind <u>wirklich Vorteile von dem Format</u> . Und die Nachteile, ich habe es eh schon gesagt, sind eben <u>jene, glaube ich</u> , dass gewisse Dinge nimmst du in Präsenz <u>einfach anders wahr</u> . Ob das jetzt privat oder beruflich ist, ist halt so, also (..) wenn wir zwei jetzt miteinander ein Essen hätten, könnten wir es beide hier essen <u>und wären auch satt</u> . Aber natürlich, wenn man sich gegenüber sitzt im Lokal, das ist <u>schon eine andere Qualität</u> , und das ist einfach so. Und (..) darum glaube ich, <u>dass es ganz wichtig sein wird, jetzt</u> in weiterer Folge, dass die Leute ein Gespür bekommen zu sagen, <u>welche Themen für sie besser funktionieren</u> und gut funktionieren online und welche sie einfach auch ganz klar bevorzugen im Präsenz-Format. Und das wird sicher interessant werden, was da die nächsten Jahre <u>herauskommt</u> . Da bin ich auch selber gespannt. |
| 53 | I  | Also so themenbezogen dann auch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 54 | A7 | <u>Ja genau</u> , also ich glaube zum Beispiel so Verhandlungen, möchte ich lieber in Präsenz machen, weil ich dann Dinge <u>anders wahrnehme</u> . Oder gewisse Besprechungen (..) in Präsenz. Ein Mitarbeitergespräch zum Beispiel, könnten wir so miteinander machen. <u>Kein Problem</u> , aber es hat nicht denselben Effekt, wie wenn wir zusammensitzen, irgendwo und uns austauschen im gegenüber und <u>einfach mehr wahrnehmen</u> . Ich glaube einfach der <u>große Nachteil</u> im Online Format, gerade auch Videokonferenz, oder auch Telefon oder Mail, etc. ist einfach, <u>die Wahrnehmung des Gegenübers ist eine andere</u> . Und das ist sicher ein großer Unterschied, den darf man nicht vergessen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 55 | I  | (..) Und haben Sie das Gefühl, dass Sie da auch, wenn Sie mit (..) verschiedenen Mitarbeitern auch kommunizieren, dass sich mache auch <u>sozial zurückziehen</u> ? Oder auch <u>umgekehrt</u> , kommunikativ aktiver werden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 56 | A7 | Ja das gibt es. Also es gibt sicher solche, die (..) auch vorher schon eher <u>introvertiert waren</u> , und die jetzt dieses Format <u>noch mehr nutzen</u> , um sich herauszunehmen aus dieser Öffentlichkeit. (..) Die haben sich vorher schon in den Büros versteckt und                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <p>verstecken sich <u>jetzt zu Hause</u>. Und da kann es durchaus passieren, dass das Ganze eine sehr einsame Geschichte wird. Und da ist sicher, was das Gesellschaftspolitische <u>und so weiter betrifft</u>, da kann man sich schon Sorgen machen, <u>um manche Dinge. (..)</u> Auch dass die Leute auch dann vergessen, auch im privaten, sich zu daten und dann irgendwelche Plattformen (..), das persönliche übernehmen, sodass man irgendwie in diese virtuellen Räume eintaucht, die jetzt einige große Firmen ja <u>gerne hätten</u>, in den nächsten zehn Jahren, dass man da in irgendwelche Metauniversen eintaucht und dort dann quasi mit dem Avatar durchs Leben geht und dann jemand sein kann, der man <u>sonst meint, nicht zu sein</u>. Also da sind schon Dinge jetzt Dinge am Laufen und die kommen auch, <u>da bin ich mir sicher</u>, weil die ganzen großen Firmen sind dabei, <u>das zu tun</u> und wenn die großen Firmen was machen, machen sie es in der Regel richtig, auch vom Marketing her. Und (..) da kann es schon sein, dass <u>viele in die Falle treten</u>, und schon <u>vereinsamen</u> und das ganze wie in diversen Science-Fiction Filmen anmutet und <u>oft lacht man darüber</u>, aber viele Science Fiction Filme, die <u>ich angeschaut habe</u> vor vielen, vielen Jahren, da ist <u>einiges wahr geworden, wo man damals gelacht hat</u> und jetzt der Trend auch schon wieder in die Richtung und da denke ich, ist ganz, ganz wichtig, dass die Leute <u>nicht darauf vergessen</u>, welches <u>Geschenk</u> auch eine, Präsenz ist.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 57 | I  | Und wenn Sie an Ihre Rolle denken, wie ist das bei Ihnen Zuhause?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 58 | A7 | <p>Ja also ich habe <u>eine Familie</u>, wir sind zu viert, ich habe drei Mädels, eine große - meine Frau und zwei kleine. (..) Da ist natürlich zum Beispiel ein Home Office in den eigenen vier Wänden <u>schwer möglich</u>, weil einfach (..) die Ablenkung ist dann groß. Darum habe ich gesagt, ich habe den Lotto Sechser bekommen, mit der Möglichkeit, einen <u>Stock tiefer</u> im Büro zu sein, und das ist halt das Thema, dass viele wahrscheinlich sogar Home Office gerne machen, oder <u>gerne machen würden</u>, sogar mehr machen würden, aber einfach die <u>Infrastruktur</u> nicht gegeben ist. Es gibt einfach wenige Leute, die vor vielen Jahren gesagt haben, naja ich brauche statt einer 4-Zimmer Wohnung, eine 5-Zimmer Wohnung, weil es kommt irgendwann Home Office, denn es kommt eine Pandemie. <u>Das wusste ja niemand</u> und Eigenheim kostet einen Haufen Geld. Sobald du nicht mehr alleine bist, musst du dich arrangieren, auch schon mit dem Partner, <u>wenn beide im Home Office</u> sind, gibt es Herausforderungen und Umstände und (..) da natürlich auch, wenn die Gruppe größer wird. Und das ist ja vielerorts, im Umfeld wird es dann schwierig. Und die Kinder sollten dann vielleicht auch noch im Distance Learning agieren, dann ist <u>das dann ganz problematisch</u>. Also ich denke, was das Problem ist, dass viele <u>nicht</u> über die Möglichkeiten verfügen, die <u>sie eigentlich haben sollten</u> und dass manche auch (..) zwei Augen hier zu drücken, das muss ich auch sagen, weil da gibt es dann Leute, die zu Hause arbeiten, acht Stunden mit einem komischen kleinen 14 Zoll Schirmchen. Wenn sie das im Büro hätten, wären sie am ersten Tag irgendwo und würden sich beklagen, <u>dass das nicht geht</u> und zu Hause nimmt man das dann so wahr und das wird dann so glorifiziert und <u>das verstehe ich nicht ganz</u>, das fällt mir aber auf. Also da arbeiten die Leute zu Hause mit Möglichkeiten, die <u>würden sie nie akzeptieren</u> von einer Firma. (..) Da muss man aufpassen, dass man dann nicht zwar zu Hause ist, die Vorteile nutzen kann vom Home Office, die wir bereits besprochen haben, <u>aber natürlich (..) gesundheitlich enorme Schäden</u> dann irgendwann haben. Dann haben sie keinen guten Bürotisch, nicht höhenverstellbar, dann waren sie zwar zu Hause, haben dann aber alle einen krummen Rücken, einen <u>steifen Hals</u> und <u>schlechte Augen</u>. Und dann war es natürlich auch kein großer Nutzen. <u>Das denke ich</u>, ist eine große Sache, wo <u>noch viele Leute</u> und auch <u>für die Arbeitgeber</u> sich etwas überlegen müssen, in der Form.</p> |
| 59 | I  | Und um noch einmal zurückzukommen auf dieses <u>Zwischenmenschliche</u> . Wir haben schon über die virtuelle Kaffeepause gesprochen zum Beispiel, was löst so ein Angebot bei Ihnen aus? Führt das zu mehr Arbeitszufriedenheit?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 60 | A7 | <p>Ja, <u>Arbeitszufriedenheit weiß ich nicht</u>, aber ich finde, es ist eine <u>gute Idee</u>. Und darum habe ich mich auch angemeldet. Solche Sachen möchte ich auch unterstützen, wenn der Arbeitgeber hier eine mutige und kreative Idee hat, <u>dann bin ich gerne dabei</u> und da kannst du auch selber sagen, wie oft du das im Monat haben möchtest. Eher häufig oder wenig. Und dementsprechend kannst du das dann auch <u>selbst steuern</u>, wann du im Einsatz bist. Und ich hatte da auch einige Gespräche, <u>die waren nett</u>, und die waren <u>fast alle privat</u>. Weil du kannst dann auch sagen, was dich privat interessiert und dann triffst du dich auch gleich bei den Dingen und das ist <u>eine gute, gute Sache</u> und so</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <u>Geschichten</u> finde ich eigentlich eine gute Idee. Und da merkt man auch, dass der Arbeitgeber dann auch versucht, Dinge zu bieten, weil dem Arbeitgeber natürlich auch klar ist, dass <u>das eine Herausforderung ist</u> , in diesem virtuellen Raum zu agieren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 61 | I  | Wenn Sie noch einmal an den virtuellen Raum denken, inwieweit fehlen Ihnen persönlich (..) die (..) der persönliche Austausch im Büro jetzt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 62 | A7 | Ja <u>die fehlen mir nicht</u> , weil ich bewusst viel im Büro bin. Also ich mixe das (..) den virtuellen Raum hinein, wo ich es brauche, das kann sein, weil ich im Home Office bin oder natürlich auch im Büro <u>das virtuelle nutze, so wie</u> jetzt zum Beispiel, aber ich mische es einfach ganz klar hinein und versuche es dort zu nutzen, wo ich denke, wo es sinnvoll ist für die agierende Gruppe und natürlich auch für mich einen eigenen Nutzen sehe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 63 | I  | Eine letzte Frage hätte ich noch zur <u>Teamarbeit</u> und zwar gibt es da von Seiten der Landesverwaltung eine Unterstützung?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 64 | A7 | Es ist so (..), eine Unterstützung im Sinne, dass es eigens für die Teamarbeit eine Unterstützung gibt, ist mir nicht bekannt, aber ich arbeite <u>seit meinem Leben in Teams</u> , weil <Aufgaben> immer in Teams funktionieren, darum kenne ich nichts anderes und privat eigentlich auch, weil ich im Sport auch <u>immer in Teams agiert habe</u> , also kann ich es mir gar nicht anders vorstellen. Und <u>deshalb</u> brauche ich jetzt hier keine Unterstützung, aber ich wüsste auch nicht, dass es eine gibt. Natürlich kann es schon einmal sein, dass eine Information rausgegangen ist, wo man sagt, ihr könntet euch auch einmal privat treffen, einen Stammtisch am Abend, <u>das kam dann schon</u> . Diese Dinge, die dann hier (..) zumindest einmal den Leuten erläutert wurden, dass so etwas machbar ist und dann auch diese quasi <u>dienstlichen Dinge auch dafür genutzt werden können</u> . Das gab es schon. Aber ansonsten, glaube ich, gibt es in der Verwaltung für die, die im Team agieren, die machen es privat und Präsenz, weil es gibt ja auch manche, bei denen es die Arbeit <u>nicht so erfordert</u> und die waren dann allein im Zimmerchen und haben etwas gemacht. Man kann das natürlich auch im virtuellen Raum oder zu Hause im Home Office auch genauso machen, <u>es kommt auf die Arbeit darauf an</u> . Die ist natürlich sehr unterschiedlich, wie gesagt, bei mir ist sie teamorientiert, in der <Abteilung> hatte ich viel <Aufgaben>, da musste ich dort schauen, wie das möglich ist, ob ich es in den virtuellen Raum verlegen kann, ist dann auch vielerorts <u>gelingen</u> und wird dann auch als Vorteil vielerorts gesehen, für beide beteiligten. (unv.) und für die Person natürlich kann es <u>auch von Vorteil sein</u> . Und da ist halt überall etwas anders. Eine Werbeagentur arbeitet anders, wie jemand wo auf dem Bauernhof arbeitet. Und für den einen ist der virtuelle Raum geschaffener, als wie für den anderen. Und das sieht man in der Verwaltung jetzt einfach auch, dass (..) es Bereiche gibt, die könnten fünf Tage im Home Office arbeiten. Aber so weit wird es nicht gehen in der Landesverwaltung, also das ist absehbar, dass man so <u>weit nicht gehen wird</u> . Und dann gibt es halt welche, die <u>können es nicht oder wollen es nicht</u> , die gibt es ja auch wieder. Leute, die bewusst sagen, <u>ich mag nicht im Home Office sein, ich will das nicht</u> . Und jede virtuelle Besprechung ist für mich eigentlich eine Katastrophe, an der ich gar nicht teilnehmen möchte. Also von bis. Bei uns ist das wirklich <u>sehr bunt</u> . |
| 65 | I  | Ja gut, dann die <u>letzten Fragen noch für heute</u> (..), da interessiert mich besonders der Blick in die Zukunft. Sie haben es eh schon angesprochen. Was könnte jetzt Ihrer Meinung nach von der Landesverwaltung in der Kommunikation, speziell im Home Office <u>getan werden</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 66 | A7 | <u>Ich glaube</u> , der Status Quo, der jetzt ist, ist okay und der wird jetzt auch einmal eine <u>Weile so bleiben</u> . Aber es wird in den nächsten Jahren <u>sich viel tun</u> in der virtuellen Welt und es wird einfach ganz neue Möglichkeiten werden geschaffen werden und da <u>bin ich gespannt</u> , wie sehr auch eine Verwaltung sich ja (..) dem <u>nicht entziehen kann</u> , und da werden wir dann halt auch irgendwann auch so <u>Online unterwegs sein</u> . Und dann ist eine dritte Person vielleicht auch noch dabei, oder vielleicht sind wir sogar in einem Raum und dann ist man halt irgendwie mit Hologrammen sichtbar, ich <u>habe es auch schon gesehen</u> , wie es aussieht, also das wird kommen und es wird einfach eine Welt geschaffen, im virtuellen Raum, die wie weit stärker sein wird, wie heute ein Treffen in einer Videokonferenz, da kommen <u>ganz neue Möglichkeiten</u> . Und da werden wir dann sehen, ob das die Leute nicht überfordert, da werden sicher einige Dinge in den nächsten zehn Jahren <u>passieren</u> , (..) die natürlich Ihre Vorteile und auch ihre <u>Möglichkeiten und Risiken</u> haben werden. Aber ich denke, die Büchse der Pandora ist                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | aufgemacht <u>durch die Pandemie</u> und die wird nicht mehr zurückgenommen und da wird noch vieles passieren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 67 | I  | Und welche Aufgabe kommt da <u>speziell</u> der internen Kommunikation zu?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 68 | A7 | Wenn es weiter in diesem Umfeld stattfinden wird, wird man die Leute natürlich auch besser Schulen müssen, es wird mehr Informationen brauchen, auch wie eine Kultur ausschaut, wie man sich <u>begegnet in diesen Räumen</u> , was <u>der Zweck des Treffens</u> ist. In einem Zweiergespräch wie hier geht das sehr gut, und wenn einmal 50 Leute sind, da muss man dann fast schon überlegen, braucht es <u>einen Moderator</u> bei diversen Besprechungen, was vielleicht vorher nicht unbedingt <u>der Fall war</u> , obwohl auch in Besprechungen in Präsenz seine Vorteile hätte. Aber ich denke einfach umso größer so eine Besprechung wird, umso mehr braucht man eine Assistenz-Lösung, wie jemand der (..) mitdokumentiert, schreibt, auch technisch supported. Das darf <u>man nicht unterschätzen</u> . Es <u>wird ein Aufwand generiert</u> für Leute, die vorher unter Umständen gar nicht teilgenommen haben. Also bei ganz großen Besprechungen gibt es dann einfach gewisse Leute, die vermutlich <u>teilnehmen werden</u> oder <u>teilnehmen werden müssen</u> , damit es funktioniert, die es vorher nicht gebraucht hätte vom Aufwand her. Also <u>das sehe ich schon auch</u> . Also ich war schon in großen Besprechungen und da war das nicht und das war ein (unv..) Weil dann hatten von zehn Leuten, drei technische Probleme, und da musste derjenige, <u>der das moderiert hat</u> und <u>gemanagt hat</u> , das auch noch managen. Und die anderen haben derweil an die Decke geschaut oder Kaffee getrunken, oder ich weiß nicht was gemacht. Mails beantwortet. Was übrigens ja auch eine Sache ist, das <u>erlebt man ja auch in diesen Besprechungen</u> , das dann der Bildschirm ausgeht, auch gern mit dem Vorwand, weil man ein nicht so gutes Netz hat ja und dann sind die Leute nicht bei der Sache zum Teil, dann machen sie die Mails und dann geht vielleicht noch der Ton aus. Das wäre wie, wenn Leute nicht mehr im Besprechungsraum sitzen würden. Also <u>das sind schon Sachen</u> (...) Aber das ist <u>eine Kulturfrage</u> . Bei uns in Besprechungen bleibt die Kamera an und wer kein gutes WLAN hat, der muss sich eines besorgen, das ist dann halt so. Also man muss schon da auch <u>einiges machen</u> , damit das dann auch einen Wert hat. Und es nicht dazu kommt, dass Leute da sind, aber gar nicht bei der Sache sind. Also <u>das ist eine Kulturfrage</u> , mehr finde ich sogar als eine Informationsfrage. Ich glaube, dass da eine <u>Kultur entstehen muss</u> . Eine Kultur, wie man agiert. |
| 69 | I  | Und würden Sie sagen da (..) oder welchen Stellenwert nimmt da die interne Kommunikation auch in Zukunft oder insbesondere durch die Pandemie auch ein?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 70 | A7 | Die interne Kommunikation wird <u>noch wichtiger werden</u> , wie es die letzten Jahre war, weil die Leute auch dass <u>sich mehr wünschen</u> , dass Sie Informationen bekommen, weil ja sehr viele Dinge laufen und (..) viel Leute ja in vielen Dingen auch präsent dann sind und da brauchst du einfach die Informationen. Und da wird es <u>darauf ankommen, dass es gelingt, die die Häppchen und die Pakete richtig zu schnüren</u> , dass man dann nicht mehr (..) nur noch dann jemand ist, der bei acht Stunden Arbeit am Tag, (..) sechseinhalb Stunden irgendein Zeug durchlesen muss, um Dinge zu finden, die man braucht. Und <u>da sehe ich die große Kunst</u> , die Pakete so zu schnüren, dass man in der Lage ist, sehr rasch zu erkennen, was der Informationsgehalt ist und nur in dem Fall der Fälle, <u>tiefer eintauchen muss</u> , weil die Zeit die hat fast niemand mehr, in alles ganz tief einzutauchen, und darum ist es dann auch gut, wenn Anwendungen auch gewählt werden, die relativ gut und leicht auch <u>zugänglich sind und funktionieren</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 71 | I  | Ja ein <u>sehr schöner Abschluss</u> von Ihnen. Wir sind nun auch schon am Ende unserer Fragen angelangt. Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, das Sie gerne anmerken möchten, oder haben Sie noch Fragen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 72 | A7 | Nein ich habe keine Frage mehr, da haben Sie sich ein interessantes Thema ausgesucht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 73 | I  | Ja, ich möchte mich recht herzlich bei Ihnen für das Interview bedanken, dass Sie sich Zeit genommen haben, mich zu unterstützen und ich weißte erneut darauf hin, dass Ihre Daten <u>streng vertraulich und nur anonym behandelt</u> werden. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen alles Gute und bedanke mich nochmals herzlich für Ihre Zeit!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 74 | A7 | Bitte gerne!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## XVI. Transkript Interview 8

### Interviewteilnehmer:in: B1

Das Interview wurde am 21.04.2022 online über Zoom durchgeführt und dauerte 41 Minuten.

### Soziodemographische Daten:

Die Interviewperson ist weiblich und 41 Jahre alt.

### Transkription des Interviews

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | I  | Ja, dann <u>herzlich Willkommen</u> noch einmal zum heutigen Interview. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Ein paar wichtige Informationen noch vorab. Das heutige Interview wird eben von mir aufgezeichnet und mit Abschluss der Defensio auch gelöscht. Die Daten werden natürlich vertraulich und anonym behandelt und nur für universitäre Zwecke weiterverwendet. Dies bedeutet zugleich, dass Ihre Antworten auch weder für Ihre Führungskräfte noch für Ihre Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Vielen Dank auch dafür, dass Sie dies im Voraus bereits unterzeichnet haben. Ja, das Thema dieser Diskussion ist die interne Kommunikation im Home Office. Besonders interessieren mich dabei <u>Ihre Wahrnehmungen und Einschätzungen</u> . Das Interview basiert auf einem Leitfaden, wobei insbesondere Ihre Erfahrungen von Interesse sind. Hierzu können Sie einfach gerne erzählen und alles mitteilen, was Ihnen wichtig erscheint. Ja, dann beginnen wir doch gleich mit dem Interview, das in etwa 45 Minuten in Anspruch nehmen wird. |
| 2  | B1 | Gerne per du - ich bin die <Person>.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3  | I  | Zuerst würde ich <u>dich bitten</u> , dich kurz vorzustellen und mir dein Alter sowie dein Geschlecht zu nennen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4  | B1 | Also (..) <u>Mein Name ist</u> <Name>. Ich bin seit sechs Jahren für <Bereich> in der Landesverwaltung zuständig. Ich bin <Alter> Jahre alt und weiblich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 5  | I  | Ja, vielen Dank. Und Sie haben bereits - du hast bereits erwähnt, welche Position du hast. Vielleicht kannst du noch <u>darauf eingehen</u> , wie viele Mitarbeiter bei euch tätig sind.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 6  | B1 | Es ist sehr beschämend (..) Wir haben <Anzahl> Mitarbeitende in der Landesverwaltung und bisher wurde dafür eine 50 % Position aufgewendet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 7  | I  | Für die <Abteilung>?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 8  | B1 | Ja für die <Abteilung>. Das sind natürlich mehrere Mitarbeitende. Da sind, glaube ich, <Anzahl> Personen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 9  | I  | Ja, zu Beginn sprechen wir jetzt auch einmal allgemein über das Thema Home Office. Das Arbeiten scheint von zu Hause scheint aufgrund der Pandemie ja sehr an Bedeutung zu gewinnen und zukünftige Prognosen zeigen auch einen <u>Trend in diese Richtung</u> . Wenn du jetzt an deine Arbeit im Home Office denkst, fällt dir da spontan ein Erlebnis ein?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 10 | B1 | Ja, (...) Das war von heute auf morgen ganz spontan möglich. Also eben - ich habe <Anzahl> Kinder. Damals, wo ich im Landesdienst angefangen habe und dann ab und zu das Bedürfnis gehabt hätte, zum im Home Office zu arbeiten, war <u>das nicht möglich</u> . Ja und mit Beginn der Pandemie wurde auf einmal alles viel einfacher.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 11 | I  | Und <u>bezüglich des Arbeitsaufwands</u> wie schaut das bei dir aus? Wie empfindest du den Arbeitsaufwand im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 12 | B1 | Also (..) Ich finde - also es <u>hat zwei Seiten</u> . Wenn man im Büro ist, macht man die Tür zu und dann ist wirklich die Arbeit vorbei. Jetzt ist natürlich die Erwartungshaltung, dass man auch mehr verfügbar ist oder wo dann halt wirklich das <u>Private mit der Arbeit vermischt</u> wird. Aber ich darf natürlich eben durch das, dass ich die Kinder habe, (..) mich an den Schulzeiten richten muss, ist es natürlich sehr angenehm, wo es vorher sehr stressig war, zur Arbeit zu kommen und dann nachher wieder schnell nach Hause. Jetzt ist es einfach so, die Mama ist zu Hause und kann die Tür aufmachen und kann dann aber doch noch Arbeit fertig machen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 13 | I  | Ich verstehe, ich verstehe. Und bezüglich auch der <u>Reorganisation</u> , also vom Übergang vom Office ins Home Office. Wie hat das bei dir funktioniert?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 | B1 | Reorganisation. Was bedeutet das? (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 15 | I  | Also jetzt in <u>Punkto Equipment</u> zum Beispiel? Hat man dich da unterstützt? Oder hast du einfach von heute auf morgen von zu Hause aus gearbeitet?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 16 | B1 | Also es war dann so oder wir haben dann für die <Abteilung> einiges zu tun gehabt. Also ich habe dann mehr wie die 50% gearbeitet, <u>aber es wurde kein entsprechendes Equipment zur Verfügung gestellt</u> (..). Ich habe mein privates Handy, meinen privaten PC etc. benutzt, auch den privaten Drucker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 17 | I  | Und ist das immer noch so?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 18 | B1 | Mittlerweile (..) Aber das ist, <u>eben</u> weil wir ein Projekt am Laufen haben, eben das neue Intranet, da habe ich jetzt so quasi einen Firmen Laptop und ein Firmen- Telefon. Aber das ist jetzt seit zwei Monaten so! Ja also (...) und es war dann von der <Abteilung> kam nur die Rückmeldung (..) also man muss sich da jetzt keinen Ersatz dafür suchen. Denn manche haben sich dann aufgeregt, eben wegen Druckerpatronen oder eben auch Handycosten. Ja, man würde hier ja auch eine Monatskarte für die öffentlichen Verkehrsmittel etc. bekommen und das ist so quasi damit abgedeckt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 19 | I  | Ich verstehe alles klar. Vielen Dank für (..) deine Eindrücke. Und wie sieht es denn mit der Arbeitssituation aus zu Hause - gibt es da einen eigenen Arbeitsraum?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 20 | B1 | Also ich habe ein Büro, (..) wo ich arbeiten kann, wo der (..) Schreibtisch da ist, ein <u>voll ausgestatteter</u> Schreibtisch ist es - jetzt mit dem Laptop ist es natürlich auch fein mal beim schönen Wetter einmal draußen zu arbeiten oder so.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 21 | I  | Ja, ja. (...) Und wie steht es um deine Kompetenz in punkto Technik und Digitales?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 22 | B1 | Kompetenz? (..) Ich glaube, die ist schon da. (..) Nein, es sollte schon funktionieren, oder wie, wie meinst du das?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 23 | I  | Also, so quasi wie kommst du zurecht im Home Office? Wirst du unterstützt, wenn du irgendwelche technischen Fragen hast?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 24 | B1 | Also ja, da <u>gibt es Unterstützung</u> doch. Aber (..) es ist eigentlich nicht notwendig nein.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 25 | I  | Super. Und dann (..) im ersten Abschnitt noch zur letzten Frage: Welche Aspekte laufen im Home Office besser als im Büro? Oder auch <u>umgekehrt</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 26 | B1 | Also <u>konzentrieren kann ich mich hier besser</u> . (..) Allerdings fehlt dann teilweise die Vernetzung. Eben Gespräche auf dem Flur etc. So was fällt weg oder aber eben Teammeetings und so, <u>die funktionieren genauso gut</u> , per Webex, wie wenn man anwesend ist.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 27 | I  | Ja, <u>sehr spannend</u> . (..) Kommen wir zum zweiten Abschnitt (..), der betrifft die interne Kommunikation im Detail. Und basierend auf deiner Erfahrung und deiner persönlichen Einschätzung möchte ich jetzt auf die Kommunikationsformen im Home Office eingehen. Dabei noch kurz die Erläuterung (..) bezüglich der internen Kommunikation - die interne Kommunikation versteht eben alle kommunikativen Angelegenheiten aller Mitglieder einer Organisation. Und da gibt es den Unterschied zwischen formell und informell und zunächst einmal ganz allgemein. <u>Inwiefern</u> erlebst du durch das Home Office einen erhöhten Aufwand der internen Kommunikation?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 28 | B1 | Also ganz zu Beginn der Pandemie war natürlich (..) der <u>Bedarf an interner Kommunikation sehr groß</u> . Erstens, weil diese Ungewissheit da war. Die Leute wollten einfach nur informiert werden, was machen denn die Arbeitskollegen? Was passiert in diesem Infektionsteam? Was machen sie an den Grenzen? Ja, (..) was haben sie jetzt für andere Tätigkeiten? Wie geht es ihnen im Home Office etc (..). Bei uns ist es eben so - wir haben ein ganz altes Intranet. Das ist jetzt dieses Jahr 20 Jahre alt. Die Leute hatten keinen Zugriff im Home Office drauf, also lief alles per E-mail ab. Die Kommunikationskanäle, die wir bis jetzt haben, ist eben dieses <u>veraltete Intranet</u> . Dann gibt es noch ebenso ein E-mail, (..) Das heißt <Name>, wo so quasi dann alle bekommen. Und eben über diesen Kanal wurden zu Beginn die ganzen (..) Informationen gespielt. (..) Und dann haben wir noch ein weiteres Medium, das ist die Mitarbeiterzeitung. Das kommt halt viermal pro Jahr heraus und wir haben jetzt dann halt <u>Sonderausgaben</u> gespielt also einmal pro Monat haben wir dann verschiedenste Reportagen an die ganzen Mitarbeitenden ausgeschickt, aber sonst? (..) Mittlerweile wollen sie vom <u>Thema Corona</u> eigentlich nichts mehr wissen. |
| 29 | I  | Ja <u>das verstehe</u> ich. Ja, ein sehr heikles Thema mittlerweile. Du hast die (..) formellen Kanäle bereits angesprochen. Gibt es auch irgendwelche informellen Sachen von euch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30 | B1 | Es sind natürlich, was in den Abteilungen unter den Mitarbeitenden und auch unter den Führungskräften untereinander passiert ist, da haben wir (...) <u>keinen Einfluss</u> darauf (...) beziehungsweise ja das weiß ich nicht, wie die miteinander kommuniziert haben. Ich glaube, das war am Anfang schon auch ein Problem oder für die Führungskräfte, dass die <u>Mitarbeiter:innen nicht greifbar waren</u> , beziehungsweise, wie sie die erreichen können. Beziehungsweise ich habe im Team <Abteilung> gearbeitet. Wir hatten (...) bis dahin eigentlich jeden Tag so eine Redaktionssitzung und die hat dann halt <u>von heute auf morgen nicht mehr stattgefunden</u> und man hat die Kollegen einfach drei vier Monate bis Sommer nicht mehr gesehen und (...) auch haben diese <Name> Meetings und so einfach nicht mehr stattgefunden. |
| 31 | I  | Und (...) im Vergleich zur starken Pandemiezeit sage ich jetzt einmal... Wie ist die Situation <u>jetzt</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 32 | B1 | Also (...) jetzt haben wir eben wöchentlich beziehungsweise andere Kollegen haben zwei Mal <u>wöchentlich</u> ebenen solche Jour Fixe, wo wir uns eben per webex treffen. (...) Auch wenn es <u>sehr starr abläuft</u> und so. Es fehlen quasi ja auch ebenso informelle Dinge wie einmal ein Geburtstag oder eine Feier oder (...) wo man dann untereinander zusammenkommt, das <u>fehlt komplett noch</u> , aber ja, man sieht sich wenigstens einmal in der Woche.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 33 | I  | Ja, das heißt du würdest auch sagen, das könnte man <u>durchaus</u> virtuell auch machen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 34 | B1 | Geburtstag feiern oder so? Ja da hat jetzt eh die Personalentwicklung ein cooles Format entwickelt. Vielleicht hast du von dem eh schon gehört von diesem expresso doppio, genau das finde ich <u>einen coolen Ansatz</u> , weil du wirst da gemacht und lernst Leute kennen, die du vorher nicht gesehen hättest oder nicht gesprochen hättest, (...) also dass du ja und sowas sollte man also, <u>man sollte sich die Zeit nehmen</u> (...), aber bei uns ist alles ziemlich gehetzt und also da hat man eh keine Zeit für so etwas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 35 | I  | Ja gut, dann gehen wir in einem nächsten Schritt noch weiter auf die Mitarbeiter:innen ein. Hast du ein <u>besonderes Bedürfnis</u> im Home Office gespürt, dass die Mitarbeiter mehr informiert werden wollen oder (...) mehr Interaktionsmöglichkeiten wünschen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 36 | B1 | Ja jetzt mit der Information, das haben wir eh oder also das am Anfang dieses erhöhte Informationsbedürfnis da war, ansonsten Interaktion (...) das war bis dato der bis dahin von der Führungsspitze <u>eigentlich nicht gewünscht</u> oder jetzt eben (...) ist man an der Planung zur Einführung von so einem neuen Social Intranet, wo dann (...) eben ein Social Intranet eingeführt werden soll, was bestimmt aber sehr viele (...) sehr große <u>Umstellung für die Mitarbeitenden</u> sein wird eben von diesem starren Tool, wo sie so quasi keine Interaktion hatten, zum auf einmal ganz viel mit liken, kommentieren etc.                                                                                                                                                                                                               |
| 37 | I  | Ja ist dann natürlich dann wieder eine ganz andere Seite der Kommunikation. (...) Wenn denn jetzt die Home Office Empfehlung enden sollte, bzw. die Mitarbeiter wieder vermehrt in das Office zurückkehren, was würdest du <u>persönlich</u> an den internen Maßnahmen beibehalten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 38 | B1 | (...) Wie gesagt eben jetzt (...) Wir sind eben in einer Umbruchphase, auch eben von der internen Kommunikation. (...) Bis jetzt eben wurde dieses <Name> Dialog produziert und an die Mitarbeitenden nach Hause geschickt. (...) Es gab diese <Name> Info, oder gibts immer noch. Und eigentlich wäre der Wunsch von meinem Chef, dass das alles durch dieses neue Intranet abgelöst ist oder wird. (...) Ob das dann so einfach ist? Also der go live Termin für dieses Social Intranet ist Ende Juni angesetzt. Ob das allerdings <u>so einfach</u> ist? Ich weiß es ehrlich gesagt nicht, das soll jetzt dann mein Nachfolger alles besser machen.                                                                                                                                                                                              |
| 39 | I  | Und durch die Pandemie und den <u>Boom des Home Office</u> , wird die interne Kommunikation vermehrt über Onlinemedien durchgeführt. Inwieweit muss da <u>deiner Meinung nach</u> ein Inhalt online im Vergleich zu offline anders gestaltet werden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 40 | B1 | Eben das kommt jetzt auch auf dieses neue Intranet darauf an. (...) Also ich glaube (...) es werden vermehrt Videos etc. alles, was schnell geht, wo man sich austauschen kann, wo man vielleicht auch zusammenarbeiten kann, eben sowas halt (...)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 41 | I  | Ja und zum <u>letzten Punkt</u> noch dieses zweiten Abschnittes. Wie findet die Kommunikation mit den Mitarbeitern im Home Office derzeit statt und wie organisiert du diesen Austausch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 42 | B1 | Eben durch <Name> Dialog und <Name> Infos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 43 | I  | Ja, gibt es auch zum Beispiel eine Videoprogramm für die Jour Fixe verwendet?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 44 | B1 | Ja wir haben webex, das ist ein System, wo einfach für interne Meetings auch für Chats und so verwendet wird.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 45 | I  | Und da hast du gesagt, dass findet ein bis zweimal in der Woche statt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 46 | B1 | Das haben wir bei uns in <Abteilung>, ja. ich <u>habe natürlich auch im Projektteam</u> haben wir auch zwei Mal die Woche, solche Sondermeetings, auch eben der Austausch mit den Arbeitskollegen findet eigentlich so statt.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 47 | I  | Und eine letzte Frage zum Abschluss dieses Teils. Können die Videokonferenzen deiner Meinung nach die Face-to-Face Kommunikation <u>ersetzen</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 48 | B1 | Ja, nein, es ist (...). es <u>fehlt einfach noch der Austausch</u> vor oder nach dem Meeting oder (...) dieses private vielleicht noch (...) oder das Gespür, wie gehts dem einen. Man fühlt, wie es, wie es einem geht oder wie er drauf ist, <u>und ja, das fehlt</u> .                                                                                                                                                                                                       |
| 49 | I  | Das Zwischenmenschliche, zu dem kommen wir eh noch im nächsten Abschnitt dazu. Zuvor kommen wir noch zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit <u>natürlich ein ganz persönliches Thema</u> . Ich würde dich einfach zu beginnen mal fragen, was du unter Mitarbeiterzufriedenheit oder Arbeitszufriedenheit verstehst?                                                                                                                                                                |
| 50 | B1 | Ja, dass man gern zur Arbeit geht (...) Ja, das würde ich jetzt einmal als <u>wesentlichen Punkt</u> sehen. Oder ja was hängt alles zusammen, dass man <u>gut informiert</u> ist, dass man <u>gute Arbeitskollegen</u> um einen hat, dass einem ein <u>gutes Arbeiten ermöglicht</u> wird, dass der Vorgesetzte hinter einem steht oder vor einem, je nachdem, wie man es braucht (...)                                                                                         |
| 51 | I  | Ja, sehr wichtige Punkte natürlich. Grundsätzlich wird darunter ja (...) die Einstellung des Arbeitnehmers gegenüber seiner Arbeit, seinem Arbeitsplatz, aber auch seinen Aufgaben verstanden. Wie du <u>eh schon angesprochen</u> hast und werden, (...) wenn die Erwartungen erfüllt werden, kann man auch von Zufriedenheit sprechen und <u>inwiefern</u> besteht für dich da jetzt ein Zusammenhang zwischen interner Kommunikation und der Mitarbeiter:innenzufriedenheit? |
| 52 | B1 | Eben gut informierte Leute (...) Das ist <u>bestimmt ein wichtiger Punkt</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 53 | I  | Auch im Bezug vielleicht auf die Motivation erhöhen und Engagement fördern. <u>Welche Rolle</u> kommt da der internen Kommunikation zu?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 54 | B1 | (...) Ist sicher <u>eine sehr wichtige Rolle</u> . Ich denke mir auch eben (...) so Portraits, also wenn wir Mitarbeiterportraits oder Abteilungsportraits machen, eben, dass man sich identifizieren kann, (...) sich auch zeigen kann. Was machen wir etc. das ist sind alles wichtige Punkte für die Mitarbeitenden. <u>Also Sichtbarmachen von Leistungen z B.</u>                                                                                                          |
| 55 | I  | Und bei dir <u>persönlich</u> hat die Arbeit im Home Office da eine Auswirkung auf deine Zufriedenheit?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 56 | B1 | (...) <u>Nicht wirklich</u> . Also es ist bequem. Ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 57 | I  | Am Anfang hast du es schon angesprochen. Die Vereinbarkeit mit der Familie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 58 | B1 | Ja mit der Familie, mit der Familie, das ist schon gut, also das ist toll, dass das jetzt ermöglicht wurde oder wird, weil es da einfach <u>vieles, natürlich, ja vereinfacht</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 59 | I  | Und zu einem weiteren Punkt noch, zu einem <u>persönlichen</u> . Wie beurteilst du die interne Kommunikation im Home Office? Was funktioniert gut, was kann man verbessern?                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 60 | B1 | <u>Verbessern kann man natürlich vieles</u> , (...) aber wie gesagt, wir orientieren uns halt jetzt dann an einer 50 % Kraft oder (...) Und man könnte vieles besser machen, mehr machen, aber es ist <u>fehlt halt an den Ressourcen</u> bei uns.                                                                                                                                                                                                                              |
| 61 | I  | Und was zum Beispiel wäre für dich jetzt so ein Punkt, den man <u>unbedingt umsetzen</u> müsste?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 62 | B1 | Eben (...) <u>up to date sein</u> . Wir sind jetzt dran an diesem Punkt eben (...) genau das dieses aktualisiert wird das auch Mitarbeitende, die keinen Arbeitsplatz, PC- Arbeitsplatz oder Home Office Arbeitsplatz haben, weil bei uns sind ja auch Leute die am Straßenbau etc. arbeiten. (...) Mitarbeitende und wie werden die sonst erreicht?                                                                                                                            |
| 63 | I  | Also du meinst, dass man alle einbezieht auch, dass es da ein Medium gibt, das allen zur Verfügung steht. Wie sieht es <u>bezüglich Feedbacks</u> von deinem Vorgesetzten aus? Gibt es da eine Möglichkeit im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 64 | B1 | <u>Wenn es Feedback geben würde</u> , gäbe es eine Möglichkeit. <Stellenwert interne Kommunikation nicht sehr wichtig> (...) Mittlerweile merkt er, dass es schon dringend notwendig wäre, aber ja (...)                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 65 | I  | Das heißt du, du stehst generell auch positiv dem demgegenüber, dass du sagst ja Feedback für Mitarbeitende ist <u>wichtig</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 66 | B1 | <u>Es wäre schon wichtig</u> oder denke ich (..) Weil ich glaube, das ist ein Punkt, der einen motivieren kann, oder natürlich (..) Auch bezüglich Arbeitszufriedenheit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 67 | I  | Was könnte deiner Meinung nach vielleicht auch noch weiter (..) gemacht werden, um die Arbeitszufriedenheit <u>zu fördern</u> ? Beispiel ein Teamevent etc.?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 68 | B1 | (..) Ja, also wenn ich jetzt von uns ausgehe, (..) eben wäre es wirklich Teamevents um das Team, die <u>Bindung zu fördern</u> . Sei es nur einmal zusammen einen Kaffee zu trinken und sich auszutauschen (..) Ja dann nächster Punkt ist natürlich auch, dass der Vorgesetzte <u>hinter einem</u> steht, (..) versucht zu motivieren und auch einmal ein Lob oder auch positive Kritik ausspricht, natürlich auch, falls etwas nicht passt, auch das zur Sprache bringt. (..)                                                                                               |
| 69 | I  | Sehr gut und bezüglich der internen Kommunikation im Home Office, würde ich gerne noch weiter auf deine <u>persönliche Arbeitszufriedenheit</u> eingehen. Wie zufrieden bist du mit den informellen Gesprächen – also mit den Mitarbeitenden Gesprächen? Zum Beispiel dem Small Talk im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 70 | B1 | Es ist (..) also <u>es fehlt</u> also, wenn ich zwei Mal jemanden anrufe mit dem etwas bespreche. Spricht man halt vorher noch so quasi ein bisschen informell oder so, aber sonst fehlt es eigentlich komplett, (..) weil man sich auch nicht die Zeit dafür nimmt, oder wenn man jemanden am Gang entgegenkommt, dann bleibt man stehen und spricht mit dem (..) aber der wird <u>mir sonst nicht einfallen</u> , dass ich den anrufen würde oder diejenige. Also schon ein großer Unterschied hier im Home Office.                                                         |
| 71 | I  | Und das generelle Kommunikationsangebot <u>wie</u> würdest du das bewerten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 72 | B1 | Ja. (..) Ja, aber wie gesagt, ich finde, eine <u>gute Mischung</u> von beidem ist das Optimum. Also manche können nur im Home Office arbeiten, manche sagen ich kann im Home Office <u>überhaupt nicht arbeiten</u> , eine gute Mischung finde ich ideal, also (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 73 | I  | Vielen Dank für deine Eindrücke, wir kommen jetzt zum vorletzten Teil des Interviews. In diesem befassen wir uns mit der internen Kommunikation und den Effekten auf das Zwischenmenschliche. Das hast du eh schon kurz angesprochen. Zunächst frage ich allgemein: <u>Welche Effekte</u> hat deiner Meinung nach die interne Kommunikation besonders im Home Office auf das Zwischenmenschliche, in punkto beeinflussen (..), motivieren.?                                                                                                                                   |
| 74 | B1 | (..) Eine große Rolle hat das. Also wirklich sehr, sehr groß. (..) Erstens ja, die die Mitarbeitenden sollten <u>gut informiert</u> sein, <u>informiert über die ganze Organisation</u> , natürlich auch im Team. (..) Auch eben, wenn es zwischenmenschliche Dinge gibt, die man klären muss, sollte das passiert werden, auch die Kommunikation von den Vorgesetzten an die Mitarbeitenden und solche Dinge (..) und auch wenn es Neuigkeiten eben in der Organisation gibt, dass (..) die Vorgesetzten da auch natürlich das an die Mitarbeitenden weiterspielen oder (..) |
| 75 | I  | Und spürst du da auch eine <u>Veränderung</u> im Home Office im Zwischenmenschlichen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 76 | B1 | (..) Es wird <u>weniger kommuniziert</u> , also gerade von oben nach unten wird weniger kommuniziert. <u>Es wird nur noch das Nötigste gemacht</u> (..) aber ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 77 | I  | Und auch vielleicht in punkto sozialen Rückzug, (...) würdest du sagen, das ist auch ein Punkt, den viele betrifft im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 78 | B1 | Ja wie gesagt, es gibt Leute die sagen ich kann im Home Office gar nicht arbeiten, ich glaube, dass sind genau die oder? (..) beziehungsweise, ich kenne auch Arbeitskollegen, eine Arbeitskollegin, die hat mir erzählt, sie sei seit zwei Jahren zweimal im Büro gewesen. Oder also das wäre für mich jetzt unvorstellbar.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 79 | I  | In einer kürzlich veröffentlichten Studie wurde festgestellt, das virtuelle Kanäle bei den Mitarbeitenden dazu führen, dass sie sich <u>weniger äußern</u> und auch <u>mehr Angst</u> haben, sich zu äußern, oder dass sie sich falsch oder auch unangemessen auch äußern. Wie siehst du diese Erkenntnis?                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 80 | B1 | <u>Ja das stimmt vollkommen</u> . Also (..) wenn ich jetzt eben diesen, Jour Fixe im Team hernehme <Abteilung>, der ist einfach (..) so. Da sind zwar <Zahl> Leute anwesend, da spricht der Leiter 15 Minuten. Und dann fragt er am Schluss noch habt ihr was? Und wenn, dann zwei noch sagen ja, das und das, aber ansonsten ich meine (..), es war es waren diese täglichen Jour Fixes sind eigentlich auch nicht viel anders abgelaufen (..), aber eben <u>das Zwischenmenschliche</u> vor oder nach der Sitzung, das fehlt komplett oder (..)                             |

|     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 81  | I  | Das auch im Vergleich zum Office natürlich ein großer Unterschied. Wenn du an <u>deiner persönlichen Rolle</u> im Home Office denkst, empfindest du da auch einen eher einen sozialen Rückzug oder hast du das Gefühl, dass <u>kommunikativ offener</u> agieren kannst?                                                                                                                                       |
| 82  | B1 | Wie gesagt, <u>es fehlen halt diese zwischenmenschlichen</u> Dinge, wo man sich mehr Zeit nimmt, aber sonst erreiche ich eigentlich alle (..) Personen, mit denen ich eben arbeitstechnisch zu tun haben muss, <u>genauso per Videokonferenz oder per Telefon</u> .                                                                                                                                           |
| 83  | I  | Und für dich macht das da auch <u>keinen Unterschied</u> , ob du im Büro bist oder nicht, (..) du, du kommunizierst immer ähnlich beziehungsweise hast da auch keine Hemmungen, über die Videotelefonie?                                                                                                                                                                                                      |
| 84  | B1 | Nein, <u>überhaupt nicht</u> , also ich mache sogar Videokonferenzen im Büro. Ja es sind eben zurzeit nicht alle anwesend. Dann bleibt einem auch nichts anderes übrig, als wie halt im Büro zu sitzen und die Videokonferenzen von dort aus zu machen. Und von dem her denke ich mir dann oft hier, wenn ich den ganzen Tag in Videokonferenzen bin, dann kann ich <u>genauso zu Hause sitzen oder?</u> (..) |
| 85  | I  | Ja verstehe, und jetzt im Vergleich von einer Online Kommunikation zu einer Face-to-Face Kommunikation, was du <u>eh schon angesprochen</u> hast, gerade dieses empfinden, auch das <u>persönliche</u> wie der gegenüber etwas wahrnimmt?                                                                                                                                                                     |
| 86  | B1 | Das ist wirklich ein Unterschied, das fehlt oder also die Emotionen vor allem. Ja, dann glaube ich auch, dass man <u>Argumentation und so geht einfacher</u> , wenn man eben jemanden wirklich gegenüber sitzt, (..) ja und halt auch die Gespräche davor und danach, da kann man dann natürlich könnte man dann auch noch mehr klären.                                                                       |
| 87  | I  | Wie schaut es mit der <u>Kritik aus</u> , wird es anders aufgenommen, wenn es online angesprochen wird, als <u>persönlich</u> ? Wie siehst du das?                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 88  | B1 | Das stimmt. (..) Man kann natürlich auch Kritik dann wirklich direkt an die Person, (..) so quasi im Zwischenmenschlichen auch machen, wo halt (..) eben durch <u>Emotionen</u> empfinden und so, wo das vielleicht <u>falsch aufgenommen</u> wird (...) per Videokonferenz oder (..)                                                                                                                         |
| 89  | I  | Ja genau und <u>wie sehr fehlen</u> dir diese physischen, offline Informationen oder diese dieser persönliche Austausch auch?                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 90  | B1 | Das <u>fehlt</u> schon. Also so Kaffeegespräche zum Beispiel, genau <u>das fehlt</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 91  | I  | Dann kommen wir nun auch schon zu den letzten Fragen des Interviews Hier würde mich noch besonders <u>deine persönliche Einschätzung</u> interessieren und zwar in Bezug auf die Zusammenarbeit im Home Office. Wie regelst du persönlich den sozialen Austausch, also die informelle Kommunikation unter deinen Kolleginnen?                                                                                 |
| 92  | B1 | (..) wir telefonieren, (..) wir machen eben auch WebEx Meetings oder halt per E-Mail.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 93  | I  | Und gibt es da auch von der Landesverwaltung eine Unterstützung? Du hast eines schon angesprochen. Diese virtuelle Kaffeepause?                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 94  | B1 | Sonst gibt es <u>keine Unterstützung</u> also (..) mir würde jetzt nichts anderes einfallen. Wie gesagt wir haben wir bekommen halt diesen, webex Zugang und solche Dinge bekommen wir zur Verfügung gestellt.                                                                                                                                                                                                |
| 95  | I  | Und die <u>Zusammenarbeit</u> im Team auch, wie ist das im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 96  | B1 | Wie vorher auch schon gesagt eben per Telefon per webex, per E Mail (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 97  | I  | Empfindest du da einen Unterschied zum Büro?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 98  | B1 | (..) Ja <u>das einzige</u> ist, dass man vielleicht sich einmal zusammensetzt und halt irgendetwas Ausgedrucktes zusammen bespricht. Jetzt wird es halt in der Videokonferenz gesharet und dann schaut man so darüber.                                                                                                                                                                                        |
| 99  | I  | Hast du das Gefühl, dass das im Home Office auf der Strecke bleibt, vielleicht auch ein vermehrter informeller Austausch stattfindet, dass man <u>schneller einmal</u> zu einem ins Büro geht?                                                                                                                                                                                                                |
| 100 | B1 | (..) Ja, das ist <u>natürlich etwas Anderes</u> , wenn man bei jemandem anklopfen kann und der ist dann da, als wie, wenn man telefoniert und dann ist zum Beispiel gerade besetzt, oder man geht nicht ans Telefon, dann vergisst man es vielleicht wieder (..) oder <u>irgendetwas</u> kommt dazwischen und ja, ja ist schade oder (..)                                                                     |
| 101 | I  | Ja natürlich, zuletzt interessieren mich noch <u>besonders deine Erwartungen</u> und dein Blick in die Zukunft. Was könnte denn deiner Meinung in punkto interner Kommunikation im Home Office verbessert werden? Muss auch jetzt nicht unbedingt in Bezug auf die Landesverwaltung sein, sondern allgemein?                                                                                                  |

|     |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 102 | B1 | Also <u>zuerst einmal</u> eine gute Ausstattung für die Mitarbeitenden. Das nächste ist auch, dass es ermöglicht wird, natürlich (..) Mit der Ausstattung, finde ich halt auch eben, dass du Zugang zu einem Videokonferenz System hast, weil das ist auch nicht bei allen so. (..) was empfinde ich, <u>erwarte ich mir</u> sonst noch (...) eben, dass die Kommunikation auch gewährleistet ist, vielleicht mehr solche Formate wie diese virtuelle Kaffeepause, weil man doch auch <u>neue Leute</u> kennen lernt. Vielleicht gibt es sonst andere Veranstaltungen, wo man so machen könnte.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 103 | I  | Also gerade auch, du sprichst die informelle Kommunikation, den sozialen Austausch sehr, sehr <u>genau</u> an, ist das (..) ein <u>Punkt</u> , der im Home Office <u>wichtig</u> werden wird?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 104 | B1 | Natürlich halt eben diese (..) ich glaube dieses Social Intranet, das <u>fördert eben</u> dann auch die Kommunikation unter der Mitarbeitenden untereinander, also da wird auch möglich, dass man eben mit einer Arbeitsgruppe etc. dann zusammenarbeiten kann und so.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 105 | I  | Natürlich auch in punkto Teamarbeit <u>natürlich eine Verbesserung</u> . Welche Vor- und Nachteile kannst du <u>grob</u> aus deiner <u>veränderten Arbeitssituation</u> schließen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 106 | B1 | Ja (..) eben also, wie schon am Anfang gesagt, es ist familienfreundlich, aber eben die Erwartung, dass dann doch außerhalb der Arbeitszeiten, also wenn man gerade in Teilzeit arbeitet, das außerhalb der Arbeitszeiten dann doch noch schnell einmal <u>ein Blick</u> auf irgendetwas geworfen wird, dies dann halt doch da (..). Aber, wie auch schon gesagt, es fehlt der soziale Kontakt, da nimmt man sich zu wenig Zeit dafür.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 107 | I  | Ja, ein <u>sehr wichtiger Punkt</u> natürlich, der im Home Office eventuell vernachlässigt wird. Was würdest du dir wünschen für einen vermehrten Übergang zum Office wieder?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 108 | B1 | (..) Gute Frage, was würde ich mir wünschen? Ja, dass man sich halt wieder mehr trifft. Reale Gespräche (..), reale Meetings, <u>einfach der persönliche Austausch</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 109 | I  | Und welche Aufgabe erhält deiner Meinung nach die interne Kommunikation in der Zukunft?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 110 | B1 | Ein <u>sehr wichtiger Punkt</u> . (..) Also bei uns - der <Name> Direktor hält vieles von diesem neuen Social Intranet Tool ziemlich viel und er sieht da drin auch schon eine Lösung, die die Mitarbeiterzufriedenheit steigern wird, die Mitarbeiterfluktuation - ich nenne sie jetzt <u>Fluktuation</u> als in den nächsten zehn Jahren gehen ziemlich viele Landesbedienstete in Ruhestand und (..) also es müssen sehr viele neue Mitarbeitende rekrutiert werden (..) und es ist quasi unumgänglich, dass man sowas hat als moderner Arbeitgeber und (..) daher wird das sehr, <u>sehr wichtig sein</u> . Weil in der freien Wirtschaft oder ist das hier schon Gang und Gebe und es ist halt eine <u>starre Organisation</u> und (..) ich glaube, dass es nicht nur an der Kommunikation scheitern wird es ist vor allem auch eine Kulturfrage auch. (..) |
| 111 | I  | Und hast du das Gefühl, dass sich durch die Pandemie, die interne Kommunikation auch <u>gewandelt hat</u> ? Dass sie sich verändert hat, dass die dadurch auch einen höheren Stellenwert haben wird?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 112 | B1 | Ja klar, eben durch das, dass die Leute nicht nur im Büro sitzen, sondern (..) eigentlich im ganzen Land verstreut sitzen und (..) daher ist der Informations- und Kommunikationsbedarf natürlich viel, viel höher.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 113 | I  | Ja, super, wir sind auch nun schon am Ende unserer Fragen angelangt. Gibt es von deiner Seite noch eine Frage oder irgendetwas, dass wir vergessen haben?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 114 | B1 | (..) Nein danke.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 115 | I  | Ja ich möchte mich <u>sehr herzlich</u> bei dir für das Gespräch bedanken, dass du mich auch in meiner Arbeit unterstützt. Noch mal der Hinweis darauf, dass deine Daten <u>natürlich streng vertraulich</u> behandelt werden und nur unter dem Schutz der Anonymität. Gerne sende ich dir dann auch meine Arbeit zu und ja (..) ich wünsche dir alles Gute in diesem Sinne, dass du dir <u>Zeit</u> genommen hast.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 116 | B1 | <u>Danke</u> , liebe <Name>, das wünsche ich dir auch! Ich wünsche dir alles Gute.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## XVII. Transkript Interview 9

### Interviewteilnehmer:in: B2

Das Interview wurde am 26.04.2022 online über Zoom durchgeführt und dauerte 45 Minuten.

### Soziodemographische Daten:

Die Interviewperson ist weiblich und 47 Jahre alt.

### Transkription des Interviews

|   |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | I  | Ja, dann starten wir einmal mit unserem heutigen Interview. Noch einmal <u>herzlich Willkommen</u> und vielen, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Ein paar wichtige Informationen noch vorab. Das Interview wird eben von mir aufgezeichnet und mit Abschluss der Defensio ja auch wieder gelöscht. Die Daten werden <u>natürlich nur vertraulich</u> und anonym behandelt und nur für universitäre Zwecke weiterverwertet. Dies bedeutet zugleich auch, dass ihre Antworten weder Ihren Mitarbeitenden noch Ihren Führungskräften zur Verfügung stehen. <u>Vielen Dank</u> dafür, dass Sie dies bereits im Voraus unterzeichnet haben. Das Thema dieser Diskussion ist die interne Kommunikation im Home Office. Besonders interessieren mich dabei <u>Ihre Einschätzungen und Wahrnehmungen</u> (..) Das Interview basiert auf einem Leitfaden, wobei insbesondere natürlich ihre Erfahrungen von Interessen sind. (..) Hierzu können Sie einfach gerne frei erzählen und alles mitteilen, was Ihnen wichtig erscheint. (..) Ja dann beginnen wir gerne gleich mit dem Interview, das nimmt in etwa 45 Minuten in Anspruch. Und zuerst würde ich Sie bitten, sich einfach kurz vorzustellen und mir Alter zu nennen.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2 | B2 | <Abteilung> ist meine Funktion, <Name>, mein Alter ist <Alter>.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3 | I  | <u>Vielen Dank!</u> (..) Um einen Eindruck von Ihrer beruflichen Situation noch zu erhalten, beschreiben Sie bitte kurz, welche Funktion Sie in der Landesverwaltung haben und <u>welche Aufgabenbereiche</u> auch dazu gehören.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 4 | B2 | Ja wie schon gesagt, <Abteilung> umfasst verschiedene Großprojekte oder Programme zur Weiterentwicklung (..) der Verwaltung und zwar der internen Verwaltung, das umfasst ganz große Projekte wie <Projekte> und da haben wir dann die Schnittmenge auch zur internen Kommunikation, Employer Branding als <u>Teilbereich</u> der Personalstrategie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 5 | I  | Alles klar (..) und wie viele MitarbeiterInnen sind <u>ungefähr</u> in ihrem Bereich tätig?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 6 | B2 | Ebene eine <Abteilung> Leitung, das heißt, ich koordiniere in einem Portfolio verschiedene Projektmanager, aber (..) das wechselt ständig und die sind nicht disziplinarisch mir fix zugeordnet, ich habe also <u>keine fixen</u> MitarbeiterInnen, das ist eine Stabsstelle <Abteilung>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 7 | I  | Alles klar. (..) Vielen Dank einmal für die ersten Eindrücke. Zu Beginn lassen Sie uns einmal allgemein über das Thema Home Office sprechen. (..) Das Arbeiten Zuhause scheint, aufgrund der Pandemie natürlich sehr an Bedeutung zu gewinnen. Auch zukünftige Prognosen zeigen einen <u>Trend in</u> diese Richtung. Wenn Sie an <u>Ihre Arbeit</u> im Home Office denken, was fällt Ihnen da spontan ein? (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 8 | B2 | (.) Es hat vielleicht auch mit meinem Werdegang zu tun, also ich habe immer schon sehr viel remote Arbeit gehabt und (..) das würde ich jetzt gar nicht so als Home Office sondern als <u>remote work</u> bezeichnen, weil ich ja (..) fast <Zeit> Jahre lang war ich in der <Bereich> tätig, also ein Projektmanagementbereich, wo immer in Großprojekten gearbeitet wird, egal ob am Flughafen, im Hotel, im Seminarraum, Zuhause oder eben im Büro. (..) Also das war für mich nichts Neues. (..) Aber ich habe dann <u>gelernt</u> , wie ich dann gewechselt bin von der Wirtschaft in die Verwaltung, dass Home Office <u>keine Selbstverständlichkeit</u> ist. (..) Und das war, dann habe ich circa zwei Jahre war das für mich oder für mein Team und habe auch gewusst, <u>gewisse Leute gewinne ich nur</u> , wenn ich auch die <u>Möglichkeit von Home Office</u> biete. (..) Und das habe ich dann auch durchgesetzt, hatte da aber auch einen Vorgesetzten, der das stark mitgetragen hat, (.) und (..) weiß deshalb, dass es in der Verwaltung sehr viel neuer ist, wie in der Wirtschaft zum Teil. Und der große Schnitt kam natürlich mit (..) dem ersten Lockdown. (..) Und das war aber ganz toll, da waren wir dann so in der <Abteilung> sicher schon Vorreiter Team, weil man gar nicht gemerkt hat (..), bei unserem Team, ob wir jetzt alle im Newsroom sind, ich habe so einen Newsroom gebaut in der Kommunikation, ob wir jetzt in diesem Newsroom sitzen, was nicht mehr |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | gegangen wäre, weil das wie in einer Redaktion, Schulter an Schulter, praktisch ein Arbeiten war. (..) Und wir sind von einem Tag auf den nächsten (..) haben wir einfach <u>trotzdem weitergearbeitet</u> , aber halt virtuell. (..) Aber da waren wir sicher ein Ausnahme-Team und haben vielleicht auch intern so ein bisschen als Best Practice da und dort gegolten. Wir haben auch dann den Krisenstab dann sofort jetzt im Unterschied zu anderen Städten, wie <Stadt>, war der Krisenstab der Stadt wirklich <u>von einem Tag auf den anderen virtuell</u> . (..) Und das, weil, da war ich auch drinnen und habe das mitorganisiert und wie ich dann gewechselt bin zum Landesdienst war das natürlich habe ich dann gemerkt, all diese Selbstverständlichkeiten wie eine <Name>- Verbindung und so, das ist dann erst und sind schon wieder Besonderheiten und da ist man mit dem roll out von Home Office nicht soweit gewesen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 9  | I  | Alles klar, ja (..) und wie ist es bei Ihnen derzeit? Arbeiten Sie momentan im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 10 | B2 | Ja <u>derzeit</u> arbeite ich im Home Office. (..) Ja genau, also das ist natürlich per Verordnung oder Hausrecht ja auch so geregelt ist im Landesdienst, dass derzeit noch sehr viel Home Office gilt und ich arbeite aber immer remote, das ist je nach dem.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 11 | I  | Und bezüglich Reorganisation Ihrer Arbeit im Home Office. Wie würden sie (..), wie würden Sie das sehen? Bezüglich <u>Organisation</u> (..) also was ist da der Unterschied?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 12 | B2 | (...) Also was ist der Unterschied? Also der große Unterschied ist (..) wie (..) gewohnt sind es die Kolleginnen und Kollegen, ebenfalls remote zu arbeiten. Das ist so für mich <u>das Hauptkriterium</u> . Wenn ich ein Team habe, die das kennt. Wenn ich einen Chef habe, der weiß, wie man remote führt. Wenn ich selber eine Führungskraft bin, die weiß wie mache ich Führung auf Distanz? Wenn ich Mitarbeiter habe, die sehr gut selbst organisiert sind und selbst Führung (..) gut beherrschen, dann ist das alles ja kein Problem. Abgesehen noch von der Baustelle der technischen Ausrüstung das (..) war ja vielerorts auch nicht gegeben. Also ja. Ich kam aus einem Bereich, ich habe auch schon im Studium vor 100 Jahren, weil ich ja ein bisschen älter bin als Sie, habe ich auch nur einen Laptop gehabt und (..) kann mich gar nicht mehr erinnern, dass ich eine Desktop Situation hatte. Aber das war natürlich schon für <u>viele Menschen nicht ganz einfach</u> , dass auch die technischen (..) Dinge vorhanden waren von einer sicheren Internetverbindung, dann halt das Ganze auch <u>datenschutzkonform</u> , wenn man beim Landesdienst arbeitet natürlich. Also all diese Dinge. Aber das ist leichter zu lösen, glaube ich, wie das andere Thema. (..) Ich habe da <u>zwei Tendenzen</u> gesehen. (..) Menschen, die fast noch mehr gearbeitet haben. (..) Das ist das eine Extrem gewesen und andere Menschen, die man (..) fast verloren hat. |
| 13 | I  | Ja ein <u>sehr wichtiger Punkt</u> , da kommen wir später noch gerne dazu zum Zwischenmenschlichen. Darf ich noch persönlich fragen, wie schaut es bei Ihnen zu Hause aus in <u>punkto eigener Arbeitsraum</u> , erhalten Sie da auch Unterstützung von Seiten der Landesverwaltung im Equipment? (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 14 | B2 | Ich glaube, es gäbe eine (..). Ich habe natürlich einen Laptop und die <Name> Verbindung und das alles. Also <u>diese Ausstattung</u> habe ich. Ich glaube, es gäbe jetzt sogar die Möglichkeit, (..) dass man sich gewisse Dinge, (..) ob das jetzt über die Personalvertretung ist oder über den Arbeitgeber weiß ich nicht genau (..), sogar so Tisch und so anteilmäßig steuerrechtlich auch noch anders anschaffen könnte. Das gäbe es, aber <u>das müssten Sie jetzt noch genauer Nachfragen</u> . Aber Laptop und keine Ahnung, Mobiltelefon und Headset und so, das ist alles da.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 15 | I  | Ja super und um das Thema Home Office abzuschließen, welche Aspekte würden Sie sagen, laufen, im Home Office oder im remote work durchaus auch besser als im Büro oder <u>umgekehrt</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 16 | B2 | (...) Das habe ich gerade kürzlich auch mit einem Kollegen besprochen. Im ersten Schwung, wenn das <u>technisch dann alles funktioniert hat</u> , waren die Sitzungen dann sehr viel effektiver, wenn die Sitzungsleitung natürlich auch gut war. (..) Also es gab nicht mehr so viele endlos lange Sitzungen mit Monologen und so weiter (..). Und dann hat es auf einmal gekehrt und dann hatte man das Gefühl, ganztätig wo ein Meeting nach dem anderen virtuell stattgefunden hat, ohne Vorbereitung und Nachbereitungszeiten, dann hatte man das Gefühl, man sitzt den ganzen Tag in Meetings, (..) arbeitet eigentlich nicht wirklich. Und ich hatte aber diesen, dieses Gefühl, von diesen ersten gelernten sehr effektiven Sitzungen zu lernen, das fand ich <u>sehr großartig</u> . (..) Und jetzt habe ich aber wieder das Gefühl, man muss <u>wieder die Disziplin einfordern</u> , dass man sagt, es braucht nicht für alles und jenes ein Meeting. (..) Sondern wir arbeiten also, da reicht eine Information, also ganz die klassischen Dinge, die (..) physisch auch so wichtig sind, (..) die                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | (..) haben sich dann eigentlich über diese lange Zeit auch da gezeigt. Und das ist <u>natürlich ein großer Vorteil</u> ist natürlich, wenn ich es schaffe, mir gewisse Ruhezeiten zu verschaffen, also gerade in der <Bereich> gab es diesen Newsroom und da habe ich natürlich meine Textarbeiten immer abends zu Hause gemacht, diese konzeptionellen Texte, also jetzt einmal schnell eine Pressemitteilung oder so, aber so konzeptionelle, längere, schwierigere Texte. (..) Da gab es auch einen Raum, wo man sich absondern konnte. Oder man hat es dann halt wirklich gleich im Home Office gemacht. Das fällt <u>natürlich dann leichter</u> . (..) Was nicht so leicht fällt, gerade eben in der <Bereich>arbeit, im Newsroom, Sie hören mit einem Ohr immer etwas Anderes mit. <u>Diesen Informationsfluss</u> , darum habe ich auch diesen Newsroom gebaut, aufrecht zu erhalten, da muss man dann Strukturen schaffen, dass das gewährleistet ist, dass dieser Informationsfluss weiter im Arbeiten stattfindet. (..) Das waren dann diese täglichen Sitzungen, die dann dokumentiert wurden (..) in so <u>Newsroom-Strukturen</u> , wer macht was, in welchem Kanal, bis wann, welche Themen stehen an? Aber man hat mit einem halben Ohr das Telefonat der Kollegin noch mitgehört, wo jetzt gerade keine Ahnung, keine Mimik, die sie gerade zeigt und man weiß nicht, ob man da dann abschweift. Ich glaube die Arbeit ist das schon, (..) wenn es so viele, schnelle, kleine Infos ständig braucht, ist es nicht so einfach. <u>Die Stille, ruhige, konzentrierte Arbeit natürlich.</u>                                                                                                          |
| 17 | I  | <u>Sehr spannender Einblick</u> da auch. Dann kommen wir gerne im nächsten Schritt auch auf die interne Kommunikation im Home Office. Nur kurz zur Erklärung, die interne Kommunikation besteht aus allen <u>kommunikativen Angelegenheiten</u> der Mitglieder einer Organisation. Es wird noch unterschieden zwischen formelle und informell. Zunächst einmal ganz allgemein. (..) Erleben Sie durch das Home Office einen erhöhten Aufwand der internen Kommunikation?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 18 | B2 | <u>Einen erhöhten Bedarf</u> (..) würde ich sogar sagen, ich würde das anders formulieren. Ich (..) das Gute ist, dass es <u>vielerorts klarer geworden ist, wie wichtig eine gute interne Kommunikation (..) ist für eine Organisation</u> . Das wurde sehr viele Jahre stiefmütterlich behandelt das Thema. Dann gab es die Diskussionen, wo das überhaupt anzusiedeln ist. Und mit dem Abbrechen von ganz vielen Kommunikationskanälen, die halt so informell sonst stattfinden. (..) Klar gab es immer noch die Top Down-Kommunikation wie in Mails, irgendwelche Sitzungen einmal virtuell top down. Aber das ganze Informelle, das Gespräch am Gang, bei der Kaffeemaschine, das ist ja weggefallen, und dann fiel auch ganz viel von der internen Kommunikation weg. (..) Und das hat, glaube ich, in vielen Organisationen den <u>extrem hohen Bedarf an professionell gestalteter interner Kommunikation für die Führungskräfte aufgezeigt</u> , da die <u>Mitarbeiter das einfach auch aktiver eingefordert haben</u> . (..) Also ich glaube, das hilft auch ein bisschen ein der der Professionalisierung der internen Kommunikation. Dass man diesen Bedarf so gespürt hat, also so erlebt hat oder. Es <u>reicht eben nicht</u> einmal im Quartal eine schöne Mitarbeiterzeitung irgendwo hin zu schicken. Weil das reicht von der Taktung nicht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 19 | I  | Und (..) <u>welche</u> internen Kommunikationsinstrumente werden in der Landesverwaltung eingesetzt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 20 | B2 | Ja das ist <u>genau</u> der Punkt. Das ist ein Teil eines Programms, dass wir dabei sind, das jetzt zu professionalisieren, auszubauen. Es gibt, es läuft gerade eine Stellenausschreibung für eine neue Leitung, weil die Landesverwaltung gesagt hat, okay, wir brauchen da wirklich eine Person damit als Chefredakteurin, die wir mit der internen Kommunikation betrauen. Also <u>das ist das eine</u> , dass man das personell aufstockt. Und <u>das andere</u> ist, dass ein ganz großes Projekt gerade läuft in Zusammenarbeit mit <Bereich> und den Kommunen und Städten <Ort> wurde ein Tool angeschafft, (..) das als interne Kommunikations- und Informationsplattform nicht nur Landesdienst intern laufen soll, sondern eben über die Landesverwaltung, in die Verwaltung in die anderen <Bereiche> hinein. Es nennt sich <Name>, so haben wir es genannt. Also das es verbindet. Und da sind wir gerade mitten im Aufbau dieser Social Intranet Plattform. Und (..) was gibt es und was gab es davor? Da gab es die MitarbeiterInnenzeitung je Quartal. Dann gab es die klassischen E-Mails an alle, die <Name>, sehr formell natürlich, also sehr top down, kann aber auch von Abteilungen kommen. Also dass das fand ich <u>sehr spannend</u> . (..) Und dann kommt ganz viel ganz viele interne Newsletter von Fachgruppen geteilt und initiiert. (..) Also, wenn Sie ein Großprogramm laufen haben, dann kann es sein, dass man dafür Newsletter macht über die Personalentwicklung weg, aber das ist nicht so zentral gesteuert. (..) Dann gab es natürlich das Intranet, aber <u>sehr statisch</u> . (..) Ja und wir arbeiten eben mit WebEx und dann gab es diese Chat- Funktionen neu - für |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | die Mitarbeitenden. Das (..) haben aber nicht alle beim ersten roll out gleich mit dieser Funktionalität bekommen. (..) Ist immer ein <u>Riesenthema</u> mit Datenschutz bei uns.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 21 | I  | Und dann war das eigentlich auch eher so informell auch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 22 | B2 | (..) Genau das, war das Informelle. (..) Ja also das sind so <u>diese Dinge</u> , wenn sie in hoheitlichen Themen unterwegs sind, mit dem Datenschutz immer ein Thema.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 23 | I  | (..) Und über welche Kanäle, würden Sie sagen, wird <u>hauptsächlich</u> kommuniziert?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 24 | B2 | (..) Intern ich glaube über E-Mail <u>ganz klassisch</u> noch (..) Top down über E-Mail. (..) Derzeit (..) Umgestellt haben sollten wir das im Juni. Und dann ist es möglich also im Juni auch <u>über die Distanz möglich</u> , dass jeder Mitarbeitende der Landesverwaltung über so einen Mobil Device auf diese Internetplattform zugreifen kann. (..) Das ist <u>die große Neuerung</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 25 | I  | Ja super und da auch mit Chat Funktion?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 26 | B2 | Ja genau mit Chat Funktionen - so Communities wirklich work spaces und (..) natürlich so ein (..) Newsfeed der top down und quer geführt werden kann (..) plus eben das, was statisch war, diese klassische Infoplattform auch. (..) Aber das ist ganz neu das ist <u>wirklich ein großer Kultur Change</u> für die gesamte Landesverwaltung, dass das nicht mehr alles nur top down runter geht, (..) sondern dass man Communities <u>zielgruppengerecht</u> , sehr viel ja es ist halt social, es hat halt wirklich <u>alle Elemente</u> der Social Media Geschichten auch oder ich kann liken, ich kann kommentieren einfach oder, und (..) interagieren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 27 | I  | Interaktiv klingt das und es vermischt sich damit auch das Formelle und Informelle oder?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 28 | B2 | <u>Ja richtig</u> und davor (..) da sind sehr viele sehr <u>gespannt</u> , wie das dann funktioniert.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 29 | I  | Ja super eine <u>tolle Entwicklung</u> auch. (..) Und ihre persönlichen Bedürfnisse in Bezug auf die interne Kommunikation, was haben Sie für einen Anspruch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 30 | B2 | <u>Weniger ist mehr!</u> (..) Nein also als <Abteilung> ist es natürlich so (..) schaue ich diese Dinge <u>natürlich sehr gut</u> an und es ist gar nicht so einfach, die Menschen zu erreichen. (..) Und jetzt gerade werden sehr viele E-Mails verschickt, sehr viele Top-down, laufe ich einfach Gefahr, dass ich in der E-Mail <u>Flut sowieso untergehe</u> . Also interne Kommunikation ist für mich (..) ganz wichtig, dass ich ein möglichst breites Spektrum abdecke, an Möglichkeiten, lieber mit Redundanzen arbeite, aber ein <u>breites Spektrum an Kanälen</u> anbiete, wo ich die Informationen <u>zielgruppengerecht</u> aufbereite. Und das ist eine große Herausforderung, weil wir natürlich eine Organisation sind. (..) Viele meinen, wenn sie Landesdienst denken okay, das sind sehr viele Juristen, die sitzen am Schreibtisch und dann haben wir aber (..) vom Straßenbauamt Menschen, wir haben Experten, die draußen unterwegs sind, wir haben (..), also das ist gar nicht so einfach das alles, diese Vielfalt wirklich auch abzudecken. Genau und deswegen sage ich lieber eine <u>Redundanz in der Information</u> , dafür aber eine Vielfalt der Kanäle anbieten. Und das ist aber <u>gar nicht so einfach</u> , weil dann erfordere ich von meinem gegenüber <u>eine gewisse Medienkompetenz</u> , weil Sie wissen ja selber wie das ist. Dann habe ich da was im Chat, im E-Mail, am Handy, im zweiten Chat oder ich weiß nicht (..) was und dann höre ich noch was in der Sitzung und (..) weniger ist mehr und sich ganz gut überlegen, auf was fokussiert man sich. |
| 31 | I  | Sehr interessant <u>und inwieweit</u> muss Ihrer Meinung nach ein Inhalt online anders gestaltet werden als offline?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 32 | B2 | Ja, natürlich, also (..) <u>kommt darauf an</u> , welche (..) ob ich jetzt nur einen Intranet Eintrag habe, oder ob das nur so ein Postfeld ist in dieser Intranetplattform ist natürlich was anderes wie eine E-Mail, das sind so kleine Dinge (..) Also klar es braucht auf beiden Seiten eine <u>Kommunikationskompetenz</u> . Und ich glaube, das hat man gelernt, dass man das braucht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 33 | I  | Ja dann gehen wir noch näher auf die Mitarbeiter:innenkommunikation ein. Wie findet denn derzeit die die Kommunikation im Home Office auch mit den Mitarbeitern statt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 34 | B2 | Er ist <u>sehr viel eben</u> über wie gesagt E-Mails, über WebEx Meetings und zentralen Funktionen Top-Down.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 35 | I  | Alles klar. Und gibt es da auch regelmäßig solche Videokonferenzen auch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 36 | B2 | Ja. Das sehe ich eigentlich auch so, also WebEx Konferenzen, also (..) bis hin zu ganz großen Informationsveranstaltungen mit keine Ahnung 150 Führungskräften, die informiert werden über unterschiedliche Projekte. <u>Das ist auch relativ neu</u> . Das gab es nicht. Das war früher natürlich so, die haben sich alle physisch getroffen (...) irgendwo und irgendwann. Und das ist relativ neu für diese Menschen, dass es da auch wirklich solche (..) Da lernt man auch dazu, dass <u>das nicht immer nur so frontal passiert</u> . (..) Da gibt es natürlich Abteilungen, die sind total flott dran, und ich weiß nicht, ob Sie dieses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <Büro> kennen bei uns, die sind ich weiß nicht, die <u>sie sind natürlich total weit</u> und machen ganz viele machen schon Workshops online, und dann gibt es natürlich auch sehr traditionelle Abteilungen, (..) die immer noch vergessen, das Mikro auszuschalten bei der Sitzung. (..) Also es ist dieses Spektrum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 37 | I  | Ja gut dann kommen wir noch zu einem <u>persönlichen Thema</u> auch, der Arbeitszufriedenheit, aber auch im Kontext der internen Kommunikation. Diesbezüglich würde ich Sie einmal ganz allgemein fragen, was Sie unter Mitarbeiter:innenzufriedenheit verstehen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 38 | B2 | Was ich unter Mitarbeiter:innenzufriedenheit verstehe?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 39 | I  | Ja was gehört für Sie da dazu?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 40 | B2 | Ich glaube, (..) <u>das Wichtigste</u> ist, dass jemand seine Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geklärt hat und alles dafür Nötige den Rahmen dafür gestellt bekommt, diese Aufgabe mit seinen Kompetenzen und Stärken so auszufüllen, dass <u>man gute Ergebnisse liefern</u> kann. (..) Dann ist glaube ich schon ganz, ganz viel an Zufriedenheit da. (..) Natürlich gibt es noch thousand Dinge ever. Aber wie ich sage, wenn meiner Erfahrung nach, wenn die Leute jene Aufgaben bekommen, die sich mit ihren Stärken decken und der Rahmen vorhanden ist, dass sie diese Aufgaben gut erfüllen können, (...) ja, dann glaube ich, dass das schon relativ viel Gutes ist. <u>Nichts ist frustrierender</u> , als wenn ich eine Aufgabe kriege, aber keine Verantwortung dafür übertragen bekomme. Wenn ich eine Aufgabe kriege, aber sie total nicht zu meinen Stärken passt. Wenn ich zwar eine Aufgabe kriege, aber <u>die Ressourcen dafür nicht gestellt bekomme</u> , also (..) es muss dieses Aufgaben Kompetenzen, Verantwortlichkeiten-Feld abgedeckt sein und der Rahmen dafür gestellt werden. (..) Dann ist es in einer Balance, weil (..) ein zu viel von allem führt zum Burnout, <u>zu wenig</u> von allem zum Boreout oder was auch immer. Ich glaube, wenn das in einem ausgewogenen Verhältnis ist nicht und ich meine Aufgaben in einem gewissen Maß mitgestalten kann, (..) dann führt das auch zu dieser Art von Selbstmotivation, die mich abhängig macht von der Motivation. |
| 41 | I  | Ja <u>sehr interessant</u> und inwiefern besteht für Sie da hier ein Zusammenhang zur internen Kommunikation und der Zufriedenheit?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 42 | B2 | <u>Ich brauche den Zugang</u> zu jenen Informationen, (..) damit ich meine Arbeit machen kann, einerseits also einfach der Informationszugang und die Kommunikation, ich brauche den Austausch mit anderen Menschen und diese Verbindungen, die ich oft herstellen muss, eben ob formelle oder informelle, damit ich dieses Wissen habe und das (..) und das weiß, damit ich meine Aufgaben gut erfüllen kann. <u>Natürlich gehören</u> auch ganz viele soziale Aspekte dazu oder, sonst würden wir nicht in Organisationen arbeiten, sondern wäre in einer one woman show und das machen, aber ich <u>arbeite gerne</u> in einer Organisation und da gehört ein gewisser Austausch, soziale Austauschmöglichkeiten schon auch dazu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 43 | I  | (..) Und was glauben Sie, Welche Auswirkungen kann auch die interne Kommunikation auf diese Arbeitszufriedenheit haben auch in <u>punkto Engagement</u> , Zusammenhalt fördern, motivieren?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 44 | B2 | Ja genau Sie sagen es, genau diese Dinge. (..) Oder <u>das Beste</u> ist, wenn ein Problem auftaucht und man über die interne Kommunikation dieses Problem erörtert. Ohne dass es jetzt gleich eine Aufgabe ist, finden sich dann sehr schnell kreative Lösungen. Also <u>ich glaube</u> , Kommunikation ist für mich immer so ein (..) es kommt ja auch ursprünglich von dem Wortstamm, Verbindungen herzustellen und Netzwerke herzustellen. Und darin finden wir dann Sinn in unserem Tun, und wenn das nicht ist, ja also <u>das ist ganz wichtig</u> . Also die interne Kommunikation gehört für mich zu den Hebeln der Mitarbeiter:innenzufriedenheit, aber auch für den Erfolg einer Organisation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 45 | I  | Natürlich auch ein <u>sehr wichtiger Punkt</u> , den Sie ansprechen. (..) Wie beurteilen Sie persönlich denn die interne Kommunikation der Landesverwaltung?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 46 | B2 | Wir sind dabei, sie zu <u>verbessern</u> . (...)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 47 | I  | <u>Sehr schöner Satz</u> , dann gehen wir doch gleich weiter. Bezüglich der internen Kommunikation im Home Office, würde ich gerne noch auf Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit eingehen. <u>Finden bei Ihnen</u> zum Beispiel regelmäßig Mitarbeiter:innen Gespräche statt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 48 | B2 | Ja, (..) also wie gesagt, ich arbeite ja in Projekten und da führe ich aber keine Mitarbeiter. (unv.) Ich selber werde ja geführt oder führe meinen Chef, das geht ja auch in diese Richtung, da finden <u>natürlich Gespräche</u> statt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 49 | I  | Und wie zufrieden sind Sie mit diesen informellen Gesprächen auch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 50 | B2 | <u>Sehr</u> . Jetzt habe ich eine Geschichte vergessen, das war so (..) wir haben noch experimentiert und da waren so kleine, weil wir eben gemerkt haben, dass mit der der der internen Kommunikation wird schwierig, vor allem, wenn es um informelle interne Kommunikation geht (..) gab es dieses oder gibt es nach wie vor, das läuft nach wie vor dieses mystery coffee. Ja genau das ist so eine Innovation da war ich zuerst auch <u>kritisch</u> oder (..) haben wir jetzt auch noch Zeit, sowas zu machen? Und ich musste meine Meinung total revidieren. Ich habe da <u>eine sehr positive Erfahrung</u> gemacht, <Zeit> ,für die Vernetzung mit Menschen in der Landesverwaltung. Also es ist gerade für das Onboarding ist das eine Art der informellen der institutionalisierten informellen Kommunikation, die sehr wertvoll sein kann. (...) Also man muss auch ab und zu so Dinge, sich trauen, um im informellen Bereich das zu ermöglichen.                                                                                                                                                                                                           |
| 51 | I  | Sehr, <u>sehr wichtig</u> , natürlich auch gerade auch für das <u>Zwischenmenschliche</u> und den sozialen Austausch. Ja dann kommen wir eh schon zu unserem vorletzten Teil des Interviews. Hier befassen wir uns mit dem Thema interne Kommunikation und zwischenmenschliche Kommunikation. Zunächst einmal allgemein, welche Effekte hat Ihrer Meinung nach die Kommunikation im Home Office auf die zwischenmenschliche Kommunikation?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 52 | B2 | (..) Also ich glaube, dass ist ein <u>ganz wichtiger vertrauensbildender Faktor</u> . (..) Ich gehe nicht gerne so weit, dass ich sage aber Identifikation mit der Organisation, oder dieses Zugehörigkeitsgefühl. Identifikation ist vielleicht <u>zu stark</u> , aber das Zugehörigkeitsgefühl, dass ich Teil von etwas bin, <u>ganz, ganz wichtig</u> . (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 53 | I  | Spüren Sie da auch durch die (..) das vermehrte Home Office eine Veränderung im Zwischenmenschlichen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 54 | B2 | Ja, natürlich, man merkt das <u>ganz stark</u> , wenn man wieder zurückkommt und die Leute sich unheimlich freuen, dass sie sich wieder beim Kaffee oder im Gang treffen, oder im Lift. Selbst mit Maske. Ja, also das ist schon wichtig.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 55 | I  | Auch <u>bezüglich sozialer Rückzug</u> ? Sie haben es zu Beginn kurz angesprochen. Wie sehen sie dieses Thema?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 56 | B2 | Das ist glaube ich ein <u>ganz großes Thema</u> , wenn Sie Mitarbeiter haben, die eh schon sehr introvertiert sind, (..) dann ist es natürlich auch schwerer, die auch wieder reinzuholen in die Organisation, sage ich jetzt einmal oder. Da kann man sich ja sehr auf das, was ich tun muss, zurückziehen und das Informelle, das Soziale einmal hinten anstellen und das (..) ist dann schwierig im Zusammenhalt und (..) <u>was jetzt gerade</u> , wenn sie das jetzt zurückspielen auf die Krisenkommunikation, oder eine Krisenbewältigung. (..) Wenn ich ein gutes Netzwerk habe, auch ein informelles, dann finde ich in einer Krise kreative Lösungen auf kurzem Wege, die ich sonst auf dem Dienstwege gar nicht finden würde. Und <u>oft braucht man das gerade im Krisenmanagement sehr</u> . (..) Das sind dann diese informellen Geschichten, wo Sie dann sagen, da war doch der Kollege, der hat erwähnt und sagt so (..) also in diese Richtung. Und das dürfen wir nicht vernachlässigen, wie stark diese Vernetzungen auch die informellen Vernetzungen uns dann helfen, wenn die Organisation oder die Aufgabe in einem anderen Operationsmodi fällt. |
| 57 | I  | Ja sehr <u>interessant</u> und wenn Sie an Ihre ganz persönliche Rolle denken, empfinden Sie durch die Arbeit im Home Office auch einen sozialen Rückzug oder haben Sie das Gefühl, dass Sie <u>gleich kommunikativ agieren</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 58 | B2 | Nein, das ist natürlich ein Unterschied dazu. (..) Rückzug würde ich nicht sagen, ich <u>kann es anders</u> , es ist anders also, gerade weil ich <Zeit> zum Kennenlernen von Menschen schwierig, das ist ganz klar. Also für das Onboarding von Mitarbeitern, da <u>spielt die interne Kommunikation eine ganz große Rolle</u> , eben auch die informelle, das Vernetzen (..) Also da ist es nicht so einfach. Also da muss das Home Office in einem ausgewogenen Verhältnis sein, dass da darauf geachtet wird, dass das trotz Home Office noch gemacht wird.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 59 | I  | Und auch in Bezug auf die Face-to-Face Kommunikation, was fällt Ihnen da auf, was fehlt oder <u>was fühlen Sie dabei</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 60 | B2 | Ich glaube, wir haben alle schon ein bisschen mehr gelernt, mit diesen Tools umzugehen und vielleicht das Gegenüber auch ein bisschen besser zu lesen. (..) Aber es <u>ist nicht dasselbe</u> , wie wenn Sie physisch an einem Tisch sitzen. Als eine ganz heiklige Geschichte oder ganz Dinge, also zum Beispiel ein Mitarbeitergespräch <u>virtuell finde ich nicht so gut wie physisches</u> , weil wir einfach Menschen, Menschen reagieren auf verschiedenen Kommunikationskanäle dann doch. Es geht (..) aber es nur darauf zu reduzieren, wird sicher schwierig.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 61 | I  | Okay, ja gut, dann kommen wir eh schon zu den letzten Fragen unseres Interviews. Hier würde mich noch persönlich <u>Ihre Einschätzung</u> interessieren und zwar auf die Zusammenarbeit im Home Office. Sie haben es schon kurz angesprochen, den sozialen Austausch unter den Mitarbeitern auch. Wie regeln Sie diesen sozialen Austausch, gerade auch informell jetzt im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 62 | B2 | (..) Also wenn ich eine Sitzung leite, und die Sitzung dient jetzt dazu, Informationen weiterzugeben oder Entscheidungen zu fällen und ich komme dann mit einem Team zusammen, dann schaue ich immer (..), das würde ich aber auch in einem normalen Meeting machen, dieses Ankommen und sich verabschieden oder, das das muss dann auch zum Teil etwas Informelles haben. (..) Da kommt man so ein bisschen (..) plaudern ist <u>zu viel gesagt</u> , aber dass man so ein paar informelle Informationen, oder informelle Kommunikation <u>ganz bewusst</u> sich die Zeit nimmt, auch das kurz einmal für das Ankommen in die Sitzung und auch für das Verabschieden. Das ist dieser Rahmen, der das, der das Ganze fasst. (..) Und ich glaube, dass muss man sich bewusst sein, dass ist wie ein Werkzeug, das man einsetzen muss. Das haben wir auch gemacht zuerst ein bisschen Small Talk. Das ist dieser kurze Kontakt. Ich glaube, wenn ich, gerade wenn es so ist, dass ich von einem Meeting ins andere oder virtuell im Home Office bin und, und, und das nicht habe, dann, dann <u>fehlt wirklich sehr viel</u> . Und deswegen muss ich hier gerade auch als Führungskraft oder auch wenn ich ein Projekt leite oder auch wenn ich die Möglichkeit habe das zu bieten, diese informellen Dinge auch beibehalten (..). |
| 63 | I  | Und abgesehen von dieser virtuellen Kaffeepause, die eingeführt wurde, was könnte die Landesverwaltung diesbezüglich noch machen, um diesen sozialen Austausch auch zu fördern, gerade auch im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 64 | B2 | (..) Also ich glaube, dass da eben <u>viel über dieses &lt;Plattform&gt; passieren</u> kann, mit diesen Communities, wo sich wirklich ja (..) workspaces zwar bilden, schon mit dem Fokus auf Arbeit, aber dann einen informellen Charakter auch hat, das glaube ich, <u>dass das ganz wichtig ist</u> . Und da gibt es natürlich 1000 Dinge, die man dann noch finden könnte. Aber wie gesagt, ich glaube, wenn wir die Basics einmal gut draufhaben, ist auch schon viel gewonnen. (..) und eben ganz <u>das gehört geplant</u> . Also <u>interne Kommunikation gehört institutionalisiert und geplant und eben nicht so nebenbei geplant</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 65 | I  | Das ist bestimmt ein sehr wichtiger Punkt. Ja, dann kommen wir noch zu einem Zukunftsausblick. Was könnte Ihrer Meinung nach denn in punkto interner Kommunikation von der Landesverwaltungen <u>verbessert</u> werden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 66 | B2 | (..) Wie gesagt, da sind wir natürlich dran, das ist eine große Baustelle und ich glaube, (..) es geht vor allem ums <u>Bewusstsein schaffen</u> , wie wichtig das Thema ist. Ich glaube, wenn wir das haben, denn man kann sagen, es gibt ein Team, das macht die interne Kommunikation, aber das wird nicht helfen, wenn die Menschen selber nicht das Bewusstsein haben, wenn vielleicht auch die Mitarbeitenden des <u>aktiv einfordern</u> bei ihren Chefs. Ich glaube, das ist so eine Bewusstseinsgeschichte. Oder (..) und das Zusammenspiel interne, externe Kommunikation. Ich glaube man <u>macht einen großen Fehler</u> , wenn man nur immer intern und extern denkt, dass das das auch immer wieder verbunden wird.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 67 | I  | Okay, und <u>was</u> würden Sie aber auch gerne beibehalten, dass Sie aus der Krise und aus der Pandemie gelernt haben?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 68 | B2 | Eben diese diese mystery coffees, sicher eine lesson learned, die erfolgreich ist. (...) Aus der Krise? (..) Ja <u>einfach</u> , dass es auch die Flexibilität gibt. Die große Herausforderung, über das haben wir noch gar nicht gesprochen, (..) wird das Hybride sein oder ist schon, das wird uns dort noch besser befähigen, diese Dinge, also diese ganze Klaviatur zu spielen, (..) zu sagen okay ist kein Problem, dir geht es heute nicht so gut zeitlich, dass du zu uns kommst, wir schalten dich dazu. Oder braucht es wirklich ein Meeting, oder schaffen wir das anders? Also es ist eine <u>Flexibilisierung</u> . Ich glaube das ist das große, was wir beibehalten sollen, das ist die Flexibilität in der Arbeitswelt, ja auch im Landesdienst.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 69 | I  | Sie haben eh schon eines vorweggenommen. <u>Was glauben Sie</u> , welche Aufgabe erhält dabei auch die interne Kommunikation, gerade auch für diesen schrittweisen Übergang dann wieder vermehrt ins Büro?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 70 | B2 | (..) Ich glaube, das ist auch wirklich diese, (..) das Dranbleiben, das <u>Verbindende</u> , (..) <u>Bewusst machende</u> . Diese Dinge (..)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 71 | I  | Allgemein in der Zukunft, aber auch durch die Pandemie, welchen Stellenwert wird die interne Kommunikation in der Pandemie haben?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 72 | B2 | Ich <u>denke, hoffe, erwarte</u> , einen stärkeren, einen größeren. Ich glaube, man liest es ja auch, wenn Sie mit offenen Augen durch LinkedIn surfen, oder wo auch immer, man sucht auch Leute dezidiert mehr, die die Kompetenzen mitbringen, was interne Kommunikation sein könnte. Und das ganze Thema Employer Branding, das ganz, <u>ganz groß ist</u> , wird ohne eine funktionierende interne Kommunikation <u>nie auf die Füße kommen</u> . (..) Also und da haben wir das ist ganz knallharte Thematik im Kampf um die besten Arbeitskräfte am Markt, der völlig ausgetrocknet ist und da ist, da ist eine funktionierende interne Kommunikation Gold wert. Also da passiert dann das, dass ich mich mit der Arbeitgeber Marke <u>mich identifiziere</u> , dass ich mich austausche, dass ich Informationen kriege, dass ich erzähle du, ich arbeite zwar in dem und dem Bereich, aber es ist ein sehr <u>spannender Bereich</u> und keine Ahnung Schau doch mal, das ich das auch nach außen trage, dass das auch die guten Mitarbeiter hält. (..) Das ist doch, das war extrem anstrengend diese Krise zu managen und jetzt kommt die nächste. Aber ich mache das, weil ich denn Sinn und Zweck meines Tuns in dieser Organisation gut verstanden habe. Das ist der <u>Beitrag der internen Kommunikation</u> . (..) Die Sinnhaftigkeit des Tuns, den Zweck. Manche reden dann ganz groß von Vision Mission und so weiter, will ich gar nicht, ich sage einfach <u>die Sinnhaftigkeit des Tuns</u> , der Zweck, wofür man das Ganze macht, das immer wieder sichtbar zu machen. (..) Ich glaube und da die Menschen in diesem <u>gemeinsamen Tun</u> , im gemeinsamen Tun eben nicht allein nur im Home Office sind, das ist eben eine Gemeinsamkeit, diese <u>Vernetzung</u> zu schaffen, ich glaube, das ist das ist, das hat man erkannt, und deswegen wird die interne Kommunikation immer wichtiger werden. |
| 73 | I  | Ja ein sehr schöner Abschluss <u>Ihrerseits</u> . Wir sind dann auch schon am Ende unserer Fragen angelangt. Gibt es von Ihrer Seite noch etwas Abschließendes, dass Sie anmerken möchten oder haben Sie noch Fragen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 74 | B2 | Ich bin natürlich <u>sehr interessiert</u> an Ihren Ergebnissen dann (..) wenn es da möglich wäre, dass man die dann auch bekommt. Das wäre <u>sehr spannend</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 75 | I  | <u>Ja klar</u> das werden Sie auf jeden Fall bekommen. Ich möchte mich herzlich bei Ihnen bedanken, dass sie sich Zeit genommen haben, auch mich in meiner Arbeit zu unterstützen. Erneuter Hinweis, dass die Daten <u>natürlich vertraulich</u> und anonym behandelt werden. Ich wünsche Ihnen in diesem Sinne alles Gute und bedanke mich noch einmal <u>herzlich</u> für ihre Zeit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## XVIII. Transkript Interview 10

### Interviewteilnehmer:in: B3

Das Interview wurde am 06.05.2022 online über Zoom durchgeführt und dauerte 40 Minuten.

### Soziodemographische Daten:

Die Interviewperson ist männlich und 41 Jahre alt.

### Transkription des Interviews

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | I  | Super. Ja dann noch einmal herzlich Willkommen zum heutigen Interview und vielen, vielen Dank, dass sie sich die Zeit genommen haben. Ein paar Informationen noch vorab. Die Daten werden natürlich streng vertraulich und nur anonym behandelt und für universitäre Zwecke weiter verwertet. (..) Vielen Dank auch dafür, dass Sie dies bereits im Voraus unterzeichnet haben. Das Thema dieser Diskussion ist die interne Kommunikation, speziell auch im <u>Home Office</u> und besonders für mich dabei Ihre Einschätzungen. (..) Und ja zuerst würde ich Sie einfach bitten, sich kurz vorzustellen, um ihr Alter zu nennen.                                                                                                     |
| 2  | B3 | <u>Ja sehr</u> erfreut und danke für die Einladung (..) Mein Name ist <Name>, ich <u>bin</u> 41 Jahre alt, <Abteilung> (...) mache es jetzt seit <Zahl> Jahren. Spannend insofern, da das Thema interne Kommunikation, bei uns im Moment absolute <u>Hochkonjunktur</u> hat, weil es größere Umstellungen innerhalb des Hauses gibt, aber da kommen wir vielleicht eben im Rahmen des Interviews später darauf.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3  | I  | (..) Was würden Sie sagen, welche Aufgabenbereiche kommen da (..) Ihnen zu?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4  | B3 | Sie meinen mich als Person?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 5  | I  | Ja genau.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 6  | B3 | Naja wir sind, also die interne Kommunikation im Aufgabenportfolio der <Abteilung> ein zentraler Punkt. Das heißt, für uns geht es im Moment eigentlich darum, das bestehende, sehr alte System, sozusagen neu aufzustellen, in neue Kleider zu packen. (..) Das ist ein ziemlicher Kulturwandel, der bei uns im Land im Haus stattfindet. Unsere Aufgabe konkret wird jetzt sein, dieses Projekt, das schon seit ein paar Monaten jetzt läuft (..) auch umzusetzen und dann in weiterer Folge, glaube ich, auch die interne Kommunikation, <u>insgesamt</u> , die ein bisschen in Kinderschuhen steckt, uns neu aufzustellen und auch weiterzuentwickeln.                                                                            |
| 7  | I  | Na schön. Ja dann starten wir mit unserem ersten Abschnitt, der betrifft die Arbeit im Home Office. Wenn Sie an Ihre Arbeit im Home Office denken, fällt ihnen spontan ein Erlebnis, ein Ereignis ein?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 8  | B3 | (...) <u>Home Office</u> eigentlich sehr positive Erfahrungen damit gemacht, nachdem es lange bei uns im Haus (..) nicht gern gesehen wurde. Für mich persönlich, allerdings ist es aus der <u>persönlichen</u> Familiensituation allerdings nicht die allerbeste Variante gewesen. Mit <Anzahl> kleinen Kindern zu Hause. Das Home Office ist eher schwierig, viele Unterbrechungen beim Arbeiten. Und auch für die Kinder war es ein wenig unverständlich, warum ist jetzt der Papa da? Dann muss er wieder weg und ist wieder da im Zimmer. Also für mich, ich glaube prinzipiell auch gerade für Familiengeschichten glaube ich <u>prinzipiell</u> positiv, aber bei mir ist es so, dass es das Alter der Kinder schwierig macht. |
| 9  | I  | Ja, ich verstehe. Und wie sieht es derzeit bei Ihnen aus? Arbeiten Sie im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 10 | B3 | Nur sporadisch. (..) Es gibt keine fixen Tage, sondern eigentlich dann, wenn ich sehe, dass weniger Termine im Kalender sind, (..) die eine physische Anwesenheit bedürfen und auch vielleicht mal ein bisschen, um Entlastung zu Hause mitzuhelfen. Aber eigentlich gibt es keine, kein (...) strukturiertes Home Office bei mir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 11 | I  | Und was würden Sie noch sagen bezüglich Reorganisation zu Hause, wie ist das erfolgt? Oder wie organisieren Sie sich zu Hause?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 12 | B3 | <u>Naja</u> , es ist ja heutzutage alles prinzipiell kein Problem mehr, weil man über die technischen Hilfsmittel natürlich auf alles zugreifen kann, im Wesentlichen, auf das was man im Büro auch Zugriff hat. Und in meinem <u>Falle</u> als Führungskraft kommt noch der Vorteil dazu, sage ich ganz offen, dass ein Sekretariat noch zur Verfügung steht das                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | allenfalls noch Dinge organisieren kann. Also ich glaube, <u>diese Frage</u> stellt sich heute nicht mehr so sehr, das ist Aufgrund der technischen Möglichkeiten alles eigentlich kein Problem mehr.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 13 | I  | Ja super und was würden Sie sagen in Punkto Digitales, wie steht es dabei auch um Ihre Kompetenz?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 14 | B3 | <u>Ausbaufähig</u> . Definitiv war und bin ich nicht digital affin. Aber ich sehe jetzt mal, dass das alles sehr, sehr hilfreich ist, aber meine <u>digitale Kompetenz</u> ist mit <u>Sicherheit</u> ausbaufähig.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 15 | I  | Okay ja gut, dann kommen wir zum nächsten Abschnitt. Der betrifft die interne Kommunikation, speziell auch im Home Office, (..) vielleicht noch kurz eine Definition. (..) Die interne Kommunikation versteht ja grundsätzlich alle kommunikativen Angelegenheiten aller Mitglieder einer Organisation. Dann gibt es noch die Unterscheidung zwischen Formell und Informell. (...) Zuerst einmal ganz allgemein inwiefern erleben sie vielleicht auch durch das vermehrte Home Office einen vermehrten Aufwand, auf dieser internen Kommunikation?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 16 | B3 | (....) Eine gute Frage. (...) <u>ja natürlich</u> durch das Home Office ist natürlich ist es vielmehr erforderlich, sag es mal so, (...) gut zu kommunizieren und das halt über alle Möglichkeiten die zu Verfügung stehen. Also ich habe schon gemerkt, dass Home Office führt dazu, dass man natürlich viel mehr telefoniert und auch mit Mails arbeitet, als man das wahrscheinlich im Büro gemacht hätte. Da hätte man den Kollegen, die Kolleginnen kurz hergebeten und dass, dann in drei Minuten besprochen. Man macht nicht wegen fünf Minuten eine Videokonferenz spontan. Das heißt ich sage mal, zumal die Kommunikationsnotwendigkeit und der Aufwand <u>ist sicher höher</u> . Aber ich sehe das auch als <u>positiv</u> , weil man eben noch mehr kommuniziert.                                                                                                                                                                                                                                        |
| 17 | I  | Und (...) welche internen Kommunikationsmittel werden da eingesetzt in der Landesverwaltung?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 18 | B3 | In der <u>Landesverwaltung generell</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 19 | I  | Ja sowohl Informell und Formell.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 20 | B3 | Ja, das ist natürlich ein wenig, muss man sagen, (...) schon von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich, da gibt es keine generelle Antwort. Klar ist, dass wir natürlich über Videokonferenztools sehr sehr viel gearbeitet haben und das war natürlich innerhalb der Organisationseinheiten, aber auch aber auch außerhalb. Ich glaube, was sich auch sehr stark etabliert hat, (...) sind (...) ich sage jetzt einmal <u>Sprachnachrichtgruppen</u> , wie WhatsApp, der Klassiker oder auch Signal, dort wurde auch sehr viel kommuniziert. (...) Und dann hängt es natürlich wahrscheinlich davon ab, dass auch sehr viele nach wie vor relativ, ich sage jetzt mal alles strukturiert hat und über größere Emailverteiler arbeiten. (...) Ja, das ist aber, wie soll ich sagen, <u>Status quo</u> und <u>Momentaufnahme</u> . Wir versuchen eben durch die Einführung eines Tools jetzt auch die interne Kommunikation strukturierter, einfacher und für alle etwa auch mit dem gleichen Angebot zu bestreiten. |
| 21 | I  | Okay ja, und was würden Sie sagen, welchen Hauptkanal gibt es da auch speziell im Home Office?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 22 | B3 | Ich würde sicher sagen Videokonferenzen und E-mail.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 23 | I  | Ja, dann gehen wir in einem nächsten Schritt noch auf die Mitarbeiter:innen ein. Inwieweit konnten Sie da auch auf Mitarbeiter:innen Seite ein vermehrtes Bedürfnis nach dieser internen Kommunikation wahrnehmen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 24 | B3 | Ich würde sagen, dass es wahrscheinlich mehr an Telefonate und Austausch gebraucht hat, habe ich das Gefühl, dass sich von meiner Seite her die Kommunikation (..) gezwungenermaßen, sag ich jetzt einmal hier notwendigerweise schon verbessert hat. Ich glaube, dass diese Situation dazu geführt, dass wir noch mehr kommuniziert haben, als wir es vorher schon gemacht haben. Also das, <u>wie bereits gesagt</u> , mit zeitlich mehr Aufwand, aber was die Kommunikation betrifft sicher besser.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 25 | I  | Ja, gibt es auch etwas, wo Sie sagen, Ja, das würden Sie gerne so beibehalten, auch wieder bei einem vermehrten Rückgang ins Büro?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 26 | B3 | Ich glaube, dass <u>wir</u> trotz allem sicher (..) den <u>Austausch</u> , den wir innerhalb der Organisationseinheit haben, auch künftig zum Teil online machen werden. Einfach aufgrund dessen, dass wir räumlich die Büro Situation nicht immer ganz einfach zur Verfügung haben. Auch das wir den Leuten, einfach auch die Möglichkeit bieten wollen, von zu Hause aus arbeiten zu können. Von daher wird es physische Austausche, die wir bis jetzt, zweimal in der Woche immer bewusst physisch gemacht haben, dieser wird sich                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | einmal davon auch digital bleiben. Also ich glaube, dass wir sicher weiterhin diese Formate des Austausches einfach aus Einfachheitsgründen auch <u>beibehalten</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 27 | I  | Und was persönlich haben Sie für einen Anspruch an die interne Kommunikation?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 28 | B3 | (...) Ja, es geht schon darum, die Kolleg:innen, <u>erstens einmal</u> über unterschiedliche Entwicklungen zu informieren, die über ihre unmittelbare Aufgabe hinausgehen. Vielleicht auch in unserem Fall der Landes <Abteilung> auch über das hinausgeht, was medial berichtet wird. Das wir da breiter hineingehen. Dass wir den Kolleg:innen die Möglichkeit bieten, (...) <u>Fragen</u> , die sie im täglichen Geschäft beschäftigen, auch in der Gruppe zu stellen, um sozusagen einfach gemeinsam an einer Lösung zu arbeiten. (...) Auch überhaupt einfach den Austausch, vielleicht darüber hinweg ein wenig zu pflegen. Man muss sich nicht immer anhand der Arbeitsthemen durchhanteln, sondern man kann auch versuchen ein bisschen das Atmosphärische auch mit zu betrachten. Das sind so die <u>Notwendigkeiten</u> , die wir haben.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 29 | I  | Das wäre eh der nächste Punkt. Diese Mitarbeiter:innenkommunikation. Wie findet da auch der soziale Austausch statt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 30 | B3 | Na gut, das war jetzt auch <u>natürlich</u> Aufgrund der Pandemie die letzten zwei Jahre eigentlich <u>kaum</u> möglich sage ich einmal, weil auch bei uns die Regeln in der Landesverwaltung betreffend sehr streng waren. Maskenpflicht und sonstige mechanische Abgrenzungen. Dadurch ist ein Treffen <u>mühsam</u> und auch nicht wahnsinnig sympathisch sage ich einmal. Die letzten zwei Jahre war das <u>sicher</u> sehr eingeschränkt. Ansonsten versuchen wir durch spontane oder organisierte Treffen, vor oder nach der Arbeit natürlich den Austausch über das <u>normale Arbeitsleben hinweg</u> auch zu fördern. Ist aber sicher nicht ganz einfach gewesen. Das ist auch bei uns ein Thema, das sicher ausbaufähig ist.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 31 | I  | Würden Sie sagen, dass ist im Home Office auch ein großes Thema? <u>Fehlt das</u> oder gibt es da schon auch diesen sozialen Austausch?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 32 | B3 | (..) Nein, also das ist natürlich schon im Home Office wird der soziale Austausch per se natürlich in einer Videokonferenz ist gut, aber ersetzt natürlich den persönlichen Kontakt nicht und <u>das hat sicher ein wenig gelitten</u> . Ich würde jetzt nicht sagen, dass das kritische Ausmaße angenommen hätte, aber dass der soziale Austausch natürlich in diesen Jahren in diesen zwei vor allem gelitten hat, dass glaube ich unzweifelhaft.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 33 | I  | Wenn Sie jetzt im Home Office, sich da <u>hineinversetzen</u> und da an eine Videokommunikation denken, was fällt Ihnen da im Vergleich zu einer Face-to-Face Kommunikation auf?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 34 | B3 | Da (..) ertappe ich mich selber dabei, ertappe aber auch Teilnehmende an der Videokonferenz, dass da parallel <u>dazu gearbeitet wird</u> . Also ich glaube, ich würde, ich würde schätzen und keine Ahnung, also Hausnummer, ich kann es nicht empirisch nachprüfen, aber also <u>knapp die Hälfte</u> der Leute, die in Videokonferenzen sind, bearbeitet sicher daneben Mails oder <u>sonst irgendwelche Dinge</u> . Also ich habe sicher das Gefühl, die Aufmerksamkeit ist <u>weniger hoch</u> . Das ist sicher das Thema. Und natürlich kommen oft auch oder hin und wieder sehr ärgerliche technische Herausforderungen dazu. Also jetzt in meinem Falle war es so, <u>dass wir nie die Notwendigkeit</u> hatten, größere Breitband- Frequenzen zu haben, zu Hause um zu arbeiten, aber wenn dann 40 Leute in einer Videokonferenz sind, dann kommen die technischen Systeme an ihre Grenzen. Das ist dann ärgerlich, wenn man nichts versteht oder rausfliegt. Also das ist <u>oft auch vor allem auch das</u> Gefühl, dass Dinge, die man 17-mal benutzt hat, beim 18. mal wieder nicht gehen. Also das <u>sorgt für relativ viel Ärger und Unmut</u> . Also, das ist sicher der Nachteil, wenn man physisch in einer Sitzung ist, dann traut sich niemand daneben eine Mail zu bearbeiten oder nicht in dieser Offensichtlichkeit. Bei der Videokonferenz <u>wird sicher parallel dazu gearbeitet</u> . |
| 35 | I  | Und bezüglich Kommunikation, was fällt Ihnen da auf?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 36 | B3 | Ja, (..) dass es wahrscheinlich einfacher ist, sich aus einer Debatte herauszuhalten oder halt zurückzunehmen. Also ich glaube, dass es eher dies, dass es auch bei der Videokonferenz noch augenscheinlicher ist, dass <u>diejenigen kommunizieren, die das sonst auch tun</u> . Bei einer physischen Sitzung kann man ja auch einmal konkret eine Frage stellen oder jemanden, bei dem man sieht, der fühlt sich nicht wohl oder hat selbst eine Frage, oder versteht etwas nicht ganz, kann man das <u>bewusst dahin adressieren</u> . Das ist im Falle einer Videokonferenz <u>schwierig</u> , zumal oft die Leute gar keine Kamera eingeschaltet haben. Das heißt, da fehlt natürlich diese Interaktion, ich sage einmal dieses zwischen den Zeilen lesen, das vielleicht mit einer physischen Anwesenheit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | <u>offensichtlicher ist</u> und bei der Videokonferenz nur sehr schwer oder zumindest <u>erschwerter, nachzuvollziehen</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 37 | I  | Und um diesen Abschnitt noch abzuschließen, was würden Sie sagen, welches Medium oder welcher Kanal unterstützt Sie im Home Office <u>am besten</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 38 | B3 | (..) Eigentlich keine anderen, als ich zuvor auch schon hatte. Also ich habe mich angefreundet mit diesen Videokonferenz-Tools. Das war am Anfang für mich eher ein <u>bisschen ein Graus</u> , ich bin technisch nicht affin und mir ist dieser physische Austausch eigentlich wichtiger. Aber ich habe ansonsten neben diesen Tools mit Instrumenten gearbeitet, die wir vorher auch schon hatten. Also da hat es jetzt <u>weniger Neuerungen gegeben, ja</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 39 | I  | Ja kommen wir zu unserem dritten Abschnitt, der betrifft die interne Kommunikation und die Mitarbeiterzufriedenheit, <u>natürlich ein sehr persönliches Thema</u> . Was verstehen Sie allgemein unter Mitarbeiter:innenzufriedenheit?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 40 | B3 | Ja eine <u>ganz schwierige Frage</u> . (..) Ich glaube, Mitarbeiter:innenzufriedenheit ist natürlich abgesehen von den <u>Notwendigkeiten</u> , oder sage ich jetzt einmal den Rahmenbedingungen, die für jeden im Arbeitsleben wichtig sind, das ist natürlich einmal das <u>Thema des Gehalt</u> . Aber vor allem bei uns, was immer mitspielt ist eine Frage der Wertschätzung, Da wird das wahrgenommen, was man tut, wird dann auch gelobt oder auch konstruktiv kritisiert? Also ich <u>glaube das ist ein Thema</u> . Und die Zufriedenheit hat sicher damit zu tun, dass man eben glaube ich, <u>das Gefühl hat</u> und das ist auch die Aufgabe der internen Kommunikation, <u>besser informiert zu sein als andere</u> . Also die Zufriedenheit muss auch damit zusammenhängen, dass man das Gefühl hat, ich habe mehr und bin besser informiert und <u>auch breiter</u> , als dass es die breitere Öffentlichkeit ist, also dass man sozusagen auch den Blick hinter die Kulissen auch an die Kollegen weitergibt. (..) Und ich glaube <u>auch</u> , dass es sicher hin und wieder (..) die Mitarbeiterzufriedenheit auch darin bestärkt wird, wenn man eben <u>diesen sozialen Austausch</u> außerhalb der Arbeitszeiten, also <u>nicht übertrieben oft</u> , dass es nicht zur Verpflichtung sozusagen irgendwie verstanden wird, sondern dass man diesen, <u>diesen zwanglosen Austausch</u> über alles auch ermöglicht. Ich glaube, es ist so diese Kombination. Aber wir sehen das interne, was das Wesentliche im Haus ist, sind schon die Rahmenbedingungen dieses sage ich jetzt einmal <u>harte Währung des Gehalts</u> und aber einerseits auch <u>die Wertschätzung</u> dessen, was man tut. Das sind die beiden Hauptkomponenten wahrscheinlich. |
| 41 | I  | Ja <u>sehr interessant</u> , Sie haben eh schon diesen Bezug auch zur internen Kommunikation hergestellt, können Sie da vielleicht noch näher darauf eingehen, so <u>diese Auswirkungen auch</u> auf die Mitarbeitenden? Was kann die interne Kommunikation da leisten in punkto <u>motivieren</u> und Engagement fördern?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 42 | B3 | Ja, das ist eine gute Frage, weil (..) die Frage müssten Sie mir in einem Jahr wahrscheinlich noch einmal stellen. Also <u>ganz offen gestanden</u> ist die interne Kommunikation in der Landesverwaltung führt ein wenig ein Stiefmütterchen Dasein. Also unsere interne Kommunikation beschränkt sich <u>derzeit</u> vor allem auf einen E-Mail-Verkehr. Der dann an alle Mitarbeitenden erfolgt und dann eine sehr alte, <u>sehr starre</u> interne Homepage. Und da sieht man natürlich schon, (..) dass das zu wenig ist, wenn man ein <Anzahl> Betrieb ist. Also deswegen versuchen wir <u>dort</u> jetzt ein <u>bisschen mehr</u> , auch nicht nur in die Informationen sozusagen Top down zu gehen oder die Verwaltungsspitze informiert über wichtige Ereignisse im Haus, sondern wir versuchen auch in der horizontalen Kommunikation <u>in den Organisationseinheiten</u> , also die <u>Kollaboration, wie es so schön heißt</u> , da zu steigern. Und das ist jetzt ein <u>großer Kulturwandel</u> . Wie gesagt, dass gab es in dieser Dimension im Haus auch noch nicht. Das heißt, ich glaube, dass, was jetzt passiert, wird von den Kolleginnen zur Kenntnis genommen, <u>weil es immer so war</u> , aber (..) der Mehrwert ist derzeit sehr zu hinterfragen. Deswegen gibt es dieses Projekt. Also ich glaube, die Frage kann ich so noch nicht beantworten, das <u>kann ich tun, wenn</u> wir in einem Jahr noch einmal darüber reden, wenn das Tool eingeführt wurde und wir dann schauen, was hat es für Auswirkungen.                                                                                                                                                                                                                              |
| 43 | I  | Und bezüglich Feedback, wie schaut es da aus?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 44 | B3 | Feedback in welchem Sinne?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 45 | I  | Bekommen Sie Feedback, geben Sie Feedback?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 46 | B3 | Aha naja okay gut, also was wir natürlich haben, ist vorgeschriebener Maßen auch Mitarbeitergespräche jährlich, das <u>wird sicherlich auch ein Teil der internen Kommunikation</u> sein im weitesten Sinne. Dort ist das Feedback natürlich immer ein                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | Thema, ist auch vorgesehen. Allerdings <u>zeigt die Erfahrung</u> bei mir ein bisschen, dass diese Termine halt auch wahrgenommen werden, weil sie <u>wahrgenommen werden müssen</u> und weniger, bei den <u>wenigsten Kollegen</u> ein tatsächliches Interesse da jetzt gerade auch einmal um ein Feedback. Ich glaube die Feedbackfrage ist eine, die man in das tägliche Geschäft einbauen muss, man fragen muss, okay bei einem Projekt, das abgeschlossen wurde. (..) <u>Feedback ist sicher wichtig</u> , aber auch da muss man selbstkritisch sich an der Nase nehmen und sagen, das ist definitiv ausbaufähig.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 47 | I  | Ja, und was das Home Office betrifft, wie <u>schaut es da aus mit Feedback</u> ? Haben Sie das Gefühl, das wird weniger?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 48 | B3 | <u>Das wird gut angenommen</u> . Also ich muss sagen, die Kolleg:innen sind nach wie vor jetzt mehr oder weniger je nach Typ aber, verbringen nach wie vor halbe Tage, Tage in der Woche im Home Office. Ich glaube das eine Geschichte, die (..) sehr positiv aufgenommen wurde. Aber umgekehrt <u>die Kollegen auch erkennen</u> , dass es Sinn macht, sich wieder physisch zu treffen. Also ich glaube, es wird auf <u>eine Mischung hinauslaufen</u> , auf einen hybriden Zugang, <u>teils da</u> auch bedingt und <u>auch erwünscht</u> und <u>gefordert</u> , physisch anwesend zu sein. Aber natürlich wird Home Office für viele sage ich jetzt einmal im regelmäßigen Umgang sicher ein Thema sein und bleiben.                                                                                                                                                                      |
| 49 | I  | (..) Ein paar letzte Fragen noch zu diesem Abschnitt bezüglich interner Kommunikation im Home Office und Ihrer eigenen Arbeitszufriedenheit. (..) Wie zufrieden sind Sie mit den <u>informellen Gesprächen</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 50 | B3 | Ja, (..) können wir, glaube ich, ja (..) nicht sehr, ich glaube da müssten wir schon noch was, was unsere Redaktionsarbeit betrifft, sicher noch (..) <u>ausbauen</u> , <u>mehr dafür tun</u> . Sich versuchen, sich sehr aus dem Tagesgeschäft, das sehr intensiv ist auch derzeit, ein bisschen rauszunehmen. Diese Freiräume zu schaffen, ich glaube, da ist derzeit die Zufriedenheit <u>nicht wirklich da</u> und da muss man etwas tun.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 51 | I  | Und bezüglich der formellen Gespräche?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 52 | B3 | Ja, das ist offen gestanden eher ein bisschen eine lästige Pflicht, die man erfüllt. Da bin ich sehr offen. Also ich glaube, die <u>formellen Gespräche gehören dazu</u> , das muss man auch für eine Personalakte natürlich und auch für sonstige, das passt schon. Aber ich glaube, dass die informellen Gespräche während des <u>Jahres mehr bringen</u> als formelle Gespräche.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 53 | I  | Vielleicht noch eine letzte zusammenfassende Frage für diesen Abschnitt. Wie würden Sie das <u>generelle Kommunikationsangebot</u> der Landesverwaltung <u>bewerten</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 54 | B3 | (..) Derzeit <u>nicht sehr gut</u> . Wie gesagt, das ist eben auch hier und das ist auch allen aufgefallen, also es gibt sehr wenige, zu wenige Tools der internen Kommunikation, die <u>strategisch genutzt werden</u> . Bis jetzt war das eben wie gesagt Stiefmütterchen Dasein, also hier ist sicher sehr viel Potenzial auch.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 55 | I  | Ja gut, dann kommen wir eh schon zu unserem vorletzten Teil des Interviews, in diesem befassen wir uns noch mit der <u>zwischenmenschlichen Kommunikation</u> . Welche Effekte hat da Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation auch auf die zwischenmenschliche Kommunikation? <u>Besonders im Home Office</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 56 | B3 | Ja, also (..) klar, ich denke, (..), das ist eben, das haben wir vorher schon angesprochen, ich glaube, das hat <u>jetzt nicht wahnsinnig gelitten</u> , die Beziehungen innerhalb des Teams, wenn ich mir das so anschau, aber klar ist eben das schon, das spürt man jetzt auch vermehrt, dass der Wunsch nach physischem Austausch <u>wieder da ist</u> . Also ich glaube, dass das Team hat sich jetzt <u>weder verschlechtert noch verbessert</u> in dieser Zeit, da sind wir eigentlich gut durch diese Geschichten durchgekommen, vor allem auch im Home Office. <u>Aber ich sehe schon</u> , dass <u>der Wunsch</u> nach physischen Treffen und Home Office, schon als wie soll ich sagen, als Kontinuität schon, dass man das noch weiter macht, aber physisches Treffen für diesen Dasein-Austausch, wird <u>das nicht ersetzen können</u> und das merkt man auch bei den Kollegen. |
| 57 | I  | In einer kürzlich veröffentlichten Studie wurde diesbezüglich auch festgestellt, dass Mitarbeitende gerade in virtuellen Kanälen Angst haben, sich zu äußern oder sich falsch zu äußern. Wie sehen Sie <u>diese Erkenntnis</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 58 | B3 | Genau, nein also das würde ich auch so sagen, dass es ist eh schon so, dass es immer solche gibt bei (..) Treffen oder sonstigen Austauschen oder auch bei der internen Kommunikation <u>wird es immer solche geben</u> , die aktiv, die proaktiv, die das gerne einmal das Wort ergreifen und andere, die da eher zurückhaltend sind. Wie gesagt, man kann es bei physischen Treffen allerdings besser sehen, besser steuern auch, vielleicht bewusst auch auf etwas eingehen, wenn man merkt, da hat jemand jetzt Schwierigkeiten mit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | irgendetwas. Das ist digital nur sehr schwer möglich. Wegen, das ist sicher der große Unterschied. <u>Deswegen wird es ohne physisches Treffen, ohne physischen Austausch nicht gehen können.</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 59 | I  | Und wenn Sie an Ihre persönliche Rolle denken im Home Office, haben Sie das Gefühl, dass Sie da kommunikativ gleich agieren oder dass Sie sich hier auch ein bisschen zurücknehmen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 60 | B3 | <u>Nein, also</u> , wie gesagt zumindest gleich wenig, sogar in der Kommunikation ein wenig mehr als davor, einfach aufgrund der Notwendigkeit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 61 | I  | Und Sie haben vorher angesprochen, Sie merken, dass dieser physische Austausch <u>wieder vermehrt angefordert wird</u> . Wie merken Sie das konkret?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 62 | B3 | (..) Einfach durch konkrete Vorschläge. Also gerade brandaktuell, wie haben wir gesagt, wir haben uns wöchentlich zweimal quasi, wo wir uns mit dem gesamten Team austauschen, wo auch alle versuchen sollen, einen <u>Überblick zu bekommen</u> , was machen die anderen Kolleginnen in ihren Themenbereichen. Gerade gestern war wieder diese Runde und danach sagt einer zu mir, du sollen wir das in der nächsten Woche eigentlich wieder physisch machen? Da sage ich, das ist <u>eine gute Idee</u> , habe ich eh vergessen, das anzusprechen. Ich merke es aber auch, dahingegen, da ich dann stellenweise auch gezwungen war, Kolleginnen nach Hause zu schicken, gerade in den hohen Phasen der Pandemie natürlich auch darauf bedacht waren, <u>Team, in Teams zu</u> arbeiten, dass wenn eines ausfällt, aufgrund von Infektionen das andere weiterarbeiten kann. Und ich habe gemerkt, dass bei manchen das also die wollen kommen, die wollen da sein und da musste man eher sagen, du also, (.) du musst jetzt bitte zu Hause bleiben. Also <u>das merkt man schon</u> , dass da (..) das Herkommen, und das sich mit dem Kollegen austauschen, dann auch ich sage jetzt einmal die gemeinsame Zigarette irgendwo, oder das gemeinsame Mittagessen, für viele schon <u>große Bedeutung</u> hat, (..) also das ja, wie gesagt, durch konkrete Anfragen können wir wieder physisch oder trotzdem da sein, obwohl man eigentlich vereinbart hat, eigentlich nicht. Schon erstaunlich. <u>Und auch jetzt die Frage</u> , wo man wieder überall hingehen kann, sollen wir uns jetzt wieder einmal treffen, oder etwas tun? Da merkt man schon, dass da mittlerweile ein bisschen ein Bedürfnis da ist, wieder in einen normalen Trupp reinzukommen. |
| 63 | I  | Eine letzte Frage noch bezüglich Teamarbeit, wie würden Sie sagen läuft das im Home Office? Wie kann man sich da <u>organisieren</u> ? Gibt es da auch ein Angebot von Seiten der Landesverwaltung?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 64 | B3 | Ja, (..) also es gab natürlich, da ist die Landesverwaltung, das muss man jetzt fairerweise sagen, im Bereich der <Abteilung> schon immer <u>sehr bedacht</u> , auch in dieser Zeit eben Räume zu schaffen, wo man sich austauschen kann, auch wenn das Home Office verstärkt in Anspruch genommen werden musste. <u>Also da muss man sagen</u> , gibt es immer wieder Versuche, unterschiedliche Programme, Angebote, Austauschmöglichkeiten, Formate, die entwickelt werden. Also (..) da kann man sicherlich sagen, dass das das gab es sicher, da gab es schon Bemühen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 65 | I  | <u>Ja gut</u> , dann kommen wir zu unserem <u>letzten Abschnitt</u> , das wird jetzt so ein bisschen ein Zukunftsausblick und auch Ihre Erwartungen. Was könnte denn Ihrer Meinung nach zusammengefasst in punkto interner Kommunikation in der Landesverwaltung verbessert werden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 66 | B3 | Ja, (..) also ich glaube einerseits (..) <u>die Art und Weise, wie informiert</u> wird. Also es wird nach wie vor eine Information von oben nach unten top down geben müssen, weil von der Verwaltungsspitze natürlich einfach bestimmte Informationen, Neuerungen etc. <u>quasi zentral</u> in den Trichter rein müssen und dann an die Mitarbeitenden raus. Was aber sicher ein <u>großer Aspekt ist</u> , ich glaube, es geht auch darum, den eigenen Leuten wieder vermehrt zu zeigen, <u>welchen Mehrwert es hat</u> , in der Landesverwaltung zu arbeiten. Was die Landesverwaltung eigentlich auch insgesamt an einem <u>enorm breiten</u> Portfolio alles macht. Das hat damit zu tun, dass man glaube ich über die interne Kommunikation wieder vermehrt beginnen muss, <u>die Identifikation</u> mit der Landesverwaltung zu stärken, weil es auch weiterhin weitaus dann auch den Effekt hat, dass das man das nach außen hin sich auch anders präsentieren kann. Also diese interne Kommunikation zu stärken, hat auch <u>Auswirkungen dann auch auf alle möglichen Dinge</u> , die nach außen gehen, und ich glaube auch, dass es auf der anderen Seite hoch an der Zeit ist, dass man die Kommunikation <u>innerhalb der Organisationseinheiten</u> , <u>das ist das, was man immer so ein bisschen</u> vergisst, verbessert und wieder neu auf die Beine stellt. Für die Führungskräfte auch einfacher gestaltet. Und das ist jetzt etwas, was wir <u>gerade sehr intensiv</u> in diesen                                                                                                                                                                                                                                                      |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    | Tagen, Wochen angehen und eigentlich mit vor dem Sommer noch etablieren wollen. Zumindest einmal mit den technischen Hilfsmitteln dazu. Also das ist (..) jedenfalls ein Thema, (..) ich glaube die Identifikation der Kolleg:innen im Haus zu stärken, ich glaube, <u>das hat ein bisschen gelitten</u> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 67 | I  | Und was wünschen Sie sich da auch von einem vermehrten Rückgang wieder ins Büro, also wenn diese Menschen jetzt lange Zeit im Home Office gearbeitet haben und jetzt wieder vermehrt zurückkommen, was glauben Sie, muss die <u>Landesverwaltung da leisten</u> ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 68 | B3 | (..) Also (..) in meiner Funktionsweise war das gar <u>nicht so das Drama</u> , weil wir keine längeren Home Office-Zeiten am Stück hatten, und uns so organisiert, dass jede Woche welche da waren, also da ist es aus meiner Sicht gar nicht so diese Notwendigkeit, dass wir da wieder etwas hochfahren, <u>was uns betrifft. Das ist gar nicht zum Liegen gekommen. Aber</u> was natürlich jetzt schon wieder losgeht und da gibt es spezielle Herausforderung für Kolleginnen, die <u>neu begonnen</u> haben, in dieser Zeit. Da gibt es natürlich schon Bestrebungen auch der Verwaltung, diesen Austausch wieder quasi anzutreiben, indem man unterschiedliche Formate dort (..) macht. Aber ich glaube, dass es jetzt auch einfach notwendig sein wird, physische Treffen, wie Abteilungsausflüge jetzt wieder anzugehen. Wir planen zum Beispiel sehr <u>schnell jetzt auch</u> wieder einen. Auch wir haben einen neuen Kollegen bekommen und planen da jetzt stark, einen Betriebsausflug wieder zu machen. Oder eben diese außer Arbeitsaktivitäten wieder – der gemeinsame Besuch eines gemeinsamen Abendessen, Fußballmatch schauen, dass wir das wieder versuchen, ein bisschen anzuwerfen. Das ist aber eine Sache, glaube ich, <u>die vor allem die jeweilige Führungskraft machen muss</u> . Die Verwaltung selbst, für das ganze Haus, glaube ich wäre das zu viel verlangt, dass man da etwas Größeres macht. Aber was wir planen, ist eine große Veranstaltung, auch mehrere Veranstaltungen im Herbst, wo wir den Kolleginnen allen allesamt sozusagen danken wollen für die besonderen Leistungen der <u>vergangenen zwei Jahre</u> . Jetzt insbesondere der zwei Jahre und den Herausforderungen. Also wir versuchen die Wertschätzung ein bisschen mehr wieder hervorzubringen. |
| 69 | I  | Ja gut, <u>eine allerletzte Frage</u> noch. Welchen Stellenwert nimmt Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation, <u>insbesondere durch die Pandemie</u> , aber auch in <u>Zukunft</u> ein?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 70 | B3 | Also (..) jetzt nimmt sie nach wie vor eine (..) Funktion, die eher eine Notwendigkeit hat, man kann nicht ohne eine interne Kommunikation in der Organisation dieser Größenordnung auskommen. <u>Aber das war eben, wie gesagt, auch etwas, dass man mitgemacht hat. Oder dass sie ein stiefmütterliches Dasein geführt hat. Ich glaube, es ist hoch an der Zeit</u> dort etwas zu tun. Und ich glaube, dass <u>gerade in einer Organisation</u> , wie es die Landesverwaltung ist, die sehr stark auch in der Öffentlichkeit präsent ist und war, dass man <u>hier die Kommunikation nach innen massiv verbessert</u> , um den Leuten auch sozusagen ein Rüstzeug mitgeben, wenn sie in Diskussionen mit Familien, Freunden und mit Dingen konfrontiert werden. Die Leute unterscheiden ja natürlich nicht, ob ich in der Wasserwirtschaft arbeite oder sonst wo, aber wenn ich Landesbediensteter bin, dann fragt man mich zu allen Dingen. Also ich glaube, (..) das meine ich mit Identifikation und Rüstzeug in die Hand geben, dass <u>man viel stärker</u> das Intern vor dem Extern, <u>dass auch das A und O</u> in der Kommunikation darstellt, dass wir das wirklich <u>bewusst uns machen</u> und auch nutzen. Ich meine wir haben eigentlich mit <Anzahl> Mitarbeitenden, <selbe Anzahl> Botschafter:innen. Das hat man glaube ich, <u>sicher vernachlässigt</u> , besonders in letzter Zeit. Reingehen, etwas zu tun ist sicher erstens an der Zeit und zweitens sehr klug.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 71 | I  | Ja ein <u>sehr, sehr schöner Abschluss</u> Ihrerseits, dann bedanke ich mich recht herzlich, dass Sie sich Zeit genommen haben, <u>besonders in dieser stressigen Zeit</u> . Gibt es von ihrer Seite noch etwas, dass Sie gerne anmerken möchten. Haben Sie noch Fragen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 72 | B3 | Nein, also ich glaube wir haben die wesentlichen Punkte (..), also aus meiner Sicht soweit gut, ich danke für die Einladung, es war sehr spannend und viel Glück für die Arbeit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 73 | I  | Dankeschön Ihnen! Erneut noch einmal der Hinweis, dass Ihre <u>Daten natürlich streng vertraulich und nur anonym</u> behandelt werden und in diesem Sinne wünsche ich Ihnen alles Gute und viel Energie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 74 | B3 | Danke gleichfalls, alles Gute.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |