

Kenntner, Claudia

Research Report

Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung von Information und Kommunikation in staatlichen Forstorganisationen: Theoretische Analyse und empirische Studien zum internen Berichtswesen und zur Organisationskultur von ForstBW

Schriftenreihe Forstökonomie und Forstplanung, No. 36

Provided in Cooperation with:

Chair of Forestry Economics and Planning, University of Freiburg

Suggested Citation: Kenntner, Claudia (2014) : Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung von Information und Kommunikation in staatlichen Forstorganisationen: Theoretische Analyse und empirische Studien zum internen Berichtswesen und zur Organisationskultur von ForstBW, Schriftenreihe Forstökonomie und Forstplanung, No. 36, ISBN 978-3-943842-01-2, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Professur für Forstökonomie und Forstplanung, Freiburg i. Br., <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:25-opus-93982>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/109654>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung von Information und Kommunikation in staatlichen Forstorganisationen

Theoretische Analyse und empirische Studien zum internen Berichtswesen und zur
Organisationskultur von ForstBW

**Inaugural-Dissertation zur
Erlangung der Doktorwürde
der Fakultät für Umwelt
und Natürliche Ressourcen
der Albert-Ludwigs-Universität
Freiburg i. Brsg.**

vorgelegt von

Claudia Kenntner

Freiburg im Breisgau

2013

Dekanin: Prof. Dr. Barbara Koch

Erstbetreuer: Prof. Dr. Dr. h. c. Gerhard Oesten

Zweitbetreuer: Prof. Dr. Karl-Reinhard Volz

Zweitgutachter: Prof. Dr. Ulrich Schraml

Disputationstermin: 22.11.2013

Für Reinhold, Peter und Luis

Vorweg ein Dank

Bevor Sie, liebe Leserin, lieber Leser, eintauchen in das interne Berichtswesen und die Kultur der baden-württembergischen Forstorganisation, möchte ich mich an dieser Stelle bei all jenen Personen bedanken, die mich bei meiner Promotion unterstützt haben.

Mein allererster Dank richtet sich an meinen Doktorvater Prof. Dr. Dr. h. c. Gerhard Oesten. Er hat mich trotz meiner besonderen Rahmenbedingungen betreut und bestens unterstützt. Das war bei Weitem keine Selbstverständlichkeit! Er ermöglichte mir ein selbständiges Arbeiten, war stets offen für meine Fragen und gab mir in Phasen der Entscheidungsfindung die notwendige Orientierung – ganz herzlichen Dank Herr Oesten! Prof. Dr. Karl-Reinhard Volz gilt ein Dankeschön für die Zweitbetreuung, die mir nützliche Hinweise erbrachte. Prof. Dr. Ulrich Schraml sei für die Übernahme des Zweitgutachtens gedankt.

Wertvolle, engagierte und vorwärtsbringende Begleitung in vielerlei Hinsicht habe ich von Dr. Roderich von Detten erfahren. Ihm ein großes Dankeschön! Mein ganz besonderer Dank gilt Prof. Dr. Dietrich Burger. Ohne seine Hilfe zur rechten Zeit hätte diese Arbeit wohl kaum gelingen können. Dr. Christoph Hartebrodt danke ich dafür, dass er meine Idee, promovieren zu wollen, von Beginn an unterstützt hat. Ein ganz herzliches Dankeschön geht an Anja Riedhamer, die mit mir auf die Suche nach der Organisationskultur von ForstBW ging. Ihr analytisches Geschick hat mich dabei sehr beeindruckt. Dr. Ramona Kenntner-Mabiala hat mir viele Seiten kommentiert und mich mit hilfreichen Ratschlägen versorgt.

Ein großes Dankeschön geht auch an die befragten Försterinnen und Förster. Ihre große Offenheit hat die Arbeit in der vorliegenden Form überhaupt nur möglich gemacht.

Ein ganz besonderer Dank gilt unseren einmaligen Nachbarn Oda und Manfred Rigort. Ohne ihre liebevolle Betreuung unserer Buben Peter und Luis, vor allem während meiner Reisezeiten durch Baden-Württemberg, wäre ein Promovieren in den ersten Lebensjahren unserer Kinder wohl kaum möglich gewesen. Mein allergrößter Dank richtet sich an meinen lieben Mann Reinhold Kratzer. Er hat alle Höhen und Tiefen während dieses Projektes mitempfunden. Er war geduldiger Unterstützer, inhaltlicher Berater und hervorragender Korrekturleser. Dank gilt auch unseren unkomplizierten Kindern. Sie haben dieser mitunter doch auch anstrengenden Kombination aus Promotion und Familie großen Reichtum beschert.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
Zusammenfassung	1
Summary	7
Vorbemerkung: Offenlegung meiner Verbundenheit mit der Problemstellung.....	13
A Einleitung.....	17
1. Problemstellung und Forschungsziele	17
2. Stand der Forschung.....	19
3. Präzisierung der Forschungsziele und Ableitung von Forschungsfragen.....	33
4. Aufbau der vorliegenden Untersuchung.....	36
B Theoretische Grundlagen	38
1. Der Weg zum theoretischen Bezugsrahmen.....	38
2. Theoretische Ausgangspunkte zu Störungen, Störungsursachen und –wirkungen bei internen Berichten	42
2.1 Überblick.....	42
2.2 Modell eines Kommunikationssystems	43
2.3 Theorie über Entstehungsmöglichkeiten von Störungen im Berichtswesen	43
2.4 Einstellungen und Einstellungsänderungen	46
2.5 Intrinsische und extrinsische Motivation.....	47
2.6 Der Mensch im Unternehmen (Theorie X und Theorie Y).....	49
2.7 Anatomie einer Nachricht	51
3. Störungen, Störungsursachen und –wirkungen bei internen Berichten.....	53
4. Organisationskultur	61
4.1 Der innere Aufbau der Organisationskultur	61
4.2 Fünf Kategorien von Grundannahmen.....	64
4.3 Die Organisationskultur: Variable oder Metapher?.....	72
4.4 Kulturstärke und Subkulturen	73
4.5 Organisationskultur und organisationales Lernen	74
5. Wirkungen von Organisationskulturen	76
6. Veränderbarkeit von Organisationskulturen	79
C Empirische Untersuchungen	80
1. Einführung: Fragestellung und Methoden der empirischen Untersuchung.....	80
2. Methoden	82
2.1 Methodentriangulation.....	82
2.1.1 Triangulation allgemein.....	82
2.1.2 Methodentriangulation in der vorliegenden Untersuchung	82
2.2 Leitfadeninterviews	83
2.2.1 Leitfadeninterviews allgemein	83

2.2.2	Leitfadeninterviews in der vorliegenden Untersuchung	84
2.3	Gruppendiskussionen der ersten Teilstudie	88
2.3.1	Gruppendiskussionen allgemein	88
2.3.2	Gruppendiskussionen in der ersten Teilstudie	89
2.4	Qualitative Inhaltsanalyse.....	95
2.4.1	Qualitative Inhaltsanalyse allgemein	95
2.4.2	Qualitative Inhaltsanalyse in der vorliegenden Untersuchung	96
2.5	Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie	99
2.6	Dokumentarische Methode der Interpretation	105
2.6.1	Dokumentarische Methode der Interpretation allgemein	105
2.6.2	Dokumentarische Methode der Interpretation in der vorliegenden Untersuchung	112
2.6.3	Illustration der Anwendung der dokumentarischen Methode der Interpretation....	116
3.	Ergebnisse.....	125
3.1	Studie 1: Störungen, Störungsursachen und –wirkungen bei den internen forstlichen Berichten.....	125
3.1.1	Überblick	125
3.1.2	Störungen.....	125
3.1.3	Störungsursachen.....	135
3.1.4	Störungswirkungen	151
3.1.5	Kausalbeziehungen	156
3.1.6	Verbindungen der Störungen zu den Störungsursachen und –wirkungen	158
3.1.7	Wirkungsketten zwischen den Störungen, Störungsursachen und –wirkungen ...	163
3.1.8	Ergebnisse der Methodentriangulation	165
3.1.9	Überblick über die Störungen, Störungsursachen und -wirkungen	166
3.2	Studie 2: Zur Organisationskultur von ForstBW	168
3.2.1	Überblick	168
3.2.2	Von den Befragungsteilnehmern gemeinsam geteilte Grundannahmen, Normen und Standards.....	169
3.2.3	Grundannahmen, Normen und Standards der einzelnen Gruppendiskussionen..	172
3.2.4	Subkulturen bei ForstBW	183
3.3	Die Stärke der Organisationskultur von ForstBW.....	183
3.4	Der Einfluss der starken Organisationskultur von ForstBW auf die Information und Kommunikation.....	189
D	Diskussion	193
1.	Einführung	193
2.	Theoretischer Bezugsrahmen.....	193
2.1	Störungen, Störungsursachen und –wirkungen bei internen Berichten – erster Teil des theoretischen Bezugsrahmens.....	194
2.2	Organisationskultur – zweiter Teil des theoretischen Bezugsrahmens	198
2.3	Der theoretische Bezugsrahmen in seiner Gesamtheit.....	201
3.	Methoden	202

Inhaltsverzeichnis

3.1	Methoden der ersten Teilstudie	202
3.2	Methoden der zweiten Teilstudie	204
4.	Ergebnisse.....	206
4.1	Ergebnisse der ersten Teilstudie	206
4.2	Ergebnisse der zweiten Teilstudie	220
5.	Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung von Information und Kommunikation in ForstBW ..	227
6.	Haben Forstorganisationen eine zukunftsfähige Organisationskultur? - Folgerungen für die Forschung	234
	Literaturverzeichnis.....	238
	Anhang	246
	Anhang 1: Definitionen und Erläuterungen grundlegender Begriffe der Problemstellung	246
	Anhang 2: Erster Teil des Interviewleitfadens der ersten Teilstudie	253
	Anhang 3: Zweiter Teil des Interviewleitfadens der ersten Teilstudie	254
	Anhang 4: Leitfaden zur Gruppendiskussion der zweiten Teilstudie.....	255
	Anhang 5: Transkribierregeln für die Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie	261
	Anhang 6: Kausalbeziehungen der ersten Teilstudie	262
	Anhang 7: Ergebnisse der Methodentriangulation in tabellarischer Darstellung.....	270
	Anhang 8: Diskursbeschreibungen *)	273
	Anhang 9: Transkripte der Interviews der ersten Teilstudie *)	
	Anhang 10: Transkripte der Gruppendiskussionen der ersten Teilstudie *)	
	Anhang 11: Transkripte der Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie *)	
	Anhang 12: Reflektierende Interpretationen *)	

*) um die Anonymität der Befragungsteilnehmer gewährleisten zu können, wurden eine der vier Diskursbeschreibungen, die Transkripte der Interviews der ersten Teilstudie, die Transkripte der Gruppendiskussionen der ersten und zweiten Teilstudie sowie die reflektierende Interpretation nicht veröffentlicht. Auf Nachfrage können diese an der Professur für Forstökonomie und Forstplanung an der Universität Freiburg eingesehen werden.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedingungen des Verhaltens von Individuen.....	39
Abbildung 2: Theoretisches Modell zu Störungen, Störungsursachen und Störungswirkungen bei internen Berichten	42
Abbildung 3: Modell eines Kommunikationssystems.....	43
Abbildung 4: Entstehungsmöglichkeiten von Störungen im Berichtswesen	44
Abbildung 5: Eine Taxonomie der menschlichen Motivation.....	48
Abbildung 6: Überblick über die Störungen, Störungsursachen und –wirkungen bei internen Berichten	54
Abbildung 7: Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur	63
Abbildung 8: Die vier Grundtypen von Sozialbeziehungen über die „Grid-Group-Dimensionen“	70
Abbildung 9: Die vier Grundannahmen über die Stabilität von Ökosystemen	71
Abbildung 10: Ablaufschritte der Textbearbeitung.....	97
Abbildung 11: Visualisierung der Verkettung der im Zitat beschriebenen Einflussfaktoren.....	165
Abbildung 12: Empirisch ermittelte Störungen, Störungsursachen und -wirkungen	167
Abbildung 13: Vereinfachtes Beispiel einer Prozesskostenrechnung.....	258

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kurzbeschreibung der Interviews	84
Tabelle 2: Kurzbeschreibung der Gruppendiskussionen der ersten Teilstudie.....	90
Tabelle 3: Zusammensetzung der Gruppendiskussionen der ersten Teilstudie	92
Tabelle 4: Kurzbeschreibung der Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie.....	100
Tabelle 5: Zusammensetzung der Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie	102
Tabelle 6: Verbindung der Störungen bei der Dateneingabe (S1) zu Störungsursachen und Störungswirkungen.....	159
Tabelle 7: Verbindung der Störungen bei der Datenverarbeitung (S2) zu Störungsursachen und Störungswirkungen.....	159
Tabelle 8: Verbindung der Störungen bei der Planung und Entscheidung der Informationsabgabe (S 3) zu Störungsursachen und Störungswirkungen	160
Tabelle 9: Verbindung der Störungen bei der Durchführung der Informationsabgabe (S 4) zu Störungsursachen und Störungswirkungen	160
Tabelle 10: Verbindung der Störungen in der Bereitschaft, die Berichte anzunehmen und zu lesen (S 5) zu Störungsursachen und Störungswirkungen	161
Tabelle 11: Verbindung der Störungen in der Wahrnehmung (S 6) zu Störungsursachen und Störungswirkungen.....	161
Tabelle 12: Verbindung der Störungen in der Interpretation auf kognitiver Ebene (S 7) zu Störungsursachen und Störungswirkungen	162
Tabelle 13: Verbindung der Störungen in der Interpretation auf emotionaler Ebene (S 8) zu Störungsursachen und Störungswirkungen	162

Tabelle 14: Verbindung der Störungen in der Handlungsorientierung (S 9) zu Störungsursachen und Störungswirkungen.....	163
Tabelle 15: Grundannahmen, Normen und Standards je Gruppendiskussion.....	182
Tabelle 16: Gedeutete Orientierungen pro Gliederungspunkt des Categoriesystems der Grundannahmen, Normen und Standards.....	187
Tabelle 17: Schematische Darstellung der Ergebnisse der Methodentriangulation.....	272

Abkürzungsverzeichnis

ForstBW	Landesbetrieb Forst Baden-Württemberg
LHO BW	Landeshaushaltsordnung für Baden-Württemberg
LFV	Landesforstverwaltung
LRA	Landratsamt
LWaldG BW	Landeswaldgesetz; Waldgesetz für Baden-Württemberg
MLR	Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz
N&S	Normen und Standards
PKR	Prozesskostenrechnung
UFB	Untere Forstbehörde(n)

Zusammenfassung

A Einleitung

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit der Information und Kommunikation in den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg. Um Informationen zu erhalten und die Organisation mittels Kommunikation zielorientiert führen zu können, werden in den Baden-Württembergischen Forstorganisationen eine Vielzahl von Führungsinstrumenten eingesetzt. Eines davon sind die internen forstlichen Berichte. Diese haben den Zweck, die Entscheidungsträger bei ihren Managementaufgaben zu unterstützen. Interne forstliche Berichte beinhalten beispielsweise betriebliche Kennzahlen und deren Entwicklung oder Informationen über die Zufriedenheit der Interessensgruppen mit dem Dienstleistungsangebot der forstlichen Organisationen.

Interne Berichte werden bezüglich ihrer Nützlichkeit – so die praktische Erfahrung der Bearbeiterin (viele Jahre als Controllerin tätig in der Landesforstverwaltung Baden-Württemberg bzw. bei ForstBW) und Hinweise in der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Literatur - häufig kritisiert. Bislang ist nicht bekannt, inwiefern die internen forstlichen Berichte die Entscheidungsträger tatsächlich bei ihren Managementaufgaben unterstützen können. Unbekannt ist auch, welche Schwierigkeiten ggf. dazu führen, dass die internen forstlichen Berichte ihren Zweck nicht oder nur eingeschränkt erreichen und inwiefern Möglichkeiten bestehen, etwaige Probleme zu beheben.

Hieraus ergeben sich folgende theoretische und technologische Forschungsziele: Am Beispiel der internen forstlichen Berichte soll beschrieben und erklärt werden, welche Probleme bei der betrieblichen Information und Kommunikation der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg vorliegen. Auch soll beschrieben und erklärt werden, inwieweit die internen forstlichen Berichte ihren Berichtszweck erfüllen können (theoretische Forschungsziele). Darauf aufbauend soll erarbeitet werden, welche Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung bestehen, um die aufgezeigten Probleme zu beheben oder zumindest zu mildern (technologisches Forschungsziele).

B Theoretische Grundlagen

Der theoretische Bezugsrahmen besteht aus zwei Teilen. Der **erste Teil des Bezugsrahmens** basiert auf konventionellen betriebswirtschaftlichen Theorien zu Schwierigkeiten im Informationssystem. In diesem Forschungsgebiet ist KOCH (1994) nach wie vor führend. Der Bezugsrahmen beschreibt Störungen im Informationsprozess, den interne Berichte durchlaufen. Diese können dementsprechend in der Datenbeschaffung und –verarbeitung

sowie bei der Übermittlung bzw. der Kommunikation der Berichte liegen. Auch werden Störungsursachen, die die Störungen auslösen und deren Wirkungen benannt. Die Störungsursachen liegen sowohl in der gegebenen Situation, in der sich die am Informationsprozess beteiligten Personen befinden als auch im persönlichen Können und individuellen Wollen dieser Personen selbst.

Dieser Theorieteil beschreibt den Realitätsausschnitt, der untersucht werden soll, allerdings nicht in ausreichendem Maße. Denn die Theorien zu Schwierigkeiten im Informationssystem streifen die informelle Seite einer Organisation lediglich. Dysfunktionen von Maßnahmen, die die Probleme bei den Berichten mildern sollen, werden nicht benannt.

Im **zweiten Teil des theoretischen Bezugsrahmens** wird daher die informelle Seite einer Organisation – basierend auf den Theorien zur Organisationskultur - beleuchtet. Nach SCHEIN (1995) haben die Grundannahmen, Normen und Standards einer Organisationskultur große Bedeutung für das Verhalten der Organisationsmitglieder. Diese sind den Beschäftigten zumeist nicht oder nur wenig bewusst. Vertreten sehr viele Organisationsmitglieder die gleichen Orientierungsmuster (d. h. Grundannahmen, Normen und Standards) und leiten diese Orientierungsmuster deren Handeln mit großer Selbstverständlichkeit in vielen Situationen, so spricht man von einer starken Organisationskultur. Starke Organisationskulturen haben neben Vorteilen auch Nachteile. So tendieren Organisationen mit starker Organisationskultur dazu, sich vom Umfeld abzuschotten und nur kleine Veränderungen zuzulassen. Dies trifft auf viele Organisationsmitglieder zu, denn Konformität wird erzwungen. Die Kultur einer Organisation kann mittels Kurskorrektur zwar verändert werden, dies ist aber ein langsamer und nur bedingt steuerbarer Prozess.

Die zwei Teile des Bezugsrahmens unterscheiden sich in ihren Aussagen, z. T. widersprechen sie sich. Den betriebswirtschaftlichen Theorien zum Informationssystem liegt das einfache Kommunikationsverständnis der „Einwegkommunikation“ zugrunde. Die Organisationskultur wird nur als eine Variable von vielen angesehen. Die Probleme bei internen Berichten erscheinen leicht behebbar. In den kulturwissenschaftlichen Theorien werden Organisationen als Kulturen betrachtet (Metaphernansatz). Das Informations- und Kommunikationsverhalten der Organisationsmitglieder wird als ein komplexes, nicht leicht ergründbares Geschehen verstanden, das nur bedingt steuerbar ist.

C Empirische Untersuchungen

Mittels zweier qualitativer empirischer Studien mit explorativem Charakter soll geprüft werden, inwiefern die internen forstlichen Berichte den an sie gestellten Anforderungen als

Führungsinstrument gerecht werden können. Auch soll erarbeitet werden, welche jeweils spezifischen Beiträge zur Beschreibung und Erklärung von Problemen bei der betrieblichen Information und Kommunikation in ForstBW auf welchen der beiden Theoriestränge gründen.

Ziel der **ersten Teilstudie** war, die Probleme bei der Erreichung des Berichtszwecks zu ermitteln, die erkennbar werden, wenn diese aus der Perspektive des ersten Teils des Bezugsrahmens untersucht werden. Hierzu wurden in den Baden-Württembergischen Forstorganisationen sieben Leitfadeninterviews und vier Gruppendiskussionen mit auch im Alltag bestehenden Gruppen durchgeführt. Die Befragungen fanden von Ende 2008 bis Anfang 2009 statt. Befragt wurden Personen, die mit der Dateneingabe und / oder der Datenverarbeitung der Berichte beauftragt bzw. Sender oder Empfänger dieser Berichte waren. Deren direkt erfassbare Aussagen wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach MAYRING (2003) ausgewertet.

Die Inhaltsanalyse zeigte, dass alle im theoretischen Bezugsrahmen erarbeiteten Störungen (z. B. Störungen in der Dateneingabe, der Datenverarbeitung, in der Interpretation auf kognitiver Ebene,...) sowie die theoretisch ermittelten Störungsursachen und –wirkungen bei den internen forstlichen Berichten tatsächlich zu finden sind. So führt beispielsweise die Störungsursache „die Nachricht steht im Widerspruch zur Einstellung oder zum Verhalten des Empfängers“ zur Störungswirkung „der Empfänger reagiert mit Widerstand auf die Nachricht“. Auf induktivem Weg konnten weitere, über den theoretischen Bezugsrahmen hinausgehende Kausalbeziehungen ermittelt werden. Beispielsweise führen die Störungsursachen „Informationen sind schwierig zu erfassen“, „Zeitmangel“, „Defizite bei den Regelungen im Informationssystem“, „unüberlegter Einsatz der Möglichkeiten, die die Informationstechnologie bietet“ zur Störungswirkung „die Arbeitsleistung steigt aufgrund der Berichte nicht“.

Die **zweite Teilstudie** bezweckte einen Einblick in die Organisationskultur von ForstBW (Bezeichnung der derzeitigen Organisationsform der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg). Von Juli 2011 bis Februar 2012 wurden vier Gruppendiskussionen mit auch im Alltag existierenden Gruppen aus Beschäftigten des höheren Dienstes und des gehobenen Dienstes durchgeführt. Die Gruppengröße schwankte zwischen zwei und fünf Personen. Die Gruppendiskussionen wurden nach der dokumentarischen Methode der Interpretation nach BOHNSACK (2008), einer wissenssoziologisch-hermeneutischen Methode, gedeutet.

Die Analyse ergab, dass in allen vier Gruppendiskussionen gleiche Orientierungsmuster vertreten wurden. Diese ergeben ein in sich schlüssiges, gemeinsam geteiltes „Weltbild“. Beispielhaft genannt seien: „Das bisher praktizierte Vorgehen hat sich bewährt und soll beibehalten werden.“ „Innerhalb der Mitglieder der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg besteht ein großer Zusammenhalt.“ „Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen. In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Interessensgruppe reichen die Urteile über diese Personen von sehr bedrohlich (als mächtig eingestufte Interessensgruppe) bis unbedeutend (Interessensgruppe, die machtlos erscheint).“

Aus der zweiten Teilstudie können nicht direkt Aussagen zu Problemen bei der betrieblichen Kommunikation und Information abgeleitet werden. Auf der Grundlage dieser empirischen Ergebnisse und anhand der im Bezugsrahmen beschriebenen Kriterien kann allerdings ermittelt werden, dass ForstBW durch eine starke Organisationskultur charakterisiert ist.

Aus den Theorien können für starke Organisationskulturen Nachteile für die Information und Kommunikation theoretisch abgeleitet werden. Für ForstBW werden so folgende Thesen aufgestellt: Es besteht die Tendenz, sich gegenüber dem Umfeld abzuschotten, indem Informationen, die den Orientierungsmustern der Organisationskultur zuwiderlaufen, abgeblockt werden. Auch werden eher nur kleinere Veränderungen akzeptiert. Hiervon sind wesentliche Teile der Organisationsmitglieder betroffen, denn je stärker die Organisationskultur ist, desto mehr neigen die Beschäftigten dazu, Konformität zu erzwingen.

D Diskussion

Welche für die Praxis relevanten Aussagen zur Erreichung des Berichtszwecks bzw. zur betrieblichen Information und Kommunikation in ForstBW können aus den beiden Studien abgeleitet werden? Aus dem Blickwinkel des ersten Teils des theoretischen Bezugsrahmens wird erkennbar, dass die internen Berichte derzeit nur mit Einschränkungen einen Beitrag leisten, die Personen mit Managementaufgaben bei der Zielerreichung zu unterstützen. Denn die theoretisch erarbeiteten Einflussfaktoren konnten bestätigt werden, zusätzlich wurden weitere Störungsursachen und –wirkungen auf induktivem Weg ermittelt. Wie stark die Erreichung des Berichtszwecks beeinträchtigt ist, kann mit der ersten Teilstudie allerdings nicht ermittelt werden, denn diese macht keine Aussagen dazu, wie häufig diese Einflussfaktoren auftreten.

Die empirischen Ergebnisse der zweiten Teilstudie in Verbindung mit den in den Theorien beschriebenen Nachteilen starker Organisationskulturen legen folgende Thesen nahe: Verfügen interne forstliche Berichte über Informationen aus dem Umfeld, dann werden sie häufig nicht wahrgenommen, wenn diese Kritik und Warnsignale enthalten, die im Widerspruch zur Organisationskultur stehen. Mit internen forstlichen Berichten können nur sehr eingeschränkt größere Veränderungen kommuniziert und durchgesetzt werden. Hiervon dürften weite Teile der Organisationsmitglieder betroffen sein, denn je stärker die Organisationskultur eines Betriebes ist, desto mehr besteht die Tendenz, Konformität zu erzwingen. Folglich können die internen forstlichen Berichte ihren Berichtszweck nur sehr eingeschränkt erreichen. Aus der zweiten Teilstudie kann auch geschlossen werden, dass nicht nur die internen forstlichen Berichte sondern die gesamte betriebliche Information und Kommunikation in ForstBW von den beschriebenen Nachteilen der starken Organisationskultur beeinträchtigt sind.

Der Vergleich der Ergebnisse aus beiden Studien legt den Schluss nahe, dass nicht wenige der in der ersten Teilstudie ermittelten Störungsursachen Symptome der Organisationskultur von ForstBW sind. Die erste Teilstudie zeigt allerdings auch Schwierigkeiten bei den internen forstlichen Berichten auf, die mit einer Analyse der Organisationskultur nicht herausgearbeitet werden können. Die erste Studie macht zwar keine direkten Aussagen zur Information und Kommunikation in ForstBW im Allgemeinen. Es kann aber die Hypothese abgeleitet werden, dass die gesamte betriebliche Kommunikation und Information von weiteren Schwierigkeiten betroffen sein kann, als nur von jenen, die aus der Organisationskultur resultieren.

Welche Ansatzpunkte für Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung des Berichtswesens können aus den beiden Studien abgeleitet werden? Werden instrumentelle Maßnahmen eingeleitet, um die in der ersten Teilstudie ermittelten Störungsursachen zu mildern, so werden zumindest z. T. nur Symptome der starken Organisationskultur „bekämpft“, was nur wenig erfolgversprechend ist. Will man jene Probleme mildern, die sich aus der starken Organisationskultur von ForstBW ergeben, muss beachtet werden, dass Organisationskulturen zwar in Grenzen veränderbar sind. Allerdings muss dafür ein hoher Einsatz erbracht werden. Denn die Veränderungen müssen z. B. im Dialog mit den Beschäftigten entwickelt werden, und sie müssen von den Vorgesetzten vorgelebt werden. Eine gezielte Umgestaltung einer Organisationskultur ist aufgrund ihres komplexen Charakters nicht durchführbar. Auch ist ungewiss, ob und wie gut es gelingt, die Organisationskultur in die gewünschte Richtung zu lenken. Es handelt sich in jedem Fall um einen langwierigen Prozess. Hierbei verliert eine Organisationskultur an Stärke. Es gilt, eine

Balance zu finden, denn schwächt die Stärke der Organisationskultur zu sehr ab, geht dies mit einem Verlust an Identität und mannigfaltigen Folgewirkungen einher. Nachteile für das Management, die sich aus der Organisationskultur ergeben, können wohl nie gänzlich behoben werden.

Welche Beiträge zur Beschreibung und Erklärung von Problemen bei der betrieblichen Information und Kommunikation gründen auf welchen der beiden herangezogenen Theoriestränge?

Mit der Betrachtung der Organisationskultur als einer Variablen von vielen – wie dies im ersten Teil des Bezugsrahmens geschieht - kann die große Kraft, die die Organisationskultur auf die betriebliche Information und Kommunikation hat, nicht realitätsnah genug wiedergegeben werden. Hier liefert der zweite Teil des theoretischen Bezugsrahmens, der besagt, dass Unternehmen Kulturen sind, den für die Praxis nützlicheren Beitrag. Allerdings konnten aus der Perspektive des ersten Teils des theoretischen Bezugsrahmens Einflussfaktoren ermittelt werden, die sich nicht aus der Organisationskultur von ForstBW ableiten lassen. D. h. Organisationen ausschließlich als Kulturen zu begreifen, blendet wichtige Sachverhalte aus.

Der zweite kulturwissenschaftliche Teil des theoretischen Bezugsrahmens erlaubt für die Praxis nützliche Schlüsse über interne forstliche Berichte und darüberhinaus auch über die Information und Kommunikation in ForstBW im Allgemeinen. Beim ersten Teil des theoretischen Bezugsrahmens ist eine Übertragung auf andere Kommunikationsarten als die internen forstlichen Berichte nur eingeschränkt möglich.

Der erste Teil des Bezugsrahmens macht keine direkten Aussagen, inwiefern Schwierigkeiten bestehen, die Störungsursachen zu mildern. Der zweite Teil des Bezugsrahmens beschreibt Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme auf die Organisationskultur.

Der zweite Teil des theoretischen Bezugsrahmens, der sich der Organisationskultur widmet, weist damit die höhere Erklärungskraft auf als der erste Teil, der auf den betriebswirtschaftlichen Theorien zu Schwierigkeiten im Informationssystem basiert.

Summary

A Introduction

The present thesis deals with the information and communication in the forestry organizations of Baden-Wuerttemberg. In order to obtain information and to be able to manage the organization via communication in a target-oriented manner the forestry organizations in Baden-Wuerttemberg use a variety of management tools. One of these tools are the internal forestry reports. The purpose of these reports is to support the decision-makers in their management tasks. Internal forestry reports contain e.g. key operational figures or information on the stakeholders' satisfaction level with the services offered by the forestry organizations.

Economic literature and the author's practical experience indicate that internal reports are often criticized with regard to their utility. The problem is that it is not yet known to what extent internal forestry reports can really support the decision-makers in their management tasks. It is also unknown which difficulties could possibly lead to the fact that internal forestry reports partly or completely miss their purpose and whether there are possibilities to solve potential problems.

This leads to the following theoretical and technological research objectives: Using the example of the internal forestry reports it will be described and explained what kind of problems there are in the operational information and communication of the forestry organizations of Baden-Wuerttemberg. Further it will be described and explained to what extent the internal forestry reports can fulfill their reporting purpose (theoretical objectives of research). On this basis it will be elaborated what range of possibilities there are to alleviate the indicated problems respectively to demonstrate the limitations of operational information and communication (technological objectives of research).

B Theoretical framework

The theoretical framework consists of two parts. The first part is based on conventional operational theories regarding difficulties in the information system. KOCH (1994) is the leading author of these conventional theories. The framework describes disturbances in the information process which internal reports have to pass through. The disturbances can be found in the procurement and processing of data as well as in the transmission or communication of the reports. Also the causes for the disturbances and their effects are named in the investigation. The causes for disturbances are based on the situation of the

people involved in the information process as well as on their individual know-how and determination.

However, this part of the theory is not considered to be sufficient for obtaining the research's objectives, because the theories on difficulties in the information system only touch the informal side of an organization, and dysfunctions of measures which should reduce the problems in reports are not mentioned.

This is why in the **second part of the theoretical framework** the informal side of the organization is reviewed - based on the theories of the organizational culture. According to SCHEIN (1995) the basic assumptions, norms and standards of an organizational culture have a great impact on the behavior of the organization's members. However, they are mostly not at all or only partly aware of these norms and standards. We speak of a strong organizational culture where many organization members employ the same orientation patterns (basic assumptions, norms and standards) and where these patterns determine their actions taken in many situations and with high matter of course. Apart from advantages strong organizational cultures also have disadvantages. As they tend to separate themselves from their environment and they only allow for small changes. This applies to many organization members, because conformity is enforced. The organizational culture can be adapted by changing the course, but this is a slow process which is only partly controllable.

The two parts of the theoretical framework differ in their statements, they are sometimes even contradictory. The economic theories on the information system are based on a simple communicational understanding. Moreover, the organizational culture is only defined as one variable of a lot of others. The problems with internal reports seem to be easy to solve. In the theories on organizational culture, however, the information and communication behavior of the organization members are defined as a complex act which is not really fathomable and can only be controlled to a certain extent. These theories also define organizations as cultures.

C Empirical studies

Two qualitative empirical studies of explorative character should investigate whether the internal forestry reports can fulfill their own requirements and which part of the theoretical framework shows more explanatory capacity.

The objective of the first sub study was to define the problems in the achievement of the purpose of the reports which become obvious when they are investigated from the

perspective of the first part of the theoretical framework. The author conducted in the forestry organizations of Baden-Wuerttemberg seven guideline interviews and four group discussions with groups that also existed in every day working practice. The interviews took place between the end of 2008 and the beginning of 2009. The interviewed persons were responsible for data input and/or data processing of the reports or were senders/recipients of these reports. The directly recordable statements of the respondents were analyzed via qualitative content analysis according to MAYRING (2003). The results of both survey methods were triangulated.

The content analysis revealed that for the internal forestry reports all disturbances which have been detected in the first part of the framework (e.g. disturbances in the data entry, the data processing, the interpretation on cognitive level...) as well as the theoretically determined causes of the disturbances and their effects were confirmed. E.g. the disturbance cause „the message is contradictory to the recipient’s attitude or behavior“ leads to the disturbance effect „the recipient reacts with resistance to this message“. Based on inductive research methods other causal relationships were detected. E.g. the disturbance causes “information is difficult to understand”, “lack of time”, “shortcomings in regulations of the information system” lead to the disturbance effect “the working performance does not increase due to the reports“.

The objective of **the second sub study** was to get an insight into the organizational culture of ForstBW (name of the current organizational form of the forestry organizations of Baden-Wuerttemberg). From July 2011 to February 2012 four group discussions were carried out with groups that also exist in every day working practice. The size of the groups varied between two and five persons. The group discussions were analyzed with the documentary method according to BOHNSACK (2008). This is a hermeneutical method.

The result of the analysis was that in all four group discussions nearly the same orientation patterns were found and those form a consistent vision of the world, e.g.: „The current procedure has proved successful and should be continued.“ “There is a strong cohesion among the members of the forestry organizations of Baden-Wuerttemberg.“ „The stakeholders are not taken seriously in their statements. Depending on the estimated power of the respective stakeholders the assessments vary from “very threatening” (stakeholders assessed as being very powerful) to “insignificant” (stakeholders assessed as being powerless).“

Due to the limited data basis no statements on problems in organizational communication and information are deducted directly from the empirical results of the second sub study. Based on these results and the criteria described in the framework it is established instead, that ForstBW has a strong organizational culture.

For strong organizational cultures disadvantages for the information and communication can be deducted from the theories. Accordingly, the following assumptions are stated for ForstBW: There is a tendency towards isolation from the environment as often information which is contradictory to the orientation pattern of the organizational culture gets blocked. There is also a tendency to only accept minor changes. A great part of the organization's members are concerned because the stronger the organizational culture the more the employees tend to force conformity.

D Discussion

Which statements can be deducted from the two studies that can be relevant for the achievement of the reporting purposes or the operational information and communication in ForstBW? When the forestry reports are seen from the perspective of the first part of the theoretical framework it becomes obvious that the reports are currently only contributing a limited part to support the management in the achievement of their objectives, because the theoretically acquired influencing factors were confirmed and more disturbance causes and effects were identified based on inductive research methods. However, it is not possible to show by means of the first sub study to what extent the achievement of the reporting purpose is affected, because the sub study does not make any statements on the frequency of occurrence of the influencing factors. The empirical results of the second sub study in connection with the disadvantages of strong organizational cultures described in the theories suggest the following assumptions: internal forestry reports containing information on the environment are frequently not considered when they also contain criticism and warning signals which are contradictory to the organizational culture. The communication and realization of major changes by internal forestry reports is very limited. This most probably applies to a great part of the organizations' members, because the stronger the organizational culture the stronger is also the tendency to force conformity. Hence the internal forestry reports can only achieve their purpose in a very limited way. It can also be deducted from the empirical results of the second sub study and the theories on organizational culture that not only the internal forestry reports but the whole operational information and communication in ForstBW are affected by the described disadvantages of the strong organizational culture.

The comparison of the results of both studies suggests that a part of the disturbance causes elaborated in the first sub study are symptoms of the organizational culture of ForstBW. The first sub study, however, also demonstrates difficulties with the internal forestry reports which cannot be elaborated by analyzing the organizational culture. The first study does not give any direct statements on the information and communication in organizations in general, but the hypothesis can be deduced that the whole operational communication and information can also be affected by other difficulties than those resulting from the organizational culture.

What kind of approaches can be deduced from both studies in order to alleviate the described problems? When measures are taken to ease the disturbance causes elaborated in the first sub study, partially they only “fight” the symptoms of the strong organizational culture. This, however, is very unlikely to succeed. In order to alleviate the problems arising from the strong organizational culture of ForstBW it needs to be taken into account that it is possible to change organizational cultures within certain limitations, but only with a great effort, because changes must be developed e.g. in cooperation with the employees and practised and demonstrated by the superiors. A complete targeted modification of the organizational culture is not realizable due to its’ complex emergent character. It is also uncertain whether and to what extent the organizational culture can be channeled in the right direction. This is for sure a very slow process. In this process the organizational culture loses power. A balance needs to be found, because a loss in power in the organizational culture leads to a loss of identity and to various other consequences. It seems that disadvantages for the management deriving from the organizational culture can probably not be eliminated completely.

Which contributions to the description and explanation of problems with operational information and communication are based on which of the two consulted theories?

Defining the organizational culture as one of many variables – as it is stated in the first part of the theoretical framework – it cannot reflect the great power of the organizational culture to the operational information and communication in a realistic manner. The second part of the theoretical framework which defines organizations as being cultures offers the more useful contribution for the practice. However, influencing factors were identified from the perspective of the first part of the theoretical framework which cannot be deduced from the organizational culture of ForstBW. I.e. the definition of organizations as mere cultures leaves aside some important aspects.

The second part of the theoretical framework allows – limited to the phenomenon “organizational culture” – not only conclusions on internal forestry reports which are

important in practice, but also on information and communication in ForstBW in general. In the first part of the theoretical framework a transfer to other ways of communication than the internal forestry reports is only possible within limitations.

The first part of the framework does not give any direct statements on the difficulties in alleviating the disturbance causes. The second part of the framework describes the possibilities and limitations of influencing the organizational culture.

I.e. the second part of the theoretical framework which deals with the organizational culture shows a greater explanatory power than the first part dealing with the economic theories on difficulties in the information system.

Vorbemerkung: Offenlegung meiner Verbundenheit mit der Problemstellung

Die vorliegende Arbeit hat eine Besonderheit vorzuweisen: Ich bin seit 1994 in den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg tätig und ich hatte dort verschiedene Stellen inne. Von 2000 bis 2007 arbeitete ich als Controllerin¹. Folglich bin ich sehr eng mit dem Forschungsproblem verbunden. Dies bringt Vor- und Nachteile für die vorliegende Untersuchung mit sich, auf die ich im Folgenden eingehen werde. Im Anschluss zeige ich auf, was ich unternommen habe, um die Nachteile zu mildern².

Laut SCHRAML (2001 S. 99f) haben Forschende mit forstlicher Ausbildung die Möglichkeit, aufgrund der Vertrautheit mit den Strukturen forstlicher Organisationen, Verweigerungshaltungen bei potenziellen Befragten abzubauen. Weiter können sie in Gesprächen durch Fachwissen und Fachsprache ein partnerschaftliches Verhältnis zu Kontaktpersonen herstellen und es besteht die Möglichkeit, dass sie als kompetente Gesprächspartner bzw. -partnerin empfunden werden. Die Kommunikation wird durch gemeinsames Vorwissen erleichtert, Missverständnissen kann vorgebeugt werden.

Bei empirischen Erhebungen wird häufig auf „Türöffner“³ zur Einführung in das Feld zurückgegriffen. Dieses Vorgehen kann jedoch Nachteile mit sich bringen. Werden Türöffner um eine Einführung in das Feld gebeten, so ist zu bedenken, dass diese Zugangswege nicht zu den „typischen“ Fällen führen müssen (SCHRAML 2001 S. 97ff). Aufgrund der langjährigen Tätigkeit, die ich an mehreren, zum Teil auch zentralen Dienststellen für die forstlichen Organisationen wahrgenommen habe und den daraus resultierenden Kontakten, waren keine „Türöffner“ notwendig, auch mussten keine Personen um eine Einführung in das Feld gebeten werden.

SCHANZ, SUDA (2001) und SCHRAML (2001) beschreiben Schwierigkeiten, die bei einer sehr starken Bindung der Forschenden an die Problemstellung auftreten können. So können die Einstellungen der Forschenden die Erhebung der zu erfassenden Einstellungen oder

¹ In den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg ist nicht einheitlich geregelt, welche Aufgaben ein Controller hat. Allen Controllingstellen ist gemein, dass sie die Führungskräfte betriebswirtschaftlich beraten.

² Zur Aufarbeitung dieses Themas wurden SCHANZ, SUDA (2001) und SCHRAML (2001) herangezogen. Diese Autoren haben sich damit auseinandergesetzt, inwieweit eine enge Verbundenheit von Forstwissenschaftlern zu ihrem Untersuchungsgegenstand sozialempirische Erhebungen beeinflussen kann.

³ Türöffner werden laut SCHRAML (2001 S. 97) als „Institutionen beziehungsweise Personen verstanden, [...] die aufgrund ihres Status oder ihrer beruflichen Stellung innerhalb des Untersuchungsfeldes auf eine Mitarbeit der gewünschten Befragungsgruppen hinwirken können.“

Verhaltensweisen dominieren und die Interpretation der Ergebnisse beeinflussen. Verfügen die Forschenden über umfangreiches Vorwissen, dann kann dies zu einer bewussten oder unbewussten Beschränkung führen, da die im Untersuchungsfeld vertrauten Forschenden um Tabuthemen wissen und diese eventuell nicht ansprechen. Die große Vertrautheit von Forschenden mit ihrer Problemstellung kann auch Informationsverluste nach sich ziehen. „... So führt etwa ein um Unterstützung gebetener Kenner der Szene (vermeintliche) Selbstverständlichkeiten nicht mehr aus und die entsprechenden Inhalte fehlen daher in den Untersuchungsberichten. Andererseits werden vom Forscher vornehmlich jene Dinge wahrgenommen, die für ihn neu und überraschend sind. [...] Umgekehrt gilt, je besser er mit den Verhältnissen im Feld vertraut ist, desto weniger wird er ihm bekannte Zusammenhänge hinterfragen, analysieren bzw. für erklärenswert erachten...“ (SCHRAML 2001 S. 107).

Mögliche negative Wirkungen einer starken Bindung der Forschenden an den Untersuchungsgegenstand sind nach SCHANZ, SUDA (2001 S. 65) vor allem durch Sensibilisierung der Forschenden vermeidbar. Durch meine mehrjährige Arbeitspause bei den forstlichen Organisationen, das sehr breite Promotionsstudium für die vorliegende Arbeit sowie die spezielle Auseinandersetzung mit dem Thema, dass eine starke Bindung der Forschenden an die Problemstellung zu Schwierigkeiten führen kann, konnte wohl zumindest bis zu einem gewissen Grad eine Sensibilisierung eintreten.

Des Weiteren sollen laut SCHANZ, SUDA (2001) forstliche Sozialwissenschaftler und Sozialwissenschaftlerinnen Externe „...zu einer kritischen Reflexion ihrer Forschung im Hinblick auf die Überprägung durch Einstellungen, Überzeugungen, Wertungen und geistigen Grundeinstellungen...“ heranziehen, es „...sollte eine kritische Begleitung während des gesamten Forschungsprozesses [...] stattfinden...“ (SCHANZ, SUDA 2001 S. 72). Die vorliegende Arbeit wurde während des gesamten Entstehungsprozesses in Kolloquien, die am Institut für Forstökonomie der Universität Freiburg abgehalten wurden, diskutiert. Auch fanden Einzelgespräche mit Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen der Universität Freiburg statt. Allerdings wurde die Arbeit vorwiegend mit forstlichen Sozialwissenschaftlern und Sozialwissenschaftlerinnen diskutiert. Damit konnte der Anforderung von SCHANZ, SUDA (2001) nur sehr eingeschränkt Folge geleistet werden. Festgehalten werden soll aber, dass deren Bindung an die Problemstellung aufgrund ihrer Tätigkeit außerhalb der LFV bzw. ForstBW deutlich geringer ist als meine.

Außerdem wurden bei den empirischen Erhebungen größtenteils Beobachtende hinzugezogen (eine ausführliche Darlegung hierzu kann dem Abschnitt C 2.3.2 und C 2.5 entnommen werden). Ein in dieser Hinsicht besonders sensibler Teil der Befragungen wurde zusätz-

lich von einer weiteren Person, die nicht mit der Problemstellung verbunden ist, ausgewertet (siehe hierzu Abschnitt C 2.6.2).

Darüber hinaus wurde eine Methodentriangulation mit verschiedenen Erhebungs- und Auswahlverfahren angewendet. Methodentriangulationen sind laut SCHANZ, SUDA (2001 S. 72) hilfreich, um eventuelle Probleme der starken Bindung der Forschenden an den Untersuchungsgegenstand erkennen zu können. Ein bewusstes Umgehen von Tabuthemen fand nicht statt⁴. Das Problem, dass Befragte (vermeintliche) Selbstverständlichkeiten nicht ansprechen⁵, konnte durch die getätigte Sensibilisierung zumindest gemildert werden.

Die aufgeführten Vor- und Nachteile dürfen nicht im Sinne einer Nettobetrachtung unmittelbar gegeneinander abgewogen werden. Sie werden von mir im Verlauf der Untersuchung im Einzelnen noch offengelegt⁶.

⁴ Vgl. SCHRAML (2001 S. 103)

⁵ Vgl. SCHRAML (2001 S. 106f)

⁶ In Anlehnung an SCHANZ, SUDA (2001 S. 71)

A Einleitung

1. Problemstellung und Forschungsziele

Interviewpartner: „Mit diesen Controllingberichten, das gebe ich zu, mit denen arbeite ich sehr wenig [...], das ist keine Frage. [...]“

Interviewerin: „Täten Sie es gerne? Denken Sie, Sie müssten mehr mit den Berichten arbeiten?“

Interviewpartner: „Ja natürlich, um den Überblick über den Betrieb und den Betriebsablauf zu halten, wäre das dringend notwendig“.

*(Aussage einer Führungskraft in einem Interview -
siehe Abschnitt C 3.1.7)*

Wieso nutzt die Führungskraft einen Großteil der Berichte, nämlich die „Controllingberichte“, nur sehr wenig und dies, obwohl es ihrer Meinung nach „dringend notwendig“ wäre? Oder allgemeiner ausgedrückt: Wie ist es denn um die betriebliche Information und Kommunikation in den forstlichen Organisationen bestellt? Mit dieser Frage beschäftigt sich die vorliegende Untersuchung, indem sie ihr am Beispiel der internen forstlichen Berichte⁷ der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg nachgeht.

Was aber sind interne forstliche Berichte? Hierzu zunächst ein kleiner Exkurs: In jeder Organisation gibt es Ziele. Die forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg haben zum Ziel, den Wald wegen seines wirtschaftlichen Nutzens (Nutzfunktion) und aufgrund seiner Bedeutung für die Umwelt und für „... die Erholung der Bevölkerung (Schutz- und Erholungsfunktion) zu erhalten, erforderlichenfalls zu mehren und seine ordnungsgemäße Bewirtschaftung nachhaltig zu sichern ...“ (LWaldG BW § 1). Die Forstwirtschaft soll gefördert und die Waldbesitzer sollen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben unterstützt werden. Ein weiteres Ziel besteht darin, einen Ausgleich zwischen den Interessen der Allgemeinheit und den Belangen der Waldbesitzer herbeizuführen (LWaldG BW § 1).

Wollen die forstlichen Organisationen⁸ des Landes Baden-Württemberg diese Ziele erreichen und soll die Politik und die Gesellschaft davon überzeugt sein oder überzeugt werden, dass sie dies können, dann sind Informationen unabdingbar.

⁷ Detaillierte Erläuterungen der unterstrichenen Begriffe der Problemstellung können dem Anhang 1 entnommen werden.

⁸ Zum Organisationsbegriff vgl. SCHREYÖGG 2008 S. 8ff (institutioneller Organisationsbegriff) und ARGYRIS, SCHÖN (2006 S. 23ff) und siehe Anhang 1.

Um Informationen zu erhalten und die Organisation zielorientiert führen zu können, werden in den Baden-Württembergischen Forstorganisationen eine Vielzahl von Führungsinstrumenten eingesetzt. Eines davon sind die internen forstlichen Berichte. Diese sind zumeist Schriftstücke. Sie beinhalten beispielsweise, welche Kosten in einem Betrieb im Jahr angefallen sind oder welche Erlöse und Deckungsbeiträge erzielt werden konnten. Andere Berichte informieren die Entscheidungsträger z. B. über die Höhe der Holzmenge, die in den einzelnen Waldbeständen im Jahrzehnt geschlagen werden soll oder über die Zufriedenheit der Interessensgruppen mit dem Dienstleistungsangebot der forstlichen Organisationen.

Die internen forstlichen Berichte dienen in diesem Zusammenhang dem Zweck, die Entscheidungsträger bei ihren Managementaufgaben zu unterstützen. Um diesen Zweck erreichen zu können, müssen sie selbst auch **Ziele** erfüllen. So sollen mit den Berichten Informationen bereitgestellt werden, mit denen die Unternehmensziele erreicht werden können. Die Informationen müssen in einer Art und Weise bereitgestellt werden, dass der Informationsbedarf der Personen mit Managementaufgaben gedeckt wird. Der Informationsbedarf ist beispielsweise dann nicht gedeckt, wenn die Berichte zu viele Informationen enthalten und der Manager deshalb die Daten, die er braucht, nicht findet. Die Berichterstellung muss auch unter Abwägung von Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten erfolgen. Diese Ziele der Berichte werden als **Leistungsziele** bezeichnet. Darüber hinaus sollen die internen forstlichen Berichte **soziale Ziele** erfüllen. Die Entscheidungsträger sollen mit den Berichten motiviert werden, die Ziele, über die berichtet wird, zu erreichen⁹.

Die internen forstlichen Berichte binden in den forstlichen Organisationen erhebliche Ressourcen. Auf praktische Erfahrungen der Bearbeiterin gestützt kann festgehalten werden, dass die Berichte bezüglich ihrer Nützlichkeit innerbetrieblich häufig kritisiert werden. Oftmals werden sie gar nicht genutzt. Dies wird auch beim eingangs aufgeführten Zitat erkennbar. Diese Erfahrungen decken sich mit der in der betriebswirtschaftlichen Literatur beschriebenen Kritik an internen Berichten. Auch dort wird darauf hingewiesen, dass die Empfänger Berichte häufig als wenig nützlich erachten¹⁰.

Bislang ist nicht bekannt, inwiefern die internen forstlichen Berichte die Entscheidungsträger der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg tatsächlich bei ihren Managementaufgaben unterstützen können. Unbekannt ist auch, welche Schwierigkeiten ggf. dazu führen, dass die internen forstlichen Berichte ihren Zweck nicht oder nur

⁹ Vgl. KÜPPER (2005 S. 156ff, 170); LfV (1991); § 7 LHO BW; OESTEN, ROEDER (2002 S. 70); SCHREYÖGG (2008 S. 185ff).

¹⁰ Vgl. BLOHM, HEINRICH (1965); HORVÁTH (2006 S. 318ff); KOCH (1994); WEBER (1999 S. 201f).

eingeschränkt erreichen und inwiefern Möglichkeiten bestehen, etwaige Probleme zu beheben.

Sollten die internen forstlichen Berichte den Berichtszweck nicht oder nur sehr eingeschränkt erfüllen, sind davon zuerst Personen mit Managementaufgaben betroffen. Für das Management ist dies problematisch. Denn Schwierigkeiten bei der Information und Kommunikation in Organisationen können dazu führen, dass das Management die Unternehmensziele nicht oder nur eingeschränkt erreicht. Diese Probleme sind auch für Personen mit Controllingaufgaben¹¹ von Relevanz, weil sie beauftragt sind, die Prozesse im Informationssystem mit den Führungsteilsystemen so zu koordinieren, dass die internen forstlichen Berichte ihren Zweck erreichen können.

Mit dieser Arbeit werden **theoretische und technologische Forschungsziele** verfolgt. Am Beispiel der internen forstlichen Berichte soll beschrieben und erklärt werden, welche Probleme bei der betrieblichen Information und Kommunikation der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg vorliegen. Auch soll beschrieben und erklärt werden, inwieweit die internen forstlichen Berichte ihren Berichtszweck erfüllen können (theoretische Forschungsziele). Darauf aufbauend soll erarbeitet werden, welche Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung bestehen, um die aufgezeigten Probleme zu beheben oder zumindest zu mildern (technologische Forschungsziele).

2. Stand der Forschung

Um Probleme bei der betrieblichen Information¹² und Kommunikation¹³ am Beispiel der internen forstlichen Berichte zu beleuchten, werden zwei theoretische „Schulen“ der Managementlehre herangezogen. Zum einen wird, dem aktuellen Stand der Forschung zu Problemen bei internen Berichten folgend, auf betriebswirtschaftliche Theorien zugegriffen, die sich konkret mit dem betrieblichen Informationssystem mit Schwerpunkt Berichtswesen auseinandersetzen.

¹¹ Zum verwendeten Controllingbegriff vgl. KÜPPER (2005) und siehe Anhang 1.

¹² Informationen sind „zweckbezogenes, entscheidungsrelevantes Wissen“ (OESTEN, ROEDER 2012 S. 211).

¹³ Kommunikation wird verstanden als wechselseitiger Aushandlungsprozess (OESTEN, ROEDER 2002 S. 289).

Das Informationssystem als Teilsystem des Führungssystems¹⁴ besteht aus den Bestandteilen und Prozessen, durch die in einem Unternehmen Informationen ermittelt und bereitgestellt werden. Dazu gehören die Organisationsmitglieder, die Informationen aktiv bearbeiten (Sender, Empfänger,...), die Informationen (Inhalt von Datenbanken, Büchern,...), die Infrastruktur des Informationssystems (organisatorischer Unterbau, Informationstechnologien zum Beispiel Rechnungssysteme, Softwareprogramme, ...) sowie die benötigten Sachmittel. Im Informationssystem werden die formalen und informalen Prozesse zur Beschaffung, Speicherung, Verarbeitung und zur Übermittlung bzw. Kommunikation von Informationen durchgeführt (KÜPPER 2005 S. 127; OESTEN, ROEDER 2012 S. 213). „Das Informationssystem liefert Informationen als Input für die auf den verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Bereichen des Betriebes zu treffenden Entscheidungen“ (OESTEN, ROEDER 2012 S. 211). Das Berichtswesen dagegen umfasst nur die Personen, Einrichtungen, Regelungen, Daten und Prozesse, mit denen Berichte verarbeitet und übermittelt werden (KÜPPER 2005 S. 170).

Die Theorien beschreiben, dass interne Berichte für eine überschaubare Menge von Störungen anfällig sind. Diese werden von einer ebenfalls überschaubaren Anzahl von Störungsursachen ausgelöst, was Störungswirkungen nach sich zieht. Aus Sicht dieser Theorien können die vorhandenen Probleme verhältnismäßig einfach erkannt und mittels Maßnahmen der Berichtsgestaltung gemildert, wenn nicht sogar behoben werden. D. h. diese Theorien erwecken den Eindruck, als funktioniere die betriebliche Information und Kommunikation mit internen Berichten ähnlich wie eine einfache Maschine.

Diese theoretische Schule wird aber, wie noch zu zeigen sein wird, als nicht ausreichend betrachtet, um die Forschungsziele zu erreichen. Denn der vorliegenden Untersuchung liegt der institutionelle Organisationsbegriff zugrunde¹⁵. Dieser umfasst das gesamte soziale Gebilde der Organisation, d. h. sowohl die geplante Ordnung als auch die informellen Regeln¹⁶ und Dysfunktionen organisierter Arbeitsabläufe¹⁷. Die betriebswirtschaftlichen Theorien zu Schwierigkeiten im Informationssystem berücksichtigen informelle Prozesse nur eingeschränkt. Auch gehen sie davon aus, dass Maßnahmen zur Berichtsgestaltung

¹⁴ In der vorliegenden Untersuchung wird von einer Trennung einer Unternehmung in zwei Unternehmensteilsysteme, ein Führungssystem und ein Leistungssystem, ausgegangen. Das Führungssystem wird weiter in die Führungsteilsysteme Planungssystem, Kontrollsystem, Informationssystem, Organisation und Personalführungssystem unterteilt (vgl. KÜPPER 2005 S. 28ff).

¹⁵ Siehe Anhang 1.

¹⁶ Formale Regeln sind „offiziell eingeführte und genauer spezifizierte Erwartungen an das Verhalten der Mitglieder“ (SCHREYÖGG 2008 S. 11). Informelle (oder informale) Regeln stehen neben den formalen Regeln. D. h. sie enthalten entweder andere Inhalte als die formalen Regeln, oder sie sind dort zu finden, wo keine formalen Regeln existieren.

¹⁷ Vgl. SCHREYÖGG (2008 S. 8ff).

weitgehend Wirkung zeigen und in der Folge die Berichte ihren Zweck besser erfüllen. Dysfunktionen der Gestaltungsmaßnahmen sind nicht Gegenstand dieses Theoriestranges. D. h., aus dem Blickwinkel dieser theoretischen Schule bleiben manche Phänomene, die der institutionelle Organisationsbegriff umfasst, unerkannt.

Um die Forschungsziele zu erreichen, werden die betriebliche Information und Kommunikation und damit auch die internen forstlichen Berichte noch aus einer zweiten Perspektive betrachtet. Dazu wird die theoretische Schule herangezogen, die den Einfluss der Organisationskultur auf das Management und somit auch auf die betriebliche Information und Kommunikation beschreibt und erklärt.

Dem gewählten Organisationsbegriff folgend besitzt jedes Unternehmen neben einer formalen auch eine informale Struktur. Lange Zeit wurde die Bedeutung dieser informalen Strukturen und Prozesse nicht beachtet oder für nur wenig relevant angesehen. Inzwischen wurde erkannt, „dass ein erfolgreiches Management eine Beschäftigung mit allen Einflusskräften voraussetzt, vor allem auch mit solchen, deren Existenz sich nicht einer bewussten Gestaltung und gezielten Inkraftsetzung verdanken“ (SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 338). Der Organisationskultur, als einem Bereich der informellen Prozesse, wird hierbei besondere Bedeutung beigemessen. Unter dem Phänomen Organisationskultur wird – bildhaft und verkürzt ausgedrückt - der „unsichtbare Geist“ verstanden, der jeder Organisation innewohnt und der jeden Betrieb zu einem „eigenen Völklein“ macht¹⁸. Die Organisationskultur ist den Organisationsmitgliedern zu großen Teilen nicht oder nur unterschwellig bewusst. Aber, und das ist das Bedeutende dabei, sie ist wahrnehmungs- und handlungsleitend. Der Kulturansatz eröffnet einen grundlegenden und systematischen Einblick in diese informellen Prozesse¹⁹. Des Weiteren zeigt er neben Möglichkeiten vor allem auch Grenzen der Steuerbarkeit von Organisationen auf. Deshalb werden diese Theorien hier herangezogen, um die Möglichkeiten und Grenzen der betrieblichen Information und Kommunikation in den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg aufzuzeigen.

Im Folgenden wird der Stand der Forschung dieser beiden Theoriestränge der Managementlehre knapp gefasst und auf die Problemstellung der Arbeit fokussiert dargelegt.

¹⁸ Eine ausführliche Beschreibung dessen, was in der vorliegenden Untersuchung unter dem Phänomen Organisationskultur verstanden wird, kann dem Abschnitt B 4 entnommen werden.

¹⁹ Vgl. SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 338f).

Betriebswirtschaftliche Theorien zu Schwierigkeiten im Informationssystem

Gestaltungsempfehlungen für Berichte und Informationsbedarfsanalysen

Es gibt zahlreiche Publikationen, in denen Vertreter von Unternehmen neu entwickelte Berichtssysteme²⁰ vorstellen. Beispielhaft genannt sei hier KLEIN, HÖGEL (2003), KLÖTZLE, WEISS (2002), WEHNER, HÖRR (2003).

Auch existieren Untersuchungen, in welchen auf empirischer Basis ermittelt wird, welche Berichte in den betrachteten Unternehmen eingesetzt werden. Darauf aufbauend werden inhaltliche Empfehlungen, oft in Verbindung mit Gestaltungsempfehlungen für Berichte, entwickelt, siehe beispielsweise BIRK (1991), GLEICH et al (2002).

Mit Informationsbedarfsanalysen wird der Informationsbedarf²¹ der Berichtsempfänger ermittelt, um darauf aufbauend die Gestaltung interner Berichte ableiten zu können. Informationsbedarfsanalysen können mittels deduktiver und induktiver Verfahren durchgeführt werden (KOREIMANN 1975 S. 65; KÜPPER 2005 S. 156ff). Beispielhaft aufgeführt sei hier die Methode der Schlüsselindikatoren (SCHWARZE 1998 S. 101; VOß, GUTENSCHWAGER 2001 S. 147f) als gebräuchliche, aber entwicklungsgeschichtlich ältere, induktive Methode. Die von IBM entwickelten Methode „Business Systems Planning“ und die von NUSSELEIN (2003) auf Basis der Business Systems Planning Methode entwickelte Informationsbedarfsanalyse sind Beispiele für Verfahren, bei denen induktives und deduktives Vorgehen kombiniert wurde (KÜPPER 2005 S. 167ff).

Empirische Beiträge zur Berichtszufriedenheit und Berichtswirkung

Eine Reihe von Untersuchungen setzen sich mit der Zufriedenheit der Empfänger mit den Berichten auseinander. Beispielsweise wird mit Hilfe von vorher festgelegten Kriterienkatalogen versucht, die Zufriedenheit mit Berichten empirisch zu erheben und darauf aufbauend Gestaltungsempfehlungen für die Berichte bzw. Handlungsempfehlungen für die mit der Berichtsübermittlung betrauten Personen abzuleiten. Beispielhaft erwähnt seien hier SANDT (2003) und WEBER et al (2005).

Das Ziel der Arbeit von WEIDE (2009) besteht darin, die Auswirkungen der Integration des externen und internen Rechnungswesens auf die Gestaltung und den Erfolg des Manage-

²⁰ Meist in Verbindung mit neu eingeführten Kosten- und Erlösrechnungen.

²¹ Der Informationsbedarf umfasst all jene Informationen, die zur Aufgabenerfüllung in einem Unternehmen benötigt werden. Er wird vom Zielsystem des Unternehmens, von den Verhaltenseigenschaften der Handlungsträger und von externen Bedingungen bestimmt. Die Merkmale des Informationsbedarfs geben Auskunft über den Gegenstand, die Abbildungsdimension, die Art, die Genauigkeit, die Zuverlässigkeit und das Alter der Information. Weiter werden Angaben zum Volumen, zur Häufigkeit der Berichterstellung, zum Verdichtungsgrad, der Art der Übermittlung und zur Darstellung gemacht (in Anlehnung an KÜPPER 2005 S. 156ff).

ment Reporting zu untersuchen. Er stuft die neu geschaffenen Berichte dann als erfolgreich ein, wenn das durch die Integration neue geschaffene Informationsangebot²² von den Berichtsempfängern als Fortschritt gegenüber den vorherigen Berichten bewertet wird. Er misst diesen Fortschritt an von ihm festgelegten Kriterien²³.

VOLNHALS (2010) hat, unter Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse, die Existenz des Information Overload²⁴ als Folge einer unpassenden Informationsmenge mittels Experimenten empirisch belegt, indem sie die Entscheidungsqualität bei wechselnder Informationsmenge gemessen hat. Darauf aufbauend hat sie für Controllingberichte die Bandbreite eines „optimalen“ Informationsvolumens erarbeitet.

Störungen, Störungsursachen und Störungswirkungen im Berichtswesen bzw. im Informationsprozess

In der Literatur zum Berichtswesen und zum Informationssystem werden die Begriffe Störungen, Störungsursachen und Störungswirkungen verwendet. Eine Störung beschreibt ein Problem im Informationsprozess, den interne Berichte durchlaufen. Es können also Störungen bei der Beschaffung und Verarbeitung der Urdaten sowie bei der Speicherung, Übermittlung bzw. der Kommunikation der internen Berichte auftreten. Diese Störungen werden von verschiedenen Störungsursachen ausgelöst. Die einzelnen Störungsursachen führen zu unterschiedlichen Störungswirkungen²⁵.

Ein Beispiel: Ein nicht systematisch ermittelter Informationsbedarf stellt eine Störungsursache dar, denn es ist unklar, wer welche Informationen benötigt. Dies führt u. a. zu Störungen bei der Übermittlung von Berichten. Denn die Empfänger erhalten einerseits Informationen, die sie nicht brauchen, andererseits bekommen sie nicht alle für die Entscheidungsfindung notwendigen Informationen. Dies führt zur Störungswirkung, dass die Berichte die Entscheidungsfindung nur eingeschränkt unterstützen.

²² Das Informationsangebot sind die von den Sendern bereitgestellten Nachrichten, mit denen der Informationsbedarf gedeckt werden soll (BERTHEL 1992).

²³ Die Kriterien sind sachliche Relevanz (d. h. ist der Berichtsinhalt für die Empfänger relevant), zeitliche Relevanz (d. h. sind Berichte aktuell), Vergleichbarkeit im Zeitablauf, Transparenz, Objektivität, Anreizverträglichkeit, Flexibilität und Wirtschaftlichkeit.

²⁴ Unter dem Begriff des „Information Overload“ wird in der Untersuchung von VOLNHALS (2010 S. 60ff) die Informationsmenge verstanden, ab der die Entscheidungsqualität nicht mehr zunimmt, sondern sinkt. VOLNHALS (2010) knüpft dabei an den von EPPLER, MENGIS (2004) erarbeiteten, nachfolgend dargestellten Bezugsrahmen an.

²⁵ Vgl. beispielsweise KOCH (1994); OESTEN, ROEDER (2012 S. 214).

Theorie über Entstehungsmöglichkeiten von Störungen im Berichtswesen

KOCH (1994) hat ein auf das Berichtswesen begrenztes theoretisches Erklärungsmodell entwickelt (ausführlich Abschnitt B 2.3). Dieses beinhaltet die im Berichtswesen liegenden Störungen, die dazu führen, dass mit den internen Berichten nicht die gewünschten, zielorientierten Verhaltensreaktionen erzielt werden können.

Er hält fest, dass das Verhalten der Berichtsempfänger durch die Gestaltung der Berichtsmerkmale gesteuert werden kann. Sind die Berichtsmerkmale ungünstig gestaltet, so treten Störungen bei den Berichten auf. KOCH (1994) weist darauf hin, dass wegen der Begrenzung seiner Studie auf den Untersuchungsgegenstand „Berichtswesen“ nur ein Teil der Einflussgrößen erarbeitet werden konnten, die zu Störungen bei Berichten führen²⁶.

Eine Reihe von Autoren legt ihren Ausführungen den theoretischen Bezugsrahmen von KOCH (1994) zugrunde, indem sie die Störungen aus dem theoretischen Bezugsrahmen von KOCH (1994) aufgreifen. Beispielhaft erwähnt seien GLEICH et al (2009) und TASCHNER (2013)²⁷.

Das Konzept des „Information Overload“

Basierend auf Forschungen zu Accounting, Management-Informationssystem, Organisation sowie Marketing- und Konsumentenverhalten erarbeiteten die Autoren EPPLER, MENGIS (2004) einen theoretischen Bezugsrahmen für den Information Overload Diskurs. Auch andere Disziplinen, die den zuvor genannten nahe stehen, wie beispielsweise die Psychologie und Ökonomie, fließen in ihre Betrachtungen ein.

EPPLER, MENGIS (2004) präsentieren einen Überblick über die Hauptdefinitionen des Information Overload. Eine häufig zitierte Definition des Information Overload besagt, dass die Arbeitsleistung eines Individuums mit der Menge an Informationen, die sie erhält, bis zu einem bestimmten Punkt positiv korreliert. Kommen dann weitere Informationen hinzu, fällt

²⁶ Diese sind Übersichtlichkeit der Berichte, Anzahl der Berichte, Anzahl der Informationen auf dem Bericht, Verdichtungsgrad, Lesbarkeit der Berichte, Eindeutigkeit der Informationen im Bericht, Redundanzen, Darstellungsform, Übermittlungsmedium (schriftlich auf Papier oder auf dem Bildschirm, mündlich), fachliches Können der Empfänger, Diskrepanz zwischen der Information und der Einstellung des Empfängers, einseitige Hervorhebung negativer Informationen, Partizipation der Empfänger an der Gestaltung der Berichtsmerkmale, Gruppenzugehörigkeit des Empfängers (Subkultur), Selbsteinschätzung des Empfängers, Sachverstand und Objektivität des Senders, Vertrautheit, Sympathie zum Sender, Machtposition und Form der Machtausübung des Senders.

²⁷ TASCHNER (2013) erarbeitet Störungsursachen, die in der „kognitiven Beschränktheit der Individuen“ liegen. Beispielhaft aufgeführt seien folgende Störungsursachen: Betriebsblindheit führt dazu, dass wichtige, neue Informationen nicht oder zu spät erkannt werden; Gruppenmeinung wird nicht hinterfragt; Selbstüberschätzung der Sender und Empfänger.

die Arbeitsleistung deutlich ab. Diese zusätzlichen Informationen werden nicht weiter in den Entscheidungsfindungsprozess integriert, der Information Overload ist das Ergebnis.

EPPLER, MENGIS (2004) benennen im Zusammenhang mit dem Firmenkontext fünf Hauptursachen für einen Information Overload:

- Persönliche Faktoren²⁸
- Charakter der Information²⁹
- die Aufgaben und Arbeitsvorgänge, die von Personen durchgeführt werden³⁰
- das organisatorische Design³¹
- die Informationstechnologie³²

Die Autoren halten fest, dass sich der Information Overload normalerweise nicht aufgrund einer dieser Faktoren allein ergibt, sondern durch die Mischung aus allen fünf Hauptursachen. Der Information Overload wirkt sich negativ auf die Arbeitsleistung, gemessen an der Sorgfalt und an der Geschwindigkeit, aus. EPPLER, MENGIS (2004) stellen anschließend Lösungsmöglichkeiten zur Behebung der Ursachen des Information Overload vor³³. Sie betrachten dabei, wie auch die vorher genannten Autoren, vorrangig die Sender und die Empfänger der Informationen.

Kommunikationsstörungen

OESTEN, ROEDER (2012 S. 214) beschreiben, dass die Ursachen von Kommunikationsstörungen in allen Ebenen des Informationssystems (Organisationsmitglieder, Informationen, Informationsinfrastruktur) liegen und in allen Prozessen im Informationssystem, d. h. bei der Beschaffung, Verarbeitung, Speicherung, Übermittlung bzw. Kommunikation von Informationen auftreten können. OESTEN, ROEDER (2012 S. 214) sowie weitere Autoren, z. B. REICHWALD (1999 S. 229f) und STAEHLE (1999 S. 306) benennen Informations-

²⁸ Z. B. Begrenzung der individuellen Informationsverarbeitungskapazität; der Sender überprüft die abgegebene Information nicht ausreichend; Motivation.

²⁹ Z. B. Informationsmenge; Unsicherheit der Information; Neuheit der Information, Komplexität der Information; Qualität der Information.

³⁰ Z. B. Aufgaben sind komplex; Zeitdruck; Aufgabenunterbrechung und Ablenkung bei komplexen Aufgaben; zu viele und zu detaillierte Standards im Rechnungswesen.

³¹ Z. B. interdisziplinäre Arbeit; Informationssuche muss vom Endnutzer durchgeführt werden, anstatt von Personen, die darauf spezialisiert sind; Anhäufen von Informationen, um Macht zu demonstrieren; heterogene Gruppen.

³² Z. B. E-Mail; Intranet; Internet; Bringsysteme; Anstieg der Zahl der Telefonleitungen; unterschiedliche Verteilungskanäle für den gleichen Inhalt, schnelle Innovationsentwicklung.

³³ Die Autoren betonen, dass der Bezugsrahmen keine logischen linearen Ursachen-Wirkungsbeziehungen präsentiert, sondern Zirkelschlüsse und Wechselbeziehungen. Er soll auch die Tatsache abbilden, dass jede Gegenmaßnahme, die zur Behebung einer speziellen Overload-Ursache angewendet wird, signifikante Wirkungen auf andere Ursachen haben kann.

pathologien³⁴ bzw. Kommunikationsbarrieren, die bei der Gewinnung, Weitergabe und Anwendung von Informationen auftreten können³⁵.

Stand der Forschung zum Thema Organisationskultur

Zum Thema Organisationskultur existiert sehr umfangreiche und vielfältige Literatur. Nachfolgend kann deshalb nur ein auf die Problemstellung der Arbeit bezogener Überblick über das vorhandene Wissen gegeben.

Entstehungsgeschichte der Organisationskulturforschung

MAX WEBERs (1921 zitiert nach ROSENSTIEL 1993 S. 8) Konzept der zweckrational konzipierten Organisation prägte über Jahrzehnte hinweg das Grundverständnis über Unternehmen. „... Unternehmen scheinen demnach als zweckrational konzipierte Organisationen, die bewußt und geplant bei Berücksichtigung der Kriterien von Wirtschaftlichkeit Menschen und Mittel so einsetzen, daß die klar definierten Ziele der Unternehmung in wirtschaftlicher Weise erreicht werden. Der Auftrag an anwendungsbezogene Organisationswissenschaftler bestand [...] darin, das optimale „Wie“ des Einsatzes der Mittel und Menschen zu erkunden ...“ (ROSENSTIEL 1993 S. 8f). Zwar war bekannt, dass Menschen sich nicht immer in diesem Sinn instrumentalisieren lassen, aber solch „irrationales“ Verhalten wurde in diesem Ansatz als Randerscheinung und als nicht relevant eingestuft. Allerdings war es nicht immer so, dass man dieses „Menscheln“ innerhalb der Organisation ausgeblendet hat. Schon in historischen Schriftstücken finden sich Hinweise³⁶. Der Begriff „Unternehmenskultur“ als solcher wurde in der Arbeit von JACQUES (1951 zitiert nach ROSENSTIEL 1993 S. 10) eingeführt. Aber der Ausdruck „Unternehmenskultur“ und das dazugehörige Konzept, das mit modernen Konzepten verwandt ist, führte viele Jahre ein Schattendasein. Erst in den 1980er Jahren wurde es wieder- bzw. neuentdeckt und eine große Bedeutung zugemessen. ROSENSTIEL (1993 S. 10ff) nennt für diese Wieder- bzw. Neuentdeckung der Theorien zur Organisationskultur mehrere Gründe³⁷. Diese sind

- der Wertewandel, d. h. die zunehmende Abwendung vom Materialismus (Werte der Versorgung und Sicherheit) hin zum Postmaterialismus (Werte, die das Zwischen-

³⁴ Hierunter versteht REICHWALD (1999) Dysfunktionen bei der Gewinnung, Weitergabe und Anwendung von Informationen.

³⁵ Genannt werden hier z. B. Zielkonflikte; hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung; fehlende Motivation, Unzuverlässigkeit der Informationsquelle; mangelnde Kommunikationsfähigkeit; schlechtes Organisationsklima (z. B. Misstrauen); Organisationskultur; Individuen neigen dazu, Informationen, die die eigene Meinung unterstützen, eher wahrzunehmen als Informationen, die nicht in das eigene Weltbild passen.

³⁶ Vgl. ROSENSTIEL (1993 S. 9f), er bezieht sich auf Autoren aus den Jahren 1921 und 1789.

³⁷ Vgl. hierzu auch FRANZPÖTTER (1997 S. 12f). Eine Reihe von weiteren Autoren führen die Entstehungsgeschichte der Organisationskulturforschung in unterschiedlichem Detaillierungsgrad und mit verschiedenen Schwerpunkten auf, siehe beispielsweise DÜLFER (1991), STAEHLE (1990).

menschliche und die Selbstentfaltung betreffen) in den westlichen Industriestaaten. Dieser hat zur Folge, dass Leistungslohn und Sicherheit des Arbeitsplatzes allein die Mitglieder eines Betriebes kaum noch ausreichend motivieren.

- die Verschärfung des nationalen und internationalen Wettbewerbs. Diese Wettbewerbsverschärfung veranlasste Theorie und Praxis dazu, die bislang angewendeten Motivationssysteme zu überdenken. Es wurde zunehmend auf Konzepte zurückgegriffen, die zu einer Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb und dessen Zielen führen sollten. Die Theorien zur Organisationskultur boten hier vielfältige Unterstützung.
- der Erfolg japanischer Unternehmen in bestimmten Branchen, die lange von Europa und Nordamerika beherrscht waren (z. B. Optik, Elektronik, Motorrad- und Automobilbau). Dieser Erfolg bewirkte ein Nachdenken darüber, was die japanischen Unternehmen zu diesen Spitzenleistungen brachte. Es wurden sogenannte „weiche Faktoren“ (PETERS, WATERMAN 1984 zitiert nach ROSENSTIEL 1993 S. 12) entdeckt. Damit sind beispielsweise der Führungsstil des Unternehmens und die Einbindung der Personen ins Unternehmen gemeint sowie die sich aus diesen Faktoren ergebende Motivation der Mitarbeiter.
- wissenschaftlicher Erkenntnisfortschritt. Es wurden die Grenzen rationaler und technokratischer Führungskonzepte erkannt.

Kulturbegriff

Der Begriff „Kultur“ ist ein theoretisches Konstrukt, dem in der Anthropologie, der Ethnologie und in jüngerer Zeit auch in der Soziologie, Psychologie und Betriebswirtschaftslehre große Bedeutung zugemessen wird. Die Definitionen des Kulturbegriffs sind dementsprechend sehr unterschiedlich. „... Allen Definitionen ist gemein, dass es sich bei ihr um ein System gemeinsam geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale handelt ...“ (STAEHLE 1990 S. 465).

Die populärste Systematisierung der unterschiedlichen Kulturansätze ist die von ALLAIRE, FIRSIROTU (1984 zitiert nach HEINEN, FANK 1997 S. 57ff und STAEHLE 1990 S. 465).

- Kultur kann einerseits als integrativer Bestandteil jeglicher Sozialsysteme betrachtet werden. Sie manifestiert sich in Form von bestimmten sozialen Verhaltensweisen³⁸ und materiellen Kulturprodukten³⁹. Kultur ist in diesem Fall ein empirisch beobachtbares Phänomen eines Sozialgebildes.

³⁸ Z. B. die Art der Begrüßung, die Rituale eines Unternehmens.

³⁹ Z. B. Architektur, Kleidungsstil.

- Andererseits wird Kultur als Ideensystem gesehen. Dann umfasst Kultur die dem menschlichen Handeln zugrunde liegenden Orientierungsmuster, d. h. die gemeinsam geteilten Grundannahmen und Normen. Kultur findet in diesem Fall in den Köpfen der Menschen statt und ist nicht durch Beobachtung direkt zu erheben.

Diese Einteilung wird von ALLAIRE, FIRSIROTU (1984 zitiert nach HEINEN, FANK 1997 S. 57ff) noch tiefer gegliedert⁴⁰.

Systematisierung der Theorien und Begriffsverständnisse der Organisationskultur

Eine Reihe von Autoren beschäftigt sich mit der Systematisierung der vielfältigen Theorien und Begriffsverständnisse der Organisationskultur, siehe beispielsweise FRANZPÖTTER (1997 S. 22ff), NEUBAUER (2003 S. 16ff) und NEUBERGER, KOMPA (1987 S. 17ff). Daraus ergeben sich viele Arten der Systematisierung.

Die am häufigsten verwendete Einteilung der Theorien und Begriffsverständnisse zur Organisationskultur basiert auf der oben aufgeführten Systematisierung des Kulturbegriffs nach ALLAIRE, FIRSIROTU (1984 zitiert nach HEINEN, FANK 1997 S. 57ff). Diese wird auf Organisationen übertragen. Wird die erste Sichtweise der obigen Definition zugrunde gelegt, so wird davon gesprochen, dass Organisationen Kultur **haben**. Bei der zweiten Sichtweise wird angenommen, dass Organisationen Kulturphänomene **sind**. Die erste Sichtweise wird als Variablenansatz, die zweite als Metaphernansatz bezeichnet (STAEHLE 1990 S. 466; NEUBAUER 2003 S.19f).

Theorien, die dem Variablenansatz zuzuordnen sind, betrachten die Organisationskultur nur als einen von mehreren Einflussfaktoren, der das Handeln der Organisationsmitglieder beeinflusst. Die Organisationskultur wird hierbei als veränderbar und systematisch gestaltbar betrachtet. Theorien, die auf dem Metaphernansatz basieren, sehen Organisationen dagegen als Kulturen, „... die jeweils besondere Lebenswelten für die Mitglieder darstellen ...“ (NEUBAUER 2003 S. 20). Die Vertreter dieses Ansatzes interessieren sich nicht für die Möglichkeiten einer geplanten Gestaltung der Organisationskultur, oder sie sehen diese Gestaltungsmöglichkeiten skeptisch. Zum Teil sind sie vorrangig, zum Teil ausschließlich, an einem besseren Verständnis von Organisationen und zusätzlichen Erkenntnissen, die sie von der Kulturmetapher erwarten, interessiert (NEUBAUER 2003 S. 19f; SACKMANN 1990 S. 158ff).

⁴⁰ Den zwei genannten Gruppen liegen große erhebungsmethodische Unterschiede zugrunde. Im ersten Fall wird Kultur als ein Faktor neben anderen, beispielsweise der Struktur und Technologie, begriffen. Zur Erfassung der Kultur können herkömmliche Methoden quantitativer empirischer Sozialforschung eingesetzt werden. Wird Kultur als Ideensystem verstanden, das nicht beobachtbar ist, müssen zur Erfassung verstehende, interpretative Verfahren herangezogen werden (STAEHLE 1990 S. 465f).

Einzelne Theorien und Begriffsverständnisse der Organisationskultur

Eine detaillierte Übersicht zentraler Theorien und Definitionen der Organisationskultur einschließlich Zusammenfassungen und kritischer Kommentierung können beispielsweise FRANZPÖTTER (1997) entnommen werden. Bei der ganzen Vielfalt der Theorien zur Organisationskultur sind sich alle Autoren in einem Punkt einig: Die Organisationskultur beeinflusst den Erfolg eines Betriebes in erheblichem Maße.

Aus den vielzähligen Definitionen und Theorien zur Organisationskultur wird an dieser Stelle SCHEIN (1995) herausgegriffen. Denn an ihn knüpfen sehr viele betriebswirtschaftlich orientierte Beiträge an. SCHEIN (1995) ist auch für den theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit von entscheidender Bedeutung. Er versteht die Organisationskultur viel mehr als Metapher, denn als Variable. Eine wesentliche Aussage seiner Theorie besteht darin, dass die Organisationskultur in Abhängigkeit von der Sichtbarkeit für einen externen Beobachter in drei Ebenen gegliedert werden kann. Die tiefste und somit die am schwersten erkennbare Ebene ist jene der Grundannahmen. Dieser misst SCHEIN (1995) die größte Bedeutung zu. Allerdings ist dies jene, die den Organisationsmitgliedern meist nicht oder nur unterschwellig bewusst ist. SCHEIN (1995) vertritt die Ansicht, dass es für das Management sehr wichtig ist, die Organisationskultur des eigenen Betriebes zu kennen.

Typologien von Organisationskulturen

Die Analyse einer Organisationskultur in ihre Ebenen und Elemente⁴¹ ist sehr aufwändig. Deshalb wurden Typologien entwickelt. Dies sind grobe Vereinfachungen, die die vielfältigen vorhandenen Organisationskulturen zu wenigen Typen zusammenfassen (STEINMANN, SCHREYÖGG 1993 S. 592ff). Am populärsten ist die Typologie von DEAL, KENNEDY (1982 zitiert nach STEINMANN, SCHREYÖGG 1993 S. 592ff), die an die Alltagserfahrungen von Organisationsmitgliedern anknüpft. Beispielhaft genannt werden kann auch NEUBERGER, KOMPA (1987 S. 200ff), sie erarbeiteten eine Typologie auf Basis der psychoanalytischen Neurosenlehre.

Methoden zur Analyse der Organisationskultur

Zur Analyse der Organisationskultur werden, in Abhängigkeit von der zugrunde gelegten Theorie, sowohl quantitative als auch qualitative Methoden angewendet (NEUBAUER 2003 S. 73ff).

Wird die Organisationskultur als ein zu großen Teilen unbewusstes Phänomen betrachtet, so sind quantitative Verfahren sehr kritisch zu beurteilen. Denn sie werden es „... schwer

⁴¹ Siehe beispielsweise SCHEIN (1995).

haben, das tiefer liegende Normen- und Annahmengerüst zu erschließen – und gerade darauf kommt es dann aber in der praktischen Arbeit mit der Unternehmenskultur an ...“ (SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 349). Auch einfache Methoden der Befragung, bei welchen die Organisationsmitglieder die Organisationskultur beschreiben sollen, werden die unbewussten Teile der Organisationskultur nicht ergründen können (SCHREYÖGG 2008 S. 375f; SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 348f).

Die gemeinsam geteilten Orientierungsmuster der Organisationsmitglieder können nur auf interpretativem Weg ermittelt werden (SCHREYÖGG 2008 S. 375). SCHEIN (1995 S. 132ff) bietet zur Analyse der Organisationskultur einen „klinischen Ansatz“ an, der auch interpretative Elemente hat. Er beschreibt ein mehrstufiges Verfahren, mit dem der Forscher in die Lage versetzt werden soll, die Organisationskultur eines bestimmten Betriebes zu deuten. Bei diesem Vorgehen unterstützen motivierte Kulturinsider den Forscher bei der Deutung der Organisationskultur. Als bekannte Methode zur Analyse der Organisationskultur auf interpretativem Weg kann das von OSTERLOH (1991) entwickelte Verfahren genannt werden. OSTERLOH (1991) schlägt eine typenbildende Methode vor, die zuerst ein qualitatives, dann ein quantitatives Vorgehen vorsieht. Neuere Arbeiten, die die Analyse von Ausschnitten der Organisationskultur einzelner Betriebe zum Ziel haben, greifen auf die dokumentarische Methode der Interpretation nach BOHNSACK (2008) zurück - siehe hierzu beispielsweise MENSCHING (2008) und KUBISCH (2008).

Empirische Analysen zur Wirkung der Organisationskultur auf das Management

Es existieren nur wenige empirische Analysen der Organisationskultur von Betrieben einschließlich der Wirkung der Organisationskultur auf das Management. Beispielhaft genannt sei MENSCHING (2008). Sie hat den Unterschied zwischen der gelebten und formalen Hierarchie der Polizei in Niedersachsen untersucht.

Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Organisationskultur

Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung der Organisationskultur werden in der Literatur kontrovers diskutiert. Die sogenannten „Kulturingenieure“ (SCHREYÖGG 2008 S. 391) schlagen - basierend auf dem „Variablenansatz“ - Herangehensweisen vor, mit denen die Organisationskultur gezielt entwickelt und planmäßig verändert werden kann. Andere Autoren, die sogenannten „Kulturalisten“, betrachten – gestützt auf dem Metaphernansatz - die Organisationskultur „als eine organisch gewachsene Lebenswelt, [...] die sich jedem gezielten Herstellungsprozess entzieht“ (SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 358). Sie lehnen deshalb eine bewusste und gestaltende Veränderung der Organisationskultur ab, v. a. auch wegen normativer Bedenken. Eine dritte Gruppe von Autoren bezieht eine Zwischenposition,

hierzu zählen auch SCHEIN (1995) und SCHREYÖGG (2008 S. 391). Sie akzeptieren einen geplanten Wandel in Form einer „Kurskorrektur“ der Organisationskultur. Sie vertreten die Auffassung, dass Organisationskulturen zwar veränderbar sind, betonen aber, dass dies ein langsamer, über mehrere Jahre andauernder Prozess ist⁴², der nur begrenzt steuerbar ist (SCHREYÖGG 2008 S. 390f; SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 357ff).

Es gibt nur wenige Untersuchungen, die sich mit der Wirksamkeit von Maßnahmen zur Veränderung einer spezifischen Organisationskultur beschäftigt haben, siehe beispielsweise HÜTHER (2003)⁴³ und HEIN (1990)⁴⁴.

Literatur, die Kommunikation in Betrieben thematisiert und dabei Theorien zur Organisationskultur heranzieht

Arbeiten, die vergleichbar zur Problemstellung der vorliegenden Arbeit, die Kommunikation in Betrieben zum Thema haben und auf Theorien zur Organisationskultur basieren, aber nicht die Kulturgestaltung in den Mittelpunkt stellen, weisen folgende Gemeinsamkeiten auf: Es werden zwar Formen von Kommunikation (z. B. der Dialog) oder Kommunikationsprobleme in Betrieben analysiert, interne Berichte werden aber nicht beleuchtet. Z. T. wird das Themenfeld des (organisationalen) Lernens mit aufgenommen. Die Theorien zur Organisationskultur haben meist nachgeordnete Bedeutung.

Beispielhaft seien EHMER (2004)⁴⁵, SCHNÖRING (2007)⁴⁶ und SCHOTTMAYER (2002)⁴⁷ genannt.

⁴² Sie begründen diese Auffassung damit, dass sich Organisationskulturen, so wie sie bestehen, über einen längeren Zeitraum entwickelt haben und ein Wandel ebenfalls Zeit benötigt.

⁴³ HÜTHER (2003) untersucht, wie wahrscheinlich eine erfolgreiche Wertevermittlung der Organisationsführung an die Mitarbeiter bei der Deutschen Bahn im Zeitraum von 1992-2000 war, indem als empirisches Material die Mitarbeiterzeitung herangezogen wurde. Diese „... Studie ist nicht als eine Untersuchung „der“ Organisationskultur der Deutschen Bahnen, der DB AG oder der Entwicklung von dieser zu sehen, sondern sie untersucht nur, inwiefern die Organisationsführung versucht, Einfluss auf die Kultur zu nehmen. Es kann dabei auch nicht festgestellt werden, ob die Einflussnahmen letztlich gelingen oder nicht. Es kann nur abgeschätzt werden, ob ein Gelingen wahrscheinlich ist ...“ (HÜTHER 2003 S. 12).

⁴⁴ HEIN (1990) erarbeitete Möglichkeiten und Grenzen, wie die Führungskräfte mit der formalen und, sehr eingeschränkt, der informellen Kommunikation die vorhandene Ist-Kultur in die von ihnen gewünschte Soll-Kultur verändern können.

⁴⁵ EHMER (2004) beschäftigt sich mit dem Dialog, den sie folgendermaßen definiert: Im gemeinsamen Denken neue Denkräume eröffnen. Ihre Arbeit basiert auf der Erkenntnis, dass derzeit Organisationen immer weniger starre, dauerhafte Gebilde darstellen, sondern sie verändern sich ständig. Hieraus entsteht Orientierungsbedarf für die Mitglieder der Organisationen. Die Autorin geht auch davon aus, dass es immer weniger möglich ist, mit den Einzelleistungen der Individuen die Anforderungen der derzeitigen Industriegesellschaft zu bewältigen. Die Autorin will klären, inwieweit Dialoge in diesen Fällen den Organisationsmitgliedern Hilfe bieten können. Um diese Prozesse im Unternehmen besser verstehen zu können, berücksichtigt sie auch Erkenntnisse aus den Theorien zur Organisationskultur. EHMER (2004) zeigt mit dem empirischen Teil ihrer Arbeit, welche Bedingungen den Dialog in der Praxis ermöglichen und wie dieser Denkansatz in der Praxis integriert werden kann. Weiter macht sie

Die Organisationskultur von Forstbetrieben

Empirische Studien über die Organisationskultur von Forstbetrieben liegen für den deutschsprachigen Raum nicht vor. Hingewiesen sei auf die Arbeiten von GLÜCK (1987), HEEG (1973), SCHMIDT (1999) oder WEBER, MANN (1997), die, gestützt auf Literaturlauswertungen, Hypothesen zur Kultur von Forstorganisationen oder der Forstleute veröffentlicht haben.

Resümee zur bisherigen Forschung

Folgt man dem Stand der Forschung, so hat die Organisationskultur großen Einfluss auf das Management. Für Managementprozesse sind Informationen und Kommunikation unverzichtbar. Die internen forstlichen Berichte sind Teil der betrieblichen Information und Kommunikation. Dementsprechend dürfte die Organisationskultur nennenswerten Einfluss auf die internen forstlichen Berichte haben und somit auch darauf, inwiefern die internen forstlichen Berichte ihren Zweck erreichen können. Allerdings sind keine Untersuchungen vorhanden, die sich theoretisch oder empirisch mit der Bedeutung der Organisationskultur auf interne Berichte oder das Informationssystem beschäftigen.

Aus der bisherigen Forschung wird erkennbar, dass keine der beiden theoretischen Schulen einen einheitlichen Bezugsrahmen anbietet. Die Aussagen der beiden theoretischen Richtungen unterscheiden sich auch, z. T. sind sie sogar widersprüchlich. Die betriebswirtschaftlichen Theorien zu Schwierigkeiten im Informationssystem bieten direkte Hilfestellungen an, um Probleme bei internen Berichten zu analysieren. Wie bereits eingangs erwähnt, ist diesen Bezugsrahmen auch gemein, dass sie auf einem sehr systematischen, technischen Verständnis von Kommunikation basieren. Dadurch erscheinen die Probleme bei den internen forstlichen Berichten leicht zu beheben. Bei den Theorien zu Schwierigkeiten im Informationssystem wird, wenn die Organisationskultur überhaupt Eingang findet, eine der vielen Wirkungen der Organisationskultur herausgegriffen und als ein Bestandteil von vielen betrachtet, der zu Problemen bei den internen Berichten führen kann. Die Theorien zur Organisationskultur beschreiben dagegen, dass die im Betrieb gelebte Organisationskultur in

Aussagen, welche Wirkung der Dialog zeigt, welchen Nutzen das Unternehmen hat und welche Schwierigkeiten auftreten.

⁴⁶ SCHNÖRING (2007) systematisiert in ihrer Arbeit dialogische Interaktionen in Unternehmen und bewertet sie hinsichtlich ihrer Effektivität. Dabei bildet sie wesentliche Typen kommunikativen Handelns in Unternehmen. Für diese Studie berücksichtigt sie auch Erkenntnisse aus den Theorien der Organisationskultur.

⁴⁷ SCHOTTMAYER (2002) führt in seiner theoretischen Arbeit Kooperationsprobleme zwischen den verschiedenen Bereichen eines Betriebes auf sieben verschiedenen Ursachen zurück, eine davon sieht er in den bereichsspezifischen Subkulturen. Abschließend erörtert er Ansätze zur Verbesserung bereichsübergreifender Kooperations- und Kommunikationsvorgänge.

ihrer Gesamtheit großen Einfluss auf die Managementprozesse und damit auch auf die betriebliche Information und Kommunikation hat. Aus der Perspektive der Theorien zur Organisationskultur wird das Informations- und Kommunikationsverhalten der Organisationsmitglieder als ein komplexes, nicht leicht ergründbares Geschehen verstanden. Die Organisationskultur, und dementsprechend auch ihre Wirkung auf die Information und Kommunikation, ist - je nachdem ob dem Variablen- oder dem Metaphernansatz gefolgt wird – leicht (Variablenansatz) oder aber nur sehr bedingt (Metaphernansatz) steuerbar.

3. Präzisierung der Forschungsziele und Ableitung von Forschungsfragen

Die Darlegung des problemrelevanten Standes der Forschung ermöglicht es, untersuchungsleitende Forschungsfragen aus dem Forschungsziel ableiten zu können.

Als Forschungsziele wurden bereits genannt (vgl. Abschnitt A 1):

Mit dieser Arbeit werden theoretische und technologische Forschungsziele verfolgt. Am Beispiel der internen forstlichen Berichte soll beschrieben und erklärt werden, welche Probleme bei der betrieblichen Information und Kommunikation der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg vorliegen. Auch soll beschrieben und erklärt werden, inwieweit die internen forstlichen Berichte ihren Berichtszweck erfüllen können (theoretische Forschungsziele). Darauf aufbauend soll erarbeitet werden, welche Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung bestehen, um die aufgezeigten Probleme zu beheben oder zumindest zu mildern (technologisches Forschungsziele).

Derzeit existiert keine Theorie, die eine vollständige Grundlage bieten kann, um das angestrebte Forschungsziel zu erreichen. Deshalb soll in einem **ersten Untersuchungsschritt** aus verschiedenen Theorien ein **theoretischer Bezugsrahmen** für die Arbeit entwickelt werden.

Dieser theoretische Bezugsrahmen bezweckt die Bildung und Präzisierung von für die Problemstellung relevanten Begriffen sowie deren Definitionen. Des Weiteren beinhaltet der Bezugsrahmen theoretische Aussagen, d. h. er beschreibt und erklärt Wirklichkeitsausschnitte, indem er wahre und informative Angaben über strukturelle Gegebenheiten des interessierenden Realitätsausschnitts liefert. Konkret dienen diese theoretischen Aussagen der Beschreibung und Erklärung vergangener oder gegenwärtiger sowie der Prognose zukünftiger Sachverhalte. Auch sollen mit dem theoretischen Bezugsrahmen technologische

Aussagen ermöglicht werden. D. h. es sollen Beiträge zur Lösung von in der Praxis auftretenden Problemen geleistet werden⁴⁸.

Theoretische Bezugsrahmen verfügen z. T. über eine große Reichweite⁴⁹ und Reichhaltigkeit⁵⁰, z. T. weisen sie, unter Inkaufnahme von geringerer Reichweite und verminderter Reichhaltigkeit, eine klare Struktur auf. Sie haben den Zweck, das Denken über komplexe reale Phänomene zu ordnen und die empirische Forschung zu leiten. Auch sollen sie Erklärungsskizzen liefern, die zu einem Verständnis von Zusammenhängen führen⁵¹.

Die Analyse des Stands der Forschung hat gezeigt, dass es zur Problemstellung der Arbeit zwei deutlich unterschiedliche Theoriestränge gibt. Es existieren die betriebswirtschaftlich orientierten Arbeiten zum Informationssystem und zum Berichtswesen und die sozial- bzw. kulturwissenschaftlich orientierten Arbeiten zur Organisationskultur. Wegen der Unterschiedlichkeit im Problemzugang und in der theoretischen Grundlegung scheint es nicht möglich, diese Theoriestränge einfach zusammenzuführen. Es wird deshalb folgenden Forschungsfragen nachgegangen:

1. Zu welchem theoretischen Bezugsrahmen kann das in den betriebswirtschaftlichen Theorien dargestellte Wissen zu Schwierigkeiten im Informationssystem zusammengefasst werden?
2. Mit welchem theoretischen Bezugsrahmen kann aufgezeigt werden, wie die Organisationskultur die betriebliche Information und Kommunikation beeinflusst?

Der dann in zwei Teilen vorliegende theoretische Bezugsrahmen ist im **zweiten Untersuchungsschritt** Grundlegung für **zwei empirische Studien**. Wie in der Problemstellung aufgeführt, sollen die internen forstlichen Berichte ihren Berichtszweck erfüllen, d. h. sie sollen das Management bei der Zielerreichung unterstützen. Dies ist nur möglich, wenn die Berichte die ebenfalls eingangs geschilderten Berichtsziele erreichen. Ob die internen forstlichen Berichte diesen eigenen Anforderungen gerecht werden, ist allerdings nicht bekannt. Deshalb wird in diesem Untersuchungsschritt die Beantwortung folgender Forschungsfragen angestrebt:

⁴⁸ Vgl. OESTEN (1986 S. 5ff).

⁴⁹ Die Reichweite bezieht sich auf die Größe des Wirklichkeitsausschnittes, der beschrieben und erklärt wird.

⁵⁰ Die Reichhaltigkeit macht Aussagen, wie informativ der betrachtete Wirklichkeitsausschnitt beschrieben werden kann.

⁵¹ Vgl. OESTEN (1986 S. 104f).

3. Welche Probleme bei der Erreichung des Berichtszwecks lassen sich empirisch ermitteln, wenn die internen forstlichen Berichte aus der Perspektive betriebswirtschaftlicher Theorien betrachtet werden? Dieser Frage soll mit der ersten Teilstudie nachgegangen werden.

4. Welche Probleme können beschrieben und erklärt werden, wenn die betriebliche Information und Kommunikation und damit auch die internen forstlichen Berichte aus dem Blickwinkel der Theorien zur Organisationskultur beleuchtet werden? Diese Frage soll mit der zweiten Teilstudie verfolgt werden.

Den technologischen Forschungszielen folgend sollen im **dritten Untersuchungsschritt** die **Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung der internen forstlichen Berichte und der betrieblichen Information und Kommunikation von ForstBW im Allgemeinen** untersucht werden. Dabei soll im Zuge der Auswertung der beiden empirischen Studien folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

5. Welche für die Praxis nützlichen Schlüsse bezüglich der Erreichung des Zwecks der internen forstlichen Berichte können aus den beiden Studien gezogen werden?

Bis jetzt wurden speziell die internen forstlichen Berichte betrachtet. In diesem Untersuchungsschritt soll auch verallgemeinernd die Gestaltung der gesamten Information und Kommunikation von ForstBW betrachtet und folgende Frage beantwortet werden:

6. Welche für die Praxis nützlichen Aussagen zur Information und Kommunikation in ForstBW im Allgemeinen können aus den beiden Studien abgeleitet werden?

Auf dieser Basis kann dann folgender Forschungsfrage nachgegangen werden:

7. Welche Ansatzpunkte können aus den beiden theoretischen Schulen abgeleitet werden, damit die Berichte ihren Zweck besser erreichen können bzw. die aufgezeigten Probleme bei der betriebliche Information und Kommunikation in ForstBW gemildert werden können?

Im letzten, **vierten Untersuchungsschritt** wird der Blick **zurück auf die theoretischen Forschungsziele** gerichtet und gefragt:

8. Welche jeweils spezifischen Beiträge zur Beschreibung und Erklärung von Problemen bei der Information und Kommunikation in ForstBW gründen auf welchen der

beiden Theoriestränge – betriebswirtschaftliche Theorien zum Informationssystem bzw. Theorien zur Organisationskultur - des Bezugsrahmens? Gibt es widersprüchliche Erklärungen? Welcher der beiden Theoriestränge weist die höhere Erklärungskraft auf?

4. Aufbau der vorliegenden Untersuchung

Die vorliegende Arbeit besteht aus vier Kapiteln. Das **Kapitel B** widmet sich den theoretischen Grundlagen. Im Abschnitt B 1 wird darauf eingegangen, wie der aus zwei Teilen bestehende theoretische Bezugsrahmen entwickelt wurde. In den Abschnitten B 2 und B 3 wird der Teil des theoretischen Bezugsrahmens dargestellt, der die internen Berichte aus dem Blickwinkel des betriebswirtschaftlichen Wissens zu Schwierigkeiten im Informationssystem bzw. im Berichtswesen betrachtet. Hierzu sind im Abschnitt B 2 jene Theorien zusammengefasst, die für den ersten Teil des Bezugsrahmens herangezogen werden. Im Abschnitt B 3 wird der aus diesen Theorien entwickelte Teil des Bezugsrahmens, der Störungen, Störungsursachen und –wirkungen bei den internen forstlichen Berichten beschreibt, vorgestellt. Die Abschnitte B 4 bis B 6 bilden den zweiten Teil des theoretischen Bezugsrahmens, jenen zur Organisationskultur, ab. Dazu wird im Abschnitt B 4 beschrieben, was in der vorliegenden Untersuchung unter dem Phänomen Organisationskultur verstanden wird. Im Abschnitt B 5 wird dargestellt, welchen Einfluss die Organisationskultur auf das Management, die Information und die Kommunikation eines Betriebes hat. Im Abschnitt B 6 wird aufgezeigt, inwiefern es möglich ist, die Organisationskultur eines Betriebes gezielt zu verändern.

Der im Abschnitt B erarbeitete theoretische Bezugsrahmen wird herangezogen, um mittels zweier empirischer Studien, die im **Kapitel C** dargestellt werden, zu prüfen, inwiefern die internen forstlichen Berichte ihren eigenen Anforderungen gerecht werden können. Dazu werden im Abschnitt C 1 die Forschungsfragen 3 und 4 um die Erkenntnisse aus dem theoretischen Bezugsrahmen präzisiert. Des Weiteren wird dargestellt, welche Methoden in der jeweiligen Teilstudie zur Anwendung kommen. Im Abschnitt C 2 werden die eingesetzten Methoden beschrieben, indem immer zuerst auf die jeweilige Methode im Allgemeinen eingegangen wird. Danach wird dargestellt, wie die einzelnen Methoden in der vorliegenden Untersuchung angewendet wurden. Der Abschnitt C 3 bildet die empirischen Ergebnisse der beiden Teilstudien getrennt voneinander ab. Im Abschnitt C 3.1 werden die Störungen, Störungsursachen und -wirkungen dargestellt, die ermittelt werden können, wenn die internen forstlichen Berichte mit der ersten Teilstudie aus der Sicht der Theorien zu Schwierig-

keiten im Informationssystem betrachtet werden. Somit wird die dritte Forschungsfrage beantwortet. Der Abschnitt C 3.2 beinhaltet die empirischen Ergebnisse der zweiten Teilstudie und gibt damit einen Einblick in die Organisationskultur von ForstBW. Im Abschnitt C 3.3 wird aus der Verbindung der empirischen Ergebnisse der zweiten Teilstudie und der Theorien zur Organisationskultur die Kulturstärke von ForstBW abgeleitet. Im Abschnitt C 3.4 werden ebenfalls aus der Verbindung von Theorie und Empirie Probleme bei der betrieblichen Information und Kommunikation aufgezeigt, die sich aus der Kulturstärke von ForstBW ergeben. Damit wird die vierte Forschungsfrage beantwortet.

Im **Kapitel D** wird mit dem Abschnitt D 1 ein Überblick über das Diskussionskapitel gegeben. In den Abschnitten D 2 bis D 4 werden der theoretische Bezugsrahmen, die angewendeten Methoden und die Ergebnisse der beiden Studien diskutiert. Im Abschnitt D 5 werden die beiden Studien gemeinsam betrachtet. Zuerst wird dargestellt, welche für die Praxis nützlichen Aussagen bezüglich der Erreichung des Zwecks der internen forstlichen Berichte bzw. zur Information und Kommunikation in ForstBW aus den beiden Studien abgeleitet werden können. Dann wird, den technologischen Forschungszielen folgend, darauf eingegangen, welche Ansatzpunkte aus den beiden Studien abgeleitet werden können, damit die Berichte ihren Zweck besser erreichen bzw. die betriebliche Information und Kommunikation verbessert werden können. Auch werden Aussagen zu den Grenzen der Steuerbarkeit von Organisationen getätigt. Zuletzt wird der Blick wieder auf die theoretischen Forschungsziele gerichtet. Es wird die Frage beantwortet, welche Beiträge zur Beschreibung und Erklärung von Problemen bei der Information und Kommunikation auf welchen der beiden Theoriestränge gründet. Im Abschnitt D 6 werden Folgerungen für weiterführende Forschungen abgeleitet.

B Theoretische Grundlagen

1. Der Weg zum theoretischen Bezugsrahmen

Wie dem Stand der Forschung (vgl. Abschnitt A 2) entnommen werden kann, haben weder die betriebswirtschaftlichen Arbeiten, die die Schwierigkeiten beim Berichtswesen bzw. im Informationssystem beleuchten, noch die Arbeiten zur Organisationskultur eine jeweils einheitliche theoretische Grundlage. Wegen der theoretischen Vielfalt innerhalb wie zwischen diesen beiden Theoriesträngen ist es für diese Arbeit notwendig einen problemorientierten und an den Forschungsinteressen dieser Arbeit ausgerichteten theoretischen Bezugsrahmen zu erarbeiten. Dieser besteht aus zwei Teilen.

Erster Teil des theoretischen Bezugsrahmens: Störungen, Störungsursachen und Störungswirkungen bei den internen forstlichen Berichten

In den Abschnitten B 2 und B 3 werden zunächst die internen Berichte aus dem Blickwinkel des betriebswirtschaftlichen Wissens zu Schwierigkeiten im Berichtswesen bzw. im Informationssystem betrachtet. Da die Organisationsmitglieder mit ihrem Verhalten beeinflussen, ob interne Berichte ein wesentliches Instrument sein können, das Management zu unterstützen, werden hierzu Theorien herangezogen, die das Informationsverhalten der Organisationsmitglieder beschreiben und erklären.

Das menschliche Verhalten wird von vielen Faktoren bestimmt. Deshalb soll zuerst auf die Frage eingegangen werden, welche Theorien das Verhalten der Organisationsmitglieder im Zusammenhang mit den internen Berichten beschreiben können. Dazu wird ein theoretisches Modell herangezogen, das in einfacher Form aufzeigt, welche Determinanten das menschliche Verhalten bestimmen (siehe Abb. 1)⁵²:

Das Verhalten von Individuen ist von der gegebenen Situation abhängig, in der sich die Person befindet und von Determinanten, die in der Person des Handelnden selbst liegen (Organismus). Die gegebene Situation wird mit dem situativen Ermöglichen, das sind die hemmenden oder begünstigenden äußeren Umstände, und dem sozialen Dürfen und Sollen, d. h. den Normen und Rollensystemen, detaillierter beschreiben. Aus der gegebenen Situation werden die internen forstlichen Berichte als der Reiz (Stimulus), d. h. als der Einflussfaktor, der das Verhalten der am Informationsprozess beteiligten Personen bei ihrer Aufgabenwahrnehmung auslösen soll, besonders hervorgehoben. Die in der Person des Handelnden liegenden Determinanten sind nicht direkt beobachtbar. Sie setzen sich aus

⁵² Dieses Modell ist eine Kombination aus dem Stimulus-Organismus-Reaktions-Modell, kurz S-O-R Modell (OESTEN, ROEDER 2002 S. 72) und dem von ROSENSTIEL (1991 S. 62, 144) entwickelten Modell, das die Determinanten des menschlichen Verhaltens benennt.

dem individuellen Wollen (Bedürfnisse, Werte, Einstellungen) und dem persönlichen Können, d. h. den überdauernden Fähigkeiten, wie z. B. Intelligenz, und den erlernbaren Fertigkeiten, wie beispielsweise Fremdsprachenkenntnisse, zusammen. Die gesamte gegebene Situation löst, in Abhängigkeit vom individuellen Wollen und persönlichen Können, das Verhalten der am Informationsprozess beteiligten Personen aus.

Auf der Grundlage dieses Modells kann abgeleitet werden, dass das Verhalten von Organisationsmitgliedern im Zusammenhang mit Schwierigkeiten bei internen Berichten mit Theorien beschrieben werden kann, die das persönliche Können, das individuelle Wollen, das soziale Dürfen und Sollen und das situative Ermöglichen von Individuen bzw. von Gruppen beleuchten. Des Weiteren muss zur Beschreibung des Informationsprozesses, den interne Berichte durchlaufen, auf Kommunikationstheorien zurückgegriffen werden.

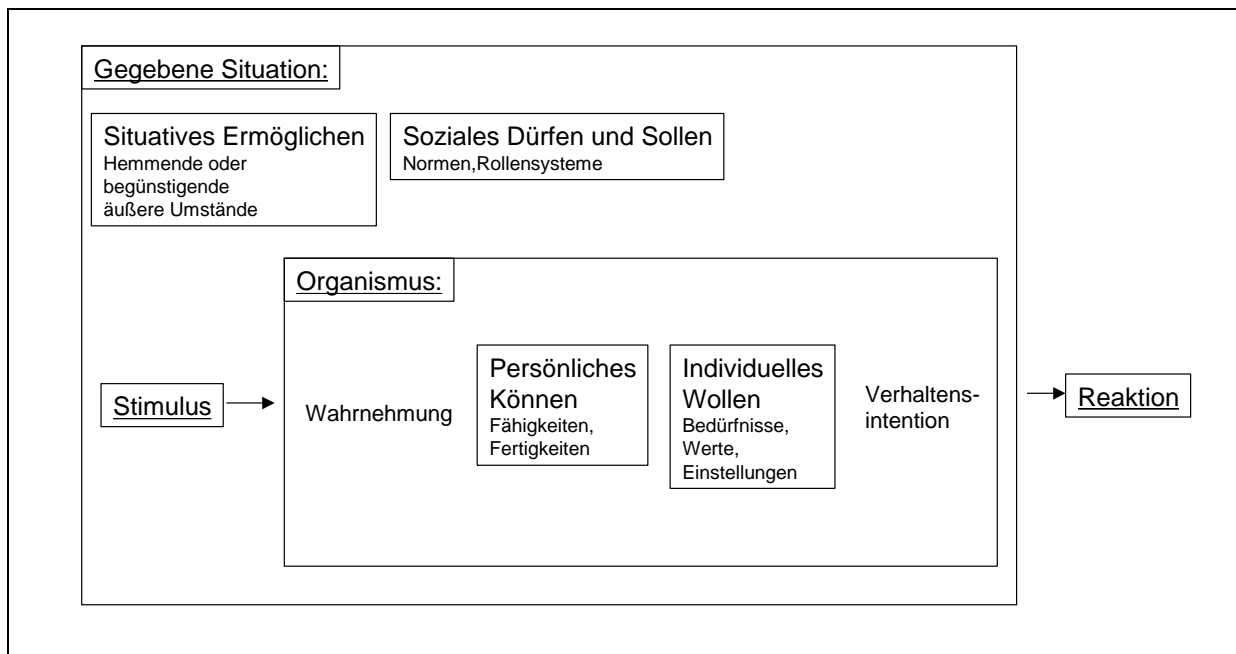


Abbildung 1: Bedingungen des Verhaltens von Individuen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an OESTEN, ROEDER (2002 S. 72) und ROSENSTIEL (1991 S. 62, 144)

Bei den Kommunikationstheorien werden Theorien ausgewählt, die **Störungen** im Informationsprozess, den die internen forstlichen Berichte durchlaufen, beschreiben und strukturieren. Dazu wird auf die Theorien „Modell eines Kommunikationssystems“ von TOPSOE (1974) und „Entstehungsmöglichkeiten von Störungen im Berichtswesen“ von KOCH (1994) zurückgegriffen. Die Theorie „Einstellungen und Einstellungsänderungen“ von TRIANDIS (1975) ist eine Theorie, die Aussagen zum Können und Wollen von Einzelpersonen macht. Sie wird häufig eingesetzt, um die Wirkung von Kommunikation zu beschreiben (siehe Abb.

2)⁵³. Auch auf diese wird Bezug genommen, um weitere Störungen im Informationsprozess erkennen zu können.

Des Weiteren werden für den Bezugsrahmen Theorien herangezogen, mit denen **Störungsursachen und -wirkungen** beschrieben und erklärt werden können, die die Störungen auslösen (siehe Abb. 2). Dies sind zum einen Theorien, die Aussagen zum Können und Wollen von Einzelpersonen machen. Ausgewählt wurden die Theorien über „intrinsische und extrinsische Motivation“ von RYAN, DECI (2000), „Die Anatomie einer Nachricht“ von SCHULZ VON THUN (2008) und „Der Mensch im Unternehmen“ („Theorie X und Theorie Y“) von MCGREGOR (1986). Zum anderen werden Theorien ausgewählt, die das soziale Sollen und Dürfen beschreiben. Die Organisation wird dazu als soziales System interpretiert, was bedeutet, dass bereits hier im Bezugsrahmen Theorien zur Organisationskultur (SCHREYÖGG 2008) Eingang finden, wenn auch nur in sehr knapper Form, denn hier wird die Organisationskultur lediglich als eine Variable von vielen betrachtet. Schließlich sei anzumerken, dass zur Beschreibung der hemmenden oder begünstigenden äußeren Umstände, die das Informationsverhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen, keine geeigneten Theorien gefunden wurden.

Aus den genannten Theorien werden kleinere Auszüge entlehnt und damit für das Forschungsproblem nutzbar gemacht⁵⁴. Diese Theorien werden im Abschnitt B 2 zusammengefasst dargestellt. Auch wird hier herausgearbeitet, welche Ausschnitte dieser Theorien für den ersten Teil des Bezugsrahmens verwendet werden. Im Abschnitt B 3 wird das aus den Auszügen dieser Theorien gebildete Modell beschrieben. Dieser Teil des theoretischen Bezugsrahmens weist eine vergleichbare Struktur auf wie die in der betriebswirtschaftlichen Literatur beschriebenen Modelle zur Schwierigkeiten im Informationssystem. Auch er erweckt den Eindruck, Kommunikation mit internen Berichten „funktioniert“ wie eine einfache „Maschine“.

⁵³ Vgl. z. B. BURKART (2002 S. 190).

⁵⁴ Hier entspricht der Bezugsrahmen dem von OESTEN (1986 S. 104) beschriebenen Realmodell. „Ziel einer „realtheoretischen Modellanalyse“ ist es, empirisch gehaltvolle, allgemeine Theorien (oder „ersatzweise“ theoretische Bezugsrahmen) für forstbetriebswirtschaftliche Problemstellungen zu konkretisieren und nutzbar zu machen. Modelle sind in der Regel besser strukturiert als theoretische Bezugsrahmen, weisen allerdings auch eine geringere Reichweite und eine verminderte Reichhaltigkeit auf. Das „Denken in realtheoretischen Modellen“ dient der forstlichen Betriebswirtschaftslehre als Möglichkeit zur problemorientierten Ausschöpfung vorhandenen theoretischen Wissens.“

Zweiter Teil des theoretischen Bezugsrahmens: Organisationskultur

Die Probleme bei den internen forstlichen Berichten werden, wie bereits im Abschnitt A 2 begründet, zusätzlich zu der „konventionellen“ Betrachtungsweise des ersten Teils des Bezugsrahmens, auch aus dem Blickwinkel der Theorien zur Organisationskultur analysiert. Damit wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass ein erfolgreiches Management nur dann gelingt, wenn auch jene Einflusskräfte betrachtet werden, die nicht gezielt eingeführt werden können und die nicht bewusst gestaltbar sind. Deshalb wird im zweiten Teil des Bezugsrahmens die Organisation als soziales System betrachtet, der Fokus wird dabei speziell auf die informalen Prozesse gelegt wird. Hierzu „bietet der Kulturansatz ein sehr grundlegendes und systematisches Verständnis“ (SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 339). Die Theorien zur Organisationskultur beschreiben und erklären, wie die informellen und den Organisationsmitgliedern zumeist unbewussten Hintergründe das Management und damit auch die betriebliche Information und Kommunikation beeinflussen⁵⁵. Sie geben auch Einblick in die Möglichkeiten und Grenzen der Steuerbarkeit einer Organisation.

Im Abschnitt B 4 wird dargestellt, was in der vorliegenden Untersuchung unter dem Phänomen Organisationskultur verstanden wird. Dazu wird auf die Autoren SCHEIN (1995), SCHREYÖGG (2008), SCHREYÖGG, KOCH (2010), THOMPSON et al (1990) und ARGYRIS, SCHÖN (2006) Bezug genommen. Die Organisationskultur wird, im Unterschied zum ersten Teil des theoretischen Bezugsrahmens, in diesem Part als Metapher verstanden (siehe dazu Abschnitt A 2). Im Abschnitt B 5 wird der Einfluss der Organisationskultur auf das Management sowie die betriebliche Information und Kommunikation beschrieben. Der Abschnitt B 6 macht Aussagen, inwiefern Organisationskulturen verändert werden können.

Durch die Betrachtung der informalen und den Organisationsmitgliedern zumeist unbewussten Hintergründe liefert dieser Teil des Bezugsrahmens im Vergleich zum ersten Part ein komplexeres Bild wie Information und Kommunikation in Organisationen stattfindet und wie wirksam Managementprozesse sein können als es der erste Teil des Bezugsrahmens vermag.

⁵⁵ Vgl. SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 338ff).

2. Theoretische Ausgangspunkte zu Störungen, Störungsursachen und –wirkungen bei internen Berichten

2.1 Überblick

Der Inhalt und die Art der Struktur des ersten Teils des theoretischen Bezugsrahmens basiert auf den betriebswirtschaftlichen Theorien zu Schwierigkeiten im Informationssystem. Der Bezugsrahmen beschreibt Störungen, Störungsursachen und Störungswirkungen bei internen Berichten. Nachfolgend werden die theoretischen Bausteine dieses Modells im Einzelnen beschrieben und es wird dargelegt, wo diese Bausteine im Modell eingesetzt werden. Abbildung 2 gibt dazu einen Überblick und zeigt die Bezüge zwischen den einzelnen Theorien schematisch auf.

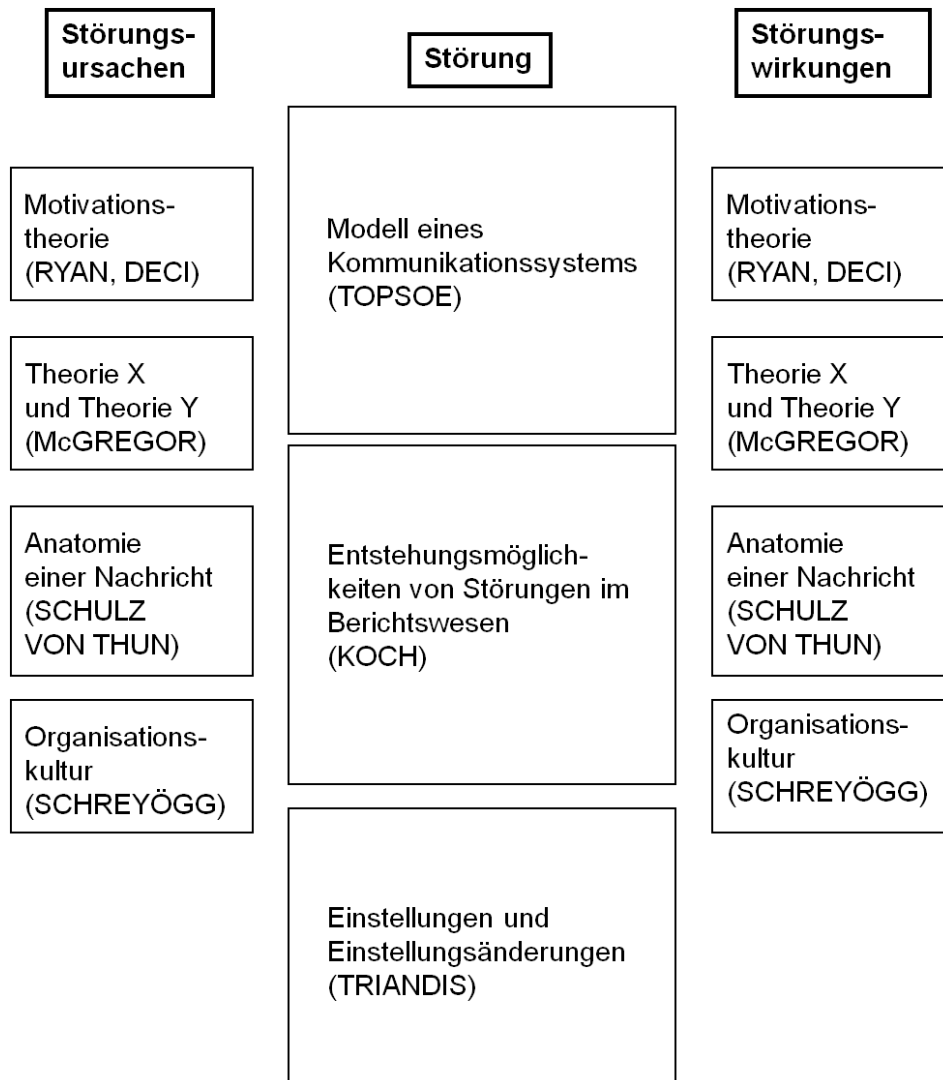


Abbildung 2: Theoretisches Modell zu Störungen, Störungsursachen und Störungswirkungen bei internen Berichten

Quelle: eigene Darstellung

2.2 Modell eines Kommunikationssystems

Theorie allgemein

TOPSOE (1974 S. 67f) beschreibt folgendes Modell eines Kommunikationssystems: Eine Nachrichtenquelle erzeugt eine Nachricht, die kodiert und dann von einem Sender in ein dem Übertragungskanal angemessenes Signal umgeformt wird. Die Nachricht erreicht ihren Empfänger und wird dekodiert (siehe Abb. 3).

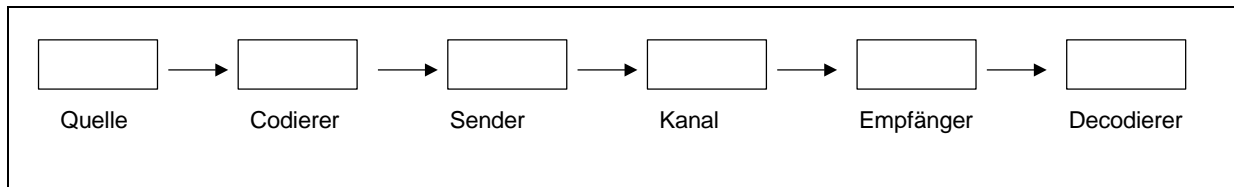


Abbildung 3: Modell eines Kommunikationssystems

Quelle: TOPSOE (1974)

Anwendung der Theorie im theoretischen Bezugsrahmen

Dieser Theorie werden Bestandteile des Kommunikationsprozesses, nämlich

Quelle und Codierer,

entlehnt.

Diese Theorie bietet eine Basis zur Beschreibung und Systematisierung der **Störungen** im Zusammenhang mit den internen forstlichen Berichten (siehe Abb. 2).

2.3 Theorie über Entstehungsmöglichkeiten von Störungen im Berichtswesen

Theorie allgemein

KOCH (1994) hat in seiner Untersuchung ein theoretisches, auf das Berichtswesen begrenztes Erklärungsmodell entwickelt. Dieses Modell beinhaltet Störungen, die zur Folge haben, dass die internen Berichte nicht die zur Zielerreichung notwendigen Verhaltensreaktionen auslösen. Diese Störungen gliedert er in die semiotischen Ebenen der Information⁵⁶ und in die Phasen des Übertragungsmodells der Informationstheorie nach SHANNON, WEAVER (1976)⁵⁷ (siehe Abb. 4).

⁵⁶ Die semiotischen Ebenen der Information umfassen die Syntax, die Semantik und die Pragmatik. Die Syntax bezieht sich auf das Verhältnis der Zeichen zueinander und die formalen Regeln, nach denen Zeichen oder Signale zusammengesetzt werden. Die Semantik befasst sich mit den Beziehungen zwischen den Zeichen und den Gegenständen, Ereignissen und Zuständen, die den Zeichen Bedeutung geben. Auf der Ebene der Pragmatik werden das Handeln der Zeichenverwender und damit die Wirkung der Nachricht zum Betrachtungsgegenstand beschrieben (KOCH 1994 S. 34f).

⁵⁷ Das Übertragungsmodell von SHANNON, WEAVER (1976) unterscheidet sich von TOPSOE (1974) in einem Punkt. TOPSOEs Modell beinhaltet zusätzlich die Codierung und Decodierung.

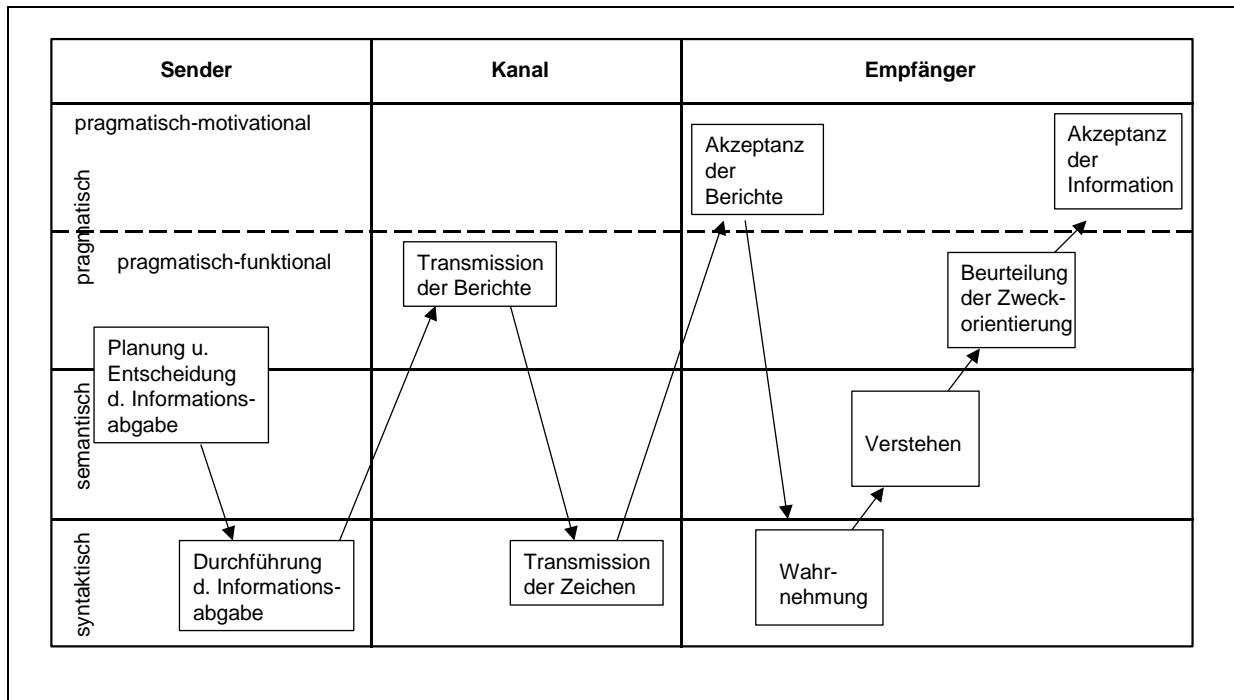


Abbildung 4: Entstehungsmöglichkeiten von Störungen im Berichtswesen

Quelle: KÜPPER (2005 S. 179 in Anlehnung an KOCH 1994 S. 99)

Nach KOCH (1994) können Störungen beim Sender bei der Planung und Entscheidung der Informationsabgabe und bei der Durchführung der Informationsabgabe entstehen. Im Kanal können Störungen bei der Transmission der Berichte und der Zeichen auftreten. Störungen beim Empfänger können in der Akzeptanz der Berichte, in der Wahrnehmung, dem Verstehen, der Beurteilung der Zweckorientierung und in der Akzeptanz der Information liegen.

KOCH (1994) gliedert die Störungen bei der **Planung und Entscheidung der Informationsabgabe** in die Unterpunkte

- Wahl der Kommunikationsinhalte und der Kommunikationspartner,
- Art, Formulierung und Zeitpunkt der Informationsübermittlung,
- Gestaltung der Berichtsmerkmale.

Die Wahl der Kommunikationsinhalte und –partner sowie die Art, Formulierung und der Zeitpunkt der Informationsübermittlung betreffen die Planung und Entscheidung über die Ausprägung der einzelnen Berichtsmerkmale. Diesem schließt sich die koordinierte Gestaltung dieser Merkmale an.

Unter den Störungen bei der **Durchführung der Informationsabgabe** sind Störungen bei der Erstellung und Übermittlung der Berichte an die Empfänger zu verstehen.

Die Störungen in der **Akzeptanz der Berichte** beschreibt die Bereitschaft, ob und wie die Berichte wahrgenommen werden. „... Die hierdurch angesprochenen Akzeptanzobjekte sind die übermittelten Berichte selbst und nicht die in ihnen enthaltenen Informationen ...“ (KOCH 1994 S. 83).

Störungen in der **Wahrnehmung** betreffen den Empfang von Signalen durch menschliche Sinnesorgane.

Störungen im **Verstehen** treten auf, wenn das bewusste Vorstellen Probleme bereitet.

Der Empfänger der Berichte muss erkennen, dass es sich um eine für ihn geeignete Information handelt. Hat er Schwierigkeiten bei der Beurteilung der Relevanz von Informationen für seine Entscheidungs- und Handlungsprobleme, so liegen Störungen in der **Beurteilung der Zweckorientierung** vor.

Störungen in der **Akzeptanz der Information** sind Störungen, die sich laut KOCH (1994 S. 76ff) auf die kognitive, die affektive und die konative Einstellungskomponente beziehen (vgl. dazu Abschnitt A 2.4).

Darüber hinaus hat er einen Katalog von Gestaltungsmaßnahmen erarbeitet. Damit beschreibt er rein qualitativ Kausalzusammenhänge zwischen den Gestaltungsmaßnahmen, den Störungen und den daraus resultierenden Verhaltensreaktionen, indem er auf Erkenntnisse der psychologischen und der soziologischen Kommunikationsforschung zurückgreift. KOCH (1994) schreibt den Merkmalen der Sender und Empfänger besondere Bedeutung zu. Der Sender ist laut KOCH (1994) Teil des Berichtswesens. Seine Persönlichkeitsmerkmale werden daher von ihm als Gestaltungsvariablen des Berichtswesens betrachtet. Die Persönlichkeitsmerkmale des Empfängers sind in dieser auf das Berichtswesen begrenzten Untersuchung vorgegeben.

Anwendung der Theorie im theoretischen Bezugsrahmen

Die von KOCH (1994) erarbeiteten Störungen

Planung und Entscheidung der Informationsabgabe,
Durchführung der Informationsabgabe,
Akzeptanz der Berichte,
Wahrnehmung,

werden zur Beschreibung der **Störungen** im Zusammenhang mit den internen forstlichen Berichten herangezogen (siehe Abb. 2).

2.4 Einstellungen und Einstellungsänderungen

Theorie allgemein

TRIANDIS (1975) beschreibt Ursachen und Arten von Einstellungen, Bedingungen, die Einstellungen determinieren und verändern sowie die Folgen von Einstellungen. Der Begriff „Einstellung“ ist nicht eindeutig definiert. TRIANDIS (1975 S. 4) definiert „Einstellung“ wie folgt: „Eine Einstellung ist eine mit Emotionen angereicherte Vorstellung, die eine Klasse von Handlungen für eine bestimmte Klasse sozialer Situationen besonders prädisponiert.“⁵⁸ Aufgrund dieser Definition können nach TRIANDIS (1975) drei Einstellungskomponenten unterschieden werden:

Die kognitive Komponente (Wissenskomponente). Sie umfasst das Wissen, das ein Individuum aufgrund von Wahrnehmung zum Einstellungsobjekt hat.

Die affektive Komponente (Gefühlkomponente). Sie umfasst die Emotionen, die das Objekt im Individuum auslöst.

Die Verhaltenskomponente⁵⁹. Sie beschreibt die Verhaltenstendenz, die durch die Vorstellung oder Wahrnehmung des jeweiligen Objekts ausgelöst wird. Hier geht es darum, was eine Person gerne tun möchte (TRIANDIS 1975 S. 4ff).

Bezüglich der Verhaltenskomponente von Einstellungen ist zu beachten, dass zwar zwischen den Einstellungen und dem tatsächlichen Verhalten einer Person eine Beziehung besteht, das tatsächliche Verhalten allerdings nur teilweise von der Einstellung derselben abhängt. Einstellungen, Normen, Gewohnheiten und die Verstärkungserwartungen⁶⁰ wirken zusammen auf das Verhalten (TRIANDIS 1975 S. 20ff). „... Sind alle vier Faktoren konsistent, dann stimmen auch Einstellung und Verhalten überein, sind die vier Faktoren aber inkonsistent, dann gibt es nur geringe Übereinstimmung ...“ (TRIANDIS 1975 S. 22).

Anwendung der Theorie in der vorliegenden Untersuchung

Die Einstellungstheorie dient im Modell zur Erklärung von **Störungen** im Zusammenhang mit den internen forstlichen Berichten (siehe Abb. 2).

Es werden die drei Einstellungskomponenten

kognitive Komponente, affektive Komponente und Verhaltenskomponente

betrachtet.

⁵⁸ Als weiteres Beispiel einer möglichen Definition von „Einstellung“ sei KLIMA (1975, S. 156; zitiert nach BURKART 2002 S. 190) aufgeführt, er betrachtet eine Einstellung als Tendenz „... auf ein Objekt (Gegenstand, Person, Idee,...) mit bestimmten [...] Gefühlen, Wahrnehmungen und Vorstellungen sowie Verhaltensweisen ...“ reagieren zu können.

⁵⁹ Auch Handlungskomponente oder konative Komponente genannt (vgl. beispielsweise BURKART 2002 S. 190).

⁶⁰ Hierunter sind die erwarteten Folgen des Verhaltens gemeint.

2.5 Intrinsische und extrinsische Motivation

Theorie allgemein

RYAN, DECI (2000) beschreiben, dass Motivation nicht nur gering oder stark ausgeprägt sein kann, sondern dass es auch verschiedene Orientierungen von Motivation gibt. Die Orientierung von Motivation bezieht sich auf das Ziel, das dem Handeln zugrunde liegt. RYAN, DECI (2000) differenzieren zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation⁶¹ und verweisen auch auf den Sachverhalt nicht vorhandener Motivation.

Intrinsisch motivierte Personen führen eine Aktivität durch, um eine innere Befriedigung zu erfahren und deutlich weniger, weil sie Konsequenzen erwarten, die von der inneren Befriedigung unabhängig sind. Sie handeln der Freude und Herausforderung wegen. Ein Handeln wird dann als extrinsisch motiviert bezeichnet, wenn damit eine separate Wirkung erlangt werden soll.

Laut RYAN, DECI (2000) variiert das Handeln extrinsisch motivierter Personen stark im Ausmaß des selbständigen Handelns⁶². Die Unterschiede im Handeln von extrinsisch motivierten Personen werden am Grad der Verinnerlichung und der Integration von Werten und Verhaltensregeln festgemacht. Verinnerlichung steht für den Prozess, bei dem der Wert bzw. die Verhaltensregeln in der Person aufgenommen werden. Integration meint den Prozess, bei dem das Individuum die Regeln in sich selbst umformt und diese dann auch ausstrahlt. Die Autoren legen hier den Gedanken eines Kontinuums zugrunde. Sie besagen, dass bei anwachsender Verinnerlichung eine größere Ausdauer, ein positiveres Selbstbild und ein höheres Engagement zu Tage treten. Intrinsische Motivation steht für Verinnerlichung und führt zu großer Ausdauer, einem positiven Selbstbild und hohem Engagement.

Um dieses Kontinuum fassen zu können, haben die Autoren ein Modell entwickelt, das von fehlender Motivation über extrinsische Motivation zu intrinsischer Motivation führt. Die extrinsische Motivation wird in dem Modell weiter in die vier Typen externale, introjizierte, identifizierte und integrierte Verhaltensregulation untergliedert (siehe Abb. 5).

⁶¹ Schon seit mehreren Jahrzehnten wird in der Literatur zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. RYAN, DECI (2000) haben diese klassische Einteilung allerdings überarbeitet.

⁶² Diese Aussagen steht im Gegensatz zu manchen Ansichten, die besagen, dass extrinsische Motivation zu gleichbleibend unselbständigem Verhalten führt (RYAN, DECI 2000 S. 60).

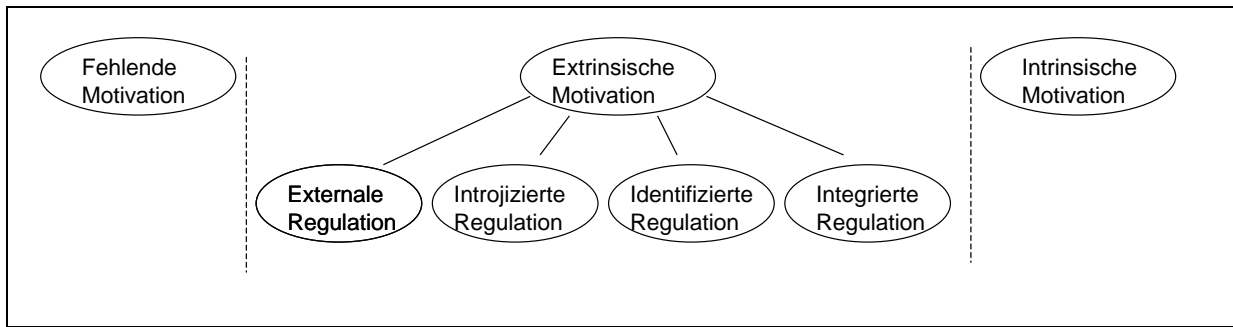


Abbildung 5: Eine Taxonomie der menschlichen Motivation

Quelle: Auszug aus RYAN, DECI (2000 S. 61)

Fehlende Motivation bedeutet, dass keine Verinnerlichung stattgefunden hat. Einer Person mangelt es an der Absicht, etwas zu tun oder sie sieht keinen Sinn, weshalb sie etwas tun soll. Fehlende Motivation tritt auf, wenn eine Aktivität nicht wertgeschätzt wird oder weil sich eine Person nicht kompetent fühlt. Wenn jemand glaubt, einen begehrten Lohn nicht erhalten zu können, so führt auch dies zu fehlender Motivation.

Unter **externaler Verhaltensregulation** wird die schwächste Form der Verinnerlichung verstanden. Sie tritt ein, wenn ein externer Bedarf befriedigt werden soll oder wenn eine extern verhängte Belohnungsmöglichkeit zu erlangen ist.

Die **introjierte Verhaltensregulation** ist eine extrinsische Motivationsform, die zu Handeln aufgrund eines Drucks zur Vermeidung von Schuld oder Beunruhigung führt sowie zu Tätigkeiten zur Verstärkung der eigenen Selbstwertschätzung.

Bei der **identifizierten Verhaltensregulation** erlebt die Person ihr Verhalten als persönlich wichtig⁶³.

Die **integrierte Verhaltensregulation** entsteht, wenn eine Tätigkeit in Einklang mit weiteren Aspekten des eigenen Lebens gebracht wird⁶⁴.

Die **intrinsische Motivation** bezieht sich auf Tätigkeiten, die aus Interesse und Freude an der Tätigkeit an sich durchgeführt werden.

Anwendung der Theorie im theoretischen Bezugsrahmen

Mit dieser Theorie können **Störungsursachen und deren Wirkungen** erklärt werden (siehe Abb. 2).

Für die vorliegende Untersuchung wird auf folgende von RYAN, DECI (2000) beschriebene Kausalbeziehung zurückgegriffen:

⁶³ RYAN, DECI (2000 S. 62) führen als Beispiel ein Kind an, das freiwillig Buchstaben lernt, weil es sieht, dass es wichtig ist, lesen und schreiben zu lernen, um im Leben etwas erreichen zu können.

⁶⁴ Dieser Typ hat laut RYAN, DECI (2000 S. 62) viele Qualitäten der intrinsischen Motivation. Beide sind autonom und ohne innere Konflikte. Trotzdem ist dieser Typ extrinsisch, weil das durch die integrierte Regulierung ausgelöste Verhalten deshalb an den Tag gelegt wird, weil eine separate Wirkung angestrebt wird.

Je geringer der Grad der Verinnerlichung ist, desto geringer sind die Ausdauer und das Engagement.

Diese Kausalbeziehung ist für die vorliegende Untersuchung dann von Belang, wenn der Grad der Verinnerlichung, die Unternehmensziele zu erreichen und / oder sich am Informationsprozess zu beteiligen, gering ist.

2.6 Der Mensch im Unternehmen (Theorie X und Theorie Y)

Theorie allgemein

McGREGORs (1986) Theorie basiert auf folgender Überlegung: "... Leute, die von der Möglichkeit ausgeschlossen sind, bei ihrer Arbeit die Bedürfnisse zu befriedigen, die in ihnen wach sind, verhalten sich genau so, wie wir es wohl voraussagen möchten: in Trägheit, Passivität, Verantwortungsscheu; sie sträuben sich gegen Veränderungen, sind anfällig für Demagogen und stellen geradezu absurde Ansprüche nach ökonomischen Vorteilen ..." (McGREGOR 1986 S. 33). Seine Theorie basiert auf der von MASLOW entwickelten Bedürfnispyramide⁶⁵. McGREGOR (1986) betrachtet vor allem die Sicherheitsbedürfnisse, die sozialen Bedürfnisse und ganz besonders die Wertschätzungsbedürfnisse.

Er beschreibt einen Kreislauf, der dafür sorgt, dass Mitarbeiter eben diese Bedürfnisse nicht befriedigen können. Diesen Kreislauf nennt er Theorie X. Er beginnt mit folgender Annahme: „... Hinter jeder Entscheidung oder Maßnahme eines Managers stehen Auffassungen über die Natur des Menschen und sein Verhalten ...“ (McGREGOR 1986 S. 27). Es gibt Manager, die ein negatives Menschenbild haben, indem sie beispielweise annehmen „... 1. Der Durch-

⁶⁵ MASLOW (2002 zitiert nach McGREGOR 1986 S. 30; SCHREYÖGG 2008 S. 188ff) unterscheidet fünf Bedürfnisstufen, die nach ihrer Dringlichkeit hierarchisch geordnet sind:

Er benennt als **unterste Ebene physiologische Bedürfnisse**, wie Nahrung, Kleidung und Wohnung. Die **Sicherheitsbedürfnisse** als **zweite Stufe** drücken sich im Verlangen nach dem Schutz vor unvorhersehbaren, negativen Ereignissen des Lebens (Unfall, Krankheit,...) aus.

Die **sozialen Bedürfnisse (dritte Stufe)** umfassen das Streben nach Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit,...

Die **Wertschätzungsbedürfnisse (vierte Stufe)** können in zwei Arten unterschieden werden: Erstens in die, die sich auf die Selbsteinschätzung beziehen. Hier ist das Streben nach Selbstvertrauen, nach Selbständigkeit, nach Leistungsbestätigung sowie nach Können und Wissen gemeint. Zweitens in jene, die die Reputation betreffen. Hier wird nach Status und Anerkennung getrachtet.

Die **fünfte Stufe** bilden die **Selbstverwirklichungsbedürfnisse**. Hierunter wird das Verlangen nach Unabhängigkeit und nach Entfaltung der eigenen Persönlichkeit verstanden.

Der Theorie von MASLOW liegen folgende für das Verständnis nachfolgender Argumentationen wichtige Annahmen zugrunde:

- Die Anordnung als Pyramide bedeutet, dass die unteren Bedürfnisse früher auftreten als die oberen.
- Menschen streben danach unbefriedigte Bedürfnisse zu stillen.
- Ein befriedigtes Bedürfnis kann nicht mehr motivieren. Menschliches Verhalten wird grundsätzlich durch das hierarchisch niedrigste, unbefriedigte Bedürfnis motiviert.

schnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus dem Wege zu gehen, wo er kann. [...] 2. Weil der Mensch durch Arbeitsunlust gekennzeichnet ist, muß er zumeist gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, um ihn mit Nachdruck dazu zu bewegen, das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen ...“ (McGREGOR 1986 S. 27). Steuert nun dieses Menschenbild die Entscheidungen und Maßnahmen der Manager und damit auch die organisatorische Gestaltung, so führen diese zu engen Kontrollen, umfassender Steuerung und ggf. auch zu Strafsystemen.

Dieses negative Menschenbild des Vorgesetzten kann dafür sorgen, dass die Mitarbeiter ihre Sicherheitsbedürfnisse nicht befriedigen können. Dies geschieht wenn die Praktiken des Managements zu Misstrauen bezüglich gerechter Mitarbeiterführung führen. Das negative Menschenbild des Vorgesetzten kann bei fehlender Anerkennung der Leistungen der Mitarbeiter auch zu einem Mangel an Selbstachtung und Selbstvertrauen führen, mit der Folge, dass diese ihre Wertschätzungsbedürfnisse nicht befriedigen können. Beides kann bewirken, dass sich die Mitarbeiter passiv und verantwortungsscheu verhalten und die Betriebsziele nicht verfolgen.

Der Manager bemerkt das beschriebene Verhalten und sieht sich in seinem Menschenbild und auch in seinen organisatorischen Maßnahmen bestätigt. McGREGORs (1986 S. 33) Kernthese lautet „... Theorie X erklärt die Folgen einer besonderen Führungs-Strategie; weder erklärt noch beschreibt sie die menschliche Natur, obwohl sie den Anschein erweckt, dass sie es täte ...“ Er zieht daraus den in der Theorie Y beschriebenen Schluss: Ginge das Management von einem anderen Menschenbild aus, gäbe es eine andere organisatorische Gestaltung und die Mitarbeiter wären gerne bereit Verantwortung zu übernehmen und würden die Betriebsziele zu ihren eigenen Zielen machen.

Anwendung der Theorie im theoretischen Bezugsrahmen

Mit dieser Theorie kann eine **Störungsursache und deren Wirkung** erklärt werden (siehe Abb. 2).

In der vorliegenden Untersuchung wird auf folgende von McGREGOR (1986) beschriebene Ursachen-Wirkungsbeziehung zurückgegriffen:

Ein negatives Menschenbild des Vorgesetzten kann bewirken, dass Menschen in der Arbeit nicht ihre Sicherheits- und Wertschätzungsbedürfnisse befriedigen können. Sie verhalten sich dann passiv, verantwortungsscheu und verfolgen nicht die Betriebsziele.

2.7 Anatomie einer Nachricht

Theorie allgemein

SCHULZ VON THUN (2008) verknüpft mit seiner Theorie über die Anatomie einer Nachricht zwei verschiedene theoretische Traditionen: Die Funktionen der Sprache von BÜHLER (1934) und den auf WATZLAWICK (1969) zurückgehenden Beziehungsaspekt menschlicher Kommunikation. SCHULZ VON THUN (2008) stellt dar, dass jede Nachricht immer, egal ob der Sender dies will oder nicht, vier Botschaften enthält. Botschaft eins, der **Sachinhalt** beinhaltet die Sachinformation. Botschaft zwei stellt eine **Beziehung** zwischen den jeweiligen Kommunikationspartnern her. Botschaft drei übermitteln etwas vom Sender selbst, die **Selbstoffenbarung**. Die vierte Botschaft ist ein versteckter oder offener **Appell** an den Empfänger. SCHULZ VON THUN (2008) veranschaulicht diese vier Botschaften in einem quadratischen Gebilde, dem sogenannten „Nachrichtenquadrat“.

Das Bild des Quadrats soll verdeutlichen,

- ein und dieselbe Nachricht enthält gleichzeitig viele Botschaften,
- alle vier Botschaften sind gleichrangig.

Das Nachrichtenquadrat muss konsequenter Weise auch aus der Sicht des Empfängers betrachtet werden. Welche dieser vier Seiten einer Nachricht der Empfänger besonders stark oder schwach wahrnimmt, ist von seiner „Empfangsaktivität“ abhängig. Dies macht die zwischenmenschliche Kommunikation kompliziert, denn der Empfänger hat im Grundsatz die freie Auswahl, auf welche Botschaft der Nachricht er reagieren will.

SCHULZ VON THUN (2008) beschreibt eine große Zahl von Kausalbeziehungen bei der Kommunikation, die aus dem Umgang der Sender und Empfänger mit den vier Botschaften der Nachricht resultieren. Die nachfolgend aufgeführten sind für die vorliegende Untersuchung besonders relevant:

Im Zusammenhang mit der Beziehungsseite einer Nachricht führt SCHULZ VON THUN (2008 S. 163) aus, dass Bevormundung beim Empfänger vielfach inneren Widerstand auslöst. Mit Bevormundung ist aus seiner Sicht „... ein Verhaltensstil gemeint, der darauf angelegt ist, den Empfänger in seinem Denken und Handeln weitgehend unter den eigenen Einfluß zu bringen, z. B. durch Anweisungen, Vorschriften, Fragen, Verbote usw. ...“ Wenig Bevormundung ist dann gegeben, „... wenn der Sender dem Empfänger durch seine Nachricht zu verstehen gibt, daß er ihm weitgehend eigene Entscheidungen und selbständige Aktivität einräumt ...“.

Die Wirksamkeit eines Appells hängt stark mit der Beziehung zwischen Sender und Empfänger zusammen. So kann ein Empfänger im Zusammenhang mit einem Appell dann eine Beziehungsbotschaft als strittig empfinden, wenn er durch die Botschaft, die den Appell enthält und die er in Verbindung mit dem Sender wahrnimmt, den Eindruck gewinnt, seine Freiheit und Selbstinitiative verteidigen zu müssen. Dies führt dann nicht selten zum Widerstand gegen den Appell (SCHULZ VON THUN 2008 S. 214f).

Wenn Nachrichten im Widerspruch zu einem bestimmten Verhalten oder zu einer bestimmten Überzeugung des Empfängers stehen, so entwickelt der Empfänger dieser Nachrichten „... einen erheblichen Widerstand nicht nur gegen den in der Nachricht enthaltenen Appell, sondern auch gegen die korrespondierende Sachaussage ...“. Denn „... solche Aussagen würden, wenn sie sich als richtig erwiesen, seinen Seelenfrieden stören, ihn ins unreine mit sich selbst bringen ...“ (SCHULZ VON THUN 2008 S. 218). Der Empfänger hat nun drei Möglichkeiten, mit der Dissonanz umzugehen:

- „... 1. Die Dissonanz aushalten und bestehen lassen; eine selten gewählte Lösung, [...].
2. Das Verhalten bzw. die alte Überzeugung ändern, so daß eine Übereinstimmung mit der dissonanzerzeugenden Nachricht und ihrem Appell erreicht wird. [...] Das ist [...] nicht einfach. Gerade „eingefleischte“ Verhaltensweisen lassen sich nicht leicht ändern. Und bereits vollzogene Verhaltensweisen lassen sich gar nicht wieder rückgängig machen [...].
3. Widerstand gegen die Nachricht und ihren ärgerlichen Appell ...“ (SCHULZ VON THUN 2008 S. 220).

Betrachtet man den in den drei Fällen genannten Widerstand genauer, so stehen dem Empfänger nach SCHULZ VON THUN (2008) verschiedene Abwehrmaßnahmen zur Verfügung:

- a) Er kann die unliebsamen Nachrichten überhören.
- b) Er kann einen Konflikt mit dem Sender eingehen.
- c) Der „Seelenfrieden“ kann durch Herabsetzung des Senders wiederhergestellt werden.
- d) Der Empfänger reagiert mit innerem Widerstand (SCHULZ VON THUN 2008 S. 163, 220).

Anwendung der Theorie im theoretischen Bezugsrahmen

Mit dieser Theorie können **Störungsursachen und deren Wirkungen** bei den internen forstlichen Berichten im Zusammenhang mit der Appellseite der Nachricht erklärt werden (siehe Abb. 2). Für die vorliegende Untersuchung sind folgende Ursachen-Wirkungsbeziehungen von Bedeutung:

- 1. Steht der Inhalt der Nachricht im Widerspruch zu bestimmten Verhaltensweisen oder Überzeugungen des Empfängers, so kann dies zu Widerstand gegen die Nachricht und ihren Appell führen.**
- 2. Hat ein Appell eine umstrittene Beziehungsbotschaft im „Schlepptau“, kann dies zum Widerstand gegen den Appell führen.**
- 3. Ein hohes Ausmaß an Bevormundung löst beim Empfänger vielfach inneren Widerstand aus.**

3. Störungen, Störungsursachen und –wirkungen bei internen Berichten

Überblick

Die im Vorkapitel B 2 dargelegten Theorien sind die Ausgangspunkte für die Entwicklung des nachfolgend vorzustellenden theoretischen Modells zu Störungen, Störungsursachen und Störungswirkungen bei internen Berichten (vgl. Abb. 6). Zunächst werden Störungen dargestellt, die dazu führen, dass interne Berichte ihren Berichtszweck nicht oder nur eingeschränkt erreichen. Danach werden die am Informationsprozess beteiligten Personen beschrieben. Schließlich werden die aus den Theorien abgeleiteten Störungsursachen sowie die von den Störungsursachen ausgelösten Störungswirkungen dargestellt.

Theoretische Grundlagen

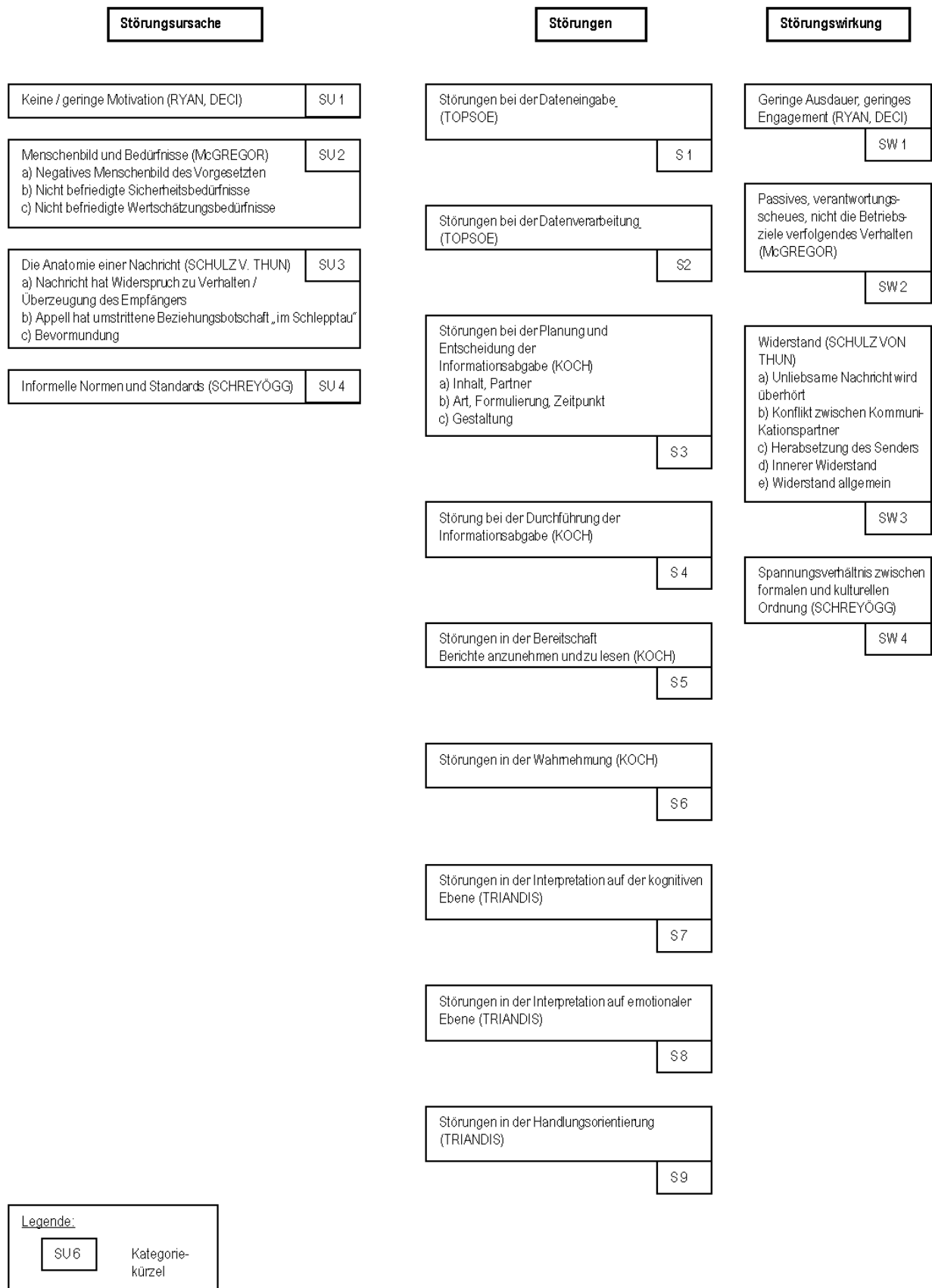


Abbildung 6: Überblick über die Störungen, Störungsursachen und –wirkungen bei internen Berichten
Quelle: eigene Darstellung

Störungen

Eine Störung im Sinne dieser Untersuchung kennzeichnet ein Problem im Informationsprozess, das bei der Beschaffung oder Verarbeitung der Urdaten bzw. bei der Übermittlung bzw. der Kommunikation der internen forstlichen Berichte auftreten kann. Die Reihenfolge der Störungen (S 1 bis S 9) folgt dabei der soeben dargestellten Abfolge im Informationsprozess.

Kategorie Störung (S) 1: Störung bei der Dateneingabe

Die erste Störung im Zusammenhang mit internen forstlichen Berichten ist dem ersten Schritt im Kommunikationsprozess von TOPSOE (1974) entnommen⁶⁶. TOPSOE (1974) beginnt bei der **Quelle** (siehe Abschnitt B 2.2). Überträgt man den von TOPSOE (1974) beschriebenen Prozess auf die vorliegende Untersuchung, so entspricht die von ihm aufgeführte Quelle der Dateneingabe. Bei der Eingabe von Urdaten kann es zu Störungen kommen.

Kategorie S 2: Störung bei der Datenverarbeitung

Die zweite Störung ist ebenfalls dem Kommunikationsprozess von TOPSOE (1974) entlehnt. TOPSOE (1974) beschreibt, dass die Nachrichten **kodiert** werden müssen. Für diese Untersuchung wird der Begriff der Kodierung weiter gefasst und als eine Form der Verarbeitung betrachtet. Bei der Verarbeitung von Urdaten können Störungen auftreten.

Kategorie S 3: Störungen bei der Planung und Entscheidung der Informationsabgabe

Kategorie S 3a: Wahl der Kommunikationsinhalte und der Kommunikationspartner

Kategorie S 3b: Art, Formulierung und Zeitpunkt der Informationsübermittlung

Kategorie S 3c: Gestaltung der Berichtsmerkmale

Die Störungen S 3 werden den von KOCH (1994) beschriebenen Entstehungsmöglichkeiten von Störungen im Berichtswesen entnommen (siehe Abschnitt B 2.3). Er ordnet eine erste **Störung bei der Planung und Entscheidung der Informationsabgabe** und untergliedert diese weiter. Die Störungen bei der Wahl der Kommunikationsinhalte und –partner (S 3a) sowie die Störung bei der Art, Formulierung und dem Zeitpunkt der Informationsübermittlung (S 3b) betreffen die Planung und Entscheidung über die Ausprägung der einzelnen Berichtsmerkmale. Störungen bei der Gestaltung beziehen sich auf die koordinierte Gestaltung dieser Merkmale (S 3c).

⁶⁶ Vgl. auch SHANNON, WEAVER (1976, S. 16).

Kategorie S 4: Störungen bei der Durchführung der Informationsabgabe

Die Störung S 4 wird ebenfalls KOCH (1994) entlehnt. Er beschreibt die **Störung bei der Durchführung der Informationsabgabe**. Hierunter sind Störungen bei der Erstellung und Übermittlung der Berichte an die Empfänger zu verstehen.

Kategorie S 5: Störung in der Bereitschaft, die Berichte anzunehmen bzw. zu lesen

Auch die Störung S 5 wird dem von KOCH (1994) entwickelten Bezugsrahmen entnommen. Er beschreibt dort die **Störung in der Akzeptanz der Berichte**. Diese wird für die vorliegende Untersuchung in die „Störung in der Bereitschaft, die Berichte anzunehmen und zu lesen“ umbenannt. Sie beschreibt die fehlende oder verminderte Bereitschaft, die Berichte wahrzunehmen. Die hier angesprochenen Akzeptanzobjekte sind die übermittelten Berichte selbst und nicht die in ihnen enthaltenen Informationen.

Kategorie S 6: Störung in der Wahrnehmung der Berichte

Dem von KOCH (1994) entwickelten Bezugsrahmen wird auch die Störung in der **Wahrnehmung** entlehnt. Hierunter wird die Aufnahme von Berichten durch menschliche Sinnesorgane verstanden.

Kategorie S 7: Störung in der Interpretation auf kognitiver Ebene

Bei dieser Störung wird auf die von TRIANDIS (1975) beschriebene **kognitive Einstellungskomponente** Bezug genommen (siehe Abschnitt B 2.4). Sie wird als „Störung in der Interpretation auf kognitiver Ebene“ bezeichnet. Sie tritt auf, wenn der Empfänger bzw. bei der mündlichen Kommunikation die Kommunikationspartner den Berichtsinhalt in Verbindung mit der berichteten Situation nicht verstehen oder nicht für relevant erachten.

Kategorie S 8: Störung in der Interpretation auf emotionaler Ebene

Für die Störung in der Interpretation auf emotionaler Ebene wird auf die von TRIANDIS (1975) beschriebene **affektive Einstellungskomponente** Bezug genommen. Die Störung entsteht, wenn die Empfänger bzw. bei der mündlichen Kommunikation die Kommunikationspartner ablehnende Emotionen gegenüber den in den Berichten enthaltenen Informationen empfinden (TRIANDIS 1975).

Kategorie S 9: Störung in der Handlungsorientierung

Die Störung, die die **Verhaltenskomponente** (TRIANDIS 1975) betrifft, wird als Störung in der Handlungsorientierung bezeichnet. Sie tritt auf, wenn die Empfänger bzw. einer oder beide Kommunikationspartner den im Bericht enthaltenen Appell nicht umsetzen wollen.

Am Informationsprozess beteiligte Personen

Im Folgenden werden die Personen beschrieben, die an den Prozessen im Informationssystem, die der Datenbeschaffung, Verarbeitung und Übermittlung bzw. Kommunikation im Zusammenhang mit den internen forstlichen Berichten dienen, beteiligt sind. Sie werden auf Grundlage der in diesem Prozess wahrzunehmenden Aufgaben in Nachrichtenquelle, Verarbeiter, Sender und Empfänger der Berichte gegliedert.

Wer Nachrichtenquelle, Verarbeiter, Sender und Empfänger ist, wird durch die organisatorische Gestaltung des Informationssystems bestimmt⁶⁷.

Die **Nachrichtenquellen** stellen die Urdaten zur Erfassung in das Informationssystem bereit und / oder erfassen diese im Informationssystem. Unter Urdaten sind in der vorliegenden Untersuchung einzelne Buchungssätze und Geschäftsvorfälle anzusehen.

Die **Verarbeiter** verändern die im Informationssystem erfassten Urdaten, indem sie diese direkt bearbeiten oder sie sind mit der Programmierung von Datenverarbeitungsprogrammen betraut.

Sender der internen forstlichen Berichte sind Personen, die mit der Planung und Entscheidung der Informationsabgabe (d. h. Wahl der Berichtsinhalte und der Kommunikationspartner sowie der Art, Formulierung und Zeitpunkt der Übermittlung und der Gestaltung der Berichtsmerkmale) und / oder der Durchführung der Informationsabgabe (Berichterstellung und Übermittlung) betraut sind⁶⁸.

Empfänger der internen forstlichen Berichte ergeben sich aus dem Berichtszweck, sie sind Personen mit Managementaufgaben.

Von Belang für die Untersuchung ist die Frage, welche Personen Managementaufgaben⁶⁹ haben. Zur Beantwortung dieser Frage muss zunächst festgehalten werden, dass der Begriff Management sowohl im institutionellen als auch im funktionellen Sinne verstanden werden kann. Als Institution umfasst das Management alle Stellen in der Unternehmung, die über Kompetenzen zur zielorientierten Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines Betriebes verfügen. Innerhalb der forstlichen Organisation des Landes Baden-Württemberg sind diese Stellen am Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz (MLR), an den Höheren

⁶⁷ In Anlehnung an KÜPPER (2005 S. 178).

⁶⁸ In Anlehnung an KOCH (1994 S. 76ff).

⁶⁹ Managementaufgaben können von der Ausführung von betrieblichen Aufgaben zur Leistungserstellung folgendermaßen abgegrenzt werden: Als zentrale Aufgabe des Managements wird häufig das „Lösen von Problemen“ hervorgehoben. Eine problematische Situation ist dadurch gekennzeichnet, dass die Wege zur Zielerreichung nicht bekannt oder versperrt sind. Management bedeutet demnach, Lösungen zu finden, um eine unerwünschte Situation in eine erwünschte zu überführen. Im Gegensatz dazu ist die Ausführung von betrieblichen Aufgaben zur Leistungserstellung dadurch gekennzeichnet, dass wesentliche Entscheidungen „in Bezug auf Ziele, Maßnahmen und Mittel (bereits durch das Management) getroffen wurden und den „Ausführenden“ mithin vorgegeben sind.“ (OESTEN, ROEDER 2002, S. 48).

und an den Unteren Forstbehörden (UFB) angesiedelt (OESTEN, ROEDER 2002 S. 47ff; ULRICH, FLURI 1995 S. 13f). „Als Funktion umfasst das Management alle zur Bestimmung der Ziele, der Struktur und der Handlungsweisen des Unternehmens sowie zu deren Verwirklichung notwendigen Aufgaben, die nicht ausführender Art sind“ (ULRICH, FLURI 1995 S. 14). Nach ULRICH, FLURI (1995 S. 14) deckt sich die Abgrenzung zwischen Management- und Ausführungsfunktionen nicht völlig mit der institutionellen Abgrenzung von Managementstellen und übrigen Stellen. „Vielmehr umfasst in der Regel ein grosser Teil aller Stellen in einer Unternehmung sowohl leitende als auch ausführende Funktionen. Die verschiedenen hierarchischen Positionen unterscheiden sich graduell durch das jeweilige Verhältnis der Anteile leitender und ausführender Funktionen“ (ULRICH, FLURI 1995 S. 14). Für die vorliegende Untersuchung wird festgelegt, dass Personen mit Managementaufgaben Personen sind, die Stellen innehaben, die **auch** leitende Funktionen beinhalten⁷⁰.

Eine einzelne Person kann sowohl Nachrichtenquelle, Verarbeiter, Sender als auch Empfänger von Berichten sein⁷¹. Speziell bei der mündlichen Kommunikation wechselt eine Person in der Regel zwischen der Rolle des Senders und des Empfängers.

Im nachfolgenden Text wird, wenn die Nachrichtenquellen, die Verarbeiter, die Sender und die Empfänger der internen forstlichen Berichte gemeinsam gemeint sind, verkürzt der Begriff „am Informationsprozess beteiligte Personen“ verwendet.

Störungsursachen

Kategorie SU 1: Keine oder geringe Motivation

Die Störungsursache SU 1 bezieht sich auf die von RYAN, DECI (2000) beschriebene Kausalbeziehung (vgl. Abschnitt B 2.5).

Wenn der Grad der Verinnerlichung die Unternehmensziele zu erreichen und / oder sich am Informationsprozess zu beteiligen nicht vorhanden oder gering ist, dann liegt die Störungsursache „keine oder geringe Motivation“ vor. Der Grad der Verinnerlichung ist gering oder nicht vorhanden, wenn fehlende Motivation, externale und introjizierte Verhaltensregulation vorliegen.

⁷⁰ Um die Abgrenzung zu Stellen mit reiner Ausführungsfunktion beispielhaft zu verdeutlichen, so gehören auch Revierleiterstellen zu Stellen, die auch leitende Funktionen beinhalten (vgl. OESTEN, ROEDER 2002 S. 49).

⁷¹ So ist beispielsweise ein Teil der Personen mit Managementaufgaben auch mit der Dateneingabe betraut.

Kategorie SU 2: Störungsursachen, die das Menschenbild und die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder betreffen

Die SU 2 geht auf die von MCGREGOR (1986) im Abschnitt B 2.6 dargelegte Kausalbeziehung zurück.

Kategorie SU 2a: Negatives Menschenbild des Vorgesetzten

Kategorie SU 2b: Nicht befriedigte Sicherheitsbedürfnisse

Kategorie SU 2c: Nicht befriedigte Wertschätzungsbedürfnisse

Ein negatives Menschenbild des Vorgesetzten (SU 2a) kann dafür sorgen, dass die Sicherheitsbedürfnisse (SU 2b) und die Wertschätzungsbedürfnisse (SU 2c) der Mitarbeiter nicht befriedigt werden. Diese nicht befriedigten Bedürfnisse können den Mitarbeitern bewusst werden, wenn sie sich mit internen Berichten beschäftigen.

Kategorie SU 3: Störungsursachen, die in der Anatomie einer Nachricht liegen können

Die SU 3 benennt die Ursachen der von SCHULZ VON THUN (2008) beschriebenen und im Abschnitt B 2.7 herausgearbeiteten Kausalbeziehungen. Werden diese auf die vorliegende Untersuchung angepasst, so ergeben sich folgende Störungsursachen:

Kategorie SU 3a: Der Inhalt der in den internen Berichten enthaltenen Nachrichten steht im Widerspruch zu bestimmten Verhaltensweisen oder Überzeugungen des Empfängers.

Kategorie SU 3b: Der in den internen Berichten enthaltene Appell beinhaltet eine umstrittene Beziehungsbotschaft. Dieser Fall kann eintreten, wenn sich der Empfänger durch den Appell in seiner Freiheit und Selbstinitiative bedroht sieht.

Kategorie SU 3c: Der Sender bevormundet den Empfänger, d. h. der Sender versucht den Empfänger z. B. durch Anweisungen, Vorschriften, Fragen, Verbote usw. in seinem Denken und Handeln weitgehend unter den eigenen Einfluss zu bringen.

Kategorie SU 4: Informelle Normen und Standards

Die Störungsursache SU 4 benennt als Ursache die in den Theorien zur Organisationskultur (siehe Abschnitt B 4) beschriebene Kausalbeziehung „Die vorhandenen inoffiziellen Normen und Standards können zu einem Spannungsverhältnis zwischen der formalen und kulturellen Ordnung führen.“⁷² Zu den informellen Normen und Standards⁷³ „... gehören im Grundsatz alle Orientierungsmuster für Bereiche, die nicht formell geregelt sind oder für die faktisch andere als die offiziellen Orientierungsmuster gelten sollen ...“ (SCHREYÖGG 2008 S. 369). Im Zusammenhang mit der vorliegenden Untersuchung sind die informellen Normen und

⁷² Vgl. SCHREYÖGG (2008 S. 370).

⁷³ Zur Begriffserklärung von „Normen und Standards“ siehe Abschnitt B 4.1.

Standards von Bedeutung, die die Erreichung der Organisationsziele, über die berichtet wird oder die Beteiligung am Informationsprozess betreffen.

Störungswirkungen

Kategorie SW 1: Geringe Ausdauer und geringes Engagement

Es kann die Störungswirkung eintreten, dass die Empfänger nur eine geringe Ausdauer haben und nur ein geringes Engagement verspüren, die Unternehmensziele, über die berichtet wird, zu erreichen und / oder sich am Informationsprozess zu beteiligen (RYAN, DECI 2000) (siehe Abschnitt B 2.5).

Kategorie SW 2: Mitarbeiter verhalten sich passiv, verantwortungsscheu und verfolgen nicht die Betriebsziele

Es kann die Störungswirkung eintreten, dass sich die Mitarbeiter passiv und verantwortungsscheu verhalten und die Betriebsziele nicht verfolgen (McGREGOR 1986) (siehe Abschnitt B 2.6).

Kategorie SW 3: Widerstand gegen die Nachricht bzw. gegen den Appell

Laut SCHULZ VON THUN (2008), siehe Abschnitt B 2.7, stehen dem Empfänger grundsätzlich verschiedene Abwehrmaßnahmen gegen den Appell und die korrespondierende Sachaussage der internen Berichte zur Verfügung:

SW 3a: Er kann versuchen, die unliebsame Nachricht zu überhören.

SW 3b: Er kann einen Konflikt mit dem Kommunikationspartner eingehen.

SW 3c: Er kann den Sender herabsetzen.

SW 3d: Er kann inneren Widerstand leisten.

Kategorie SW 4: Spannungsverhältnis zwischen der formalen und der kulturellen Ordnung

Wenn die inoffiziellen Normen und Standards bezüglich der Erreichung der Organisationsziele von der formalen Ordnung abweichen, kann es zu einem Spannungsverhältnis zwischen der formalen und der kulturellen Ordnung kommen (siehe Abschnitt B 4.1). Dieses Spannungsverhältnis kann auch dann entstehen, wenn die inoffiziellen Normen und Standards, was die Beteiligung am Informationsprozess betrifft, von der formalen Ordnung abweichen. In beiden Fällen wird das entstehende Spannungsverhältnis als Störungswirkung betrachtet⁷⁴.

⁷⁴ Vgl. SCHREYÖGG (2008 S. 368ff).

4. Organisationskultur

In diesem und in den nachfolgenden Abschnitten wird der zweite Teil des theoretischen Bezugsrahmens vorgestellt. Hier wird die konventionelle und streng strukturierte Betrachtung von internen Berichten mittels der betriebswirtschaftlichen Theorien zu Schwierigkeiten im Informationssystem verlassen. Dieser zweite Teil des Bezugsrahmens widmet sich explizit den, den Organisationsmitgliedern zumeist unbewussten inoffiziellen Einflusskräften und ihrer Bedeutung für das Management. Denn für ein erfolgreiches Management und somit auch für eine erfolgreiche Information und Kommunikation sind Kenntnisse über diese Einflusskräfte von großer Bedeutung. Aus diesem Grund werden im zweiten Teil des theoretischen Bezugsrahmens die betriebliche Information und Kommunikation und damit auch die internen Berichte aus der Sicht der Organisationskultur betrachtet (vgl. auch Abschnitt A 2)⁷⁵. In diesem Abschnitt wird beschrieben, was in der vorliegenden Untersuchung unter dem Phänomen Organisationskultur verstanden wird.

4.1 Der innere Aufbau der Organisationskultur

Um das theoretische Konstrukt Organisationskultur erfassen zu können, wird auf das der Kulturanthropologie entlehene „Drei-Ebenen-Modell“ von SCHEIN (1995 S. 29ff) zurückgegriffen. „... Der Begriff Ebene bezieht sich dabei auf den Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens für den Beobachter ...“ (SCHEIN 1995 S. 29). Die Ebenen umfassen die Grundannahmen, die Normen und Standards sowie die Symbole und Zeichen (siehe Abb. 7).

Symbole und Zeichen

Der für einen Beobachter am besten sichtbare und am einfachsten zu erkennende Teil der Organisationskultur ist die oberste Ebene, die Ebene der Symbole und Zeichen. Hierunter fällt alles was man sieht und hört, wenn man einer neuen Gruppe mit noch unbekannter Kultur begegnet. Hierzu zählen beispielsweise die unmittelbar zugänglichen Zeichen (Art der Begrüßung, Aufnahme von Außenstehenden, Architektur, Logo, Kleidungsstil, Form der Sprache,...), die Rituale (Aufnahmerituale, Abschiedsrituale, Rituale für den täglichen Umgang,...) sowie die Geschichten und Legenden, die in einem Betrieb immer wieder erzählt werden.

Zeichen und Symbole haben die Aufgabe, den schwer fassbaren, wenig bewussten Komplex der Grundannahmen sowie Normen und Standards zu repräsentieren, lebendig zu halten

⁷⁵ Vgl. SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 338f).

und an neue Mitglieder weiterzugeben. Die Zeichen und Symbole sind mehrdeutig und schwer zu entschlüsseln. Sie stehen nicht für sich, sondern sind nur im Zusammenhang mit den Grundannahmen, Normen und Standards verstehbar (SCHEIN 1995 S. 30f, SCHREYÖGG 2008 S. 367f; SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 346f).

Normen und Standards

Die mittlere Ebene der Organisationskultur umfasst die Normen und Standards (SCHREYÖGG 2008 S. 368). Der Begriff „Normen“, wie er in der vorliegenden Untersuchung verwendet wird, bezieht sich auf soziale Normen. Dies sind Regeln einer Gruppe für Verhaltensweisen, die in bestimmten Situationen auftreten bzw. nicht auftreten sollen (Verhaltensenerwartungen). Normen sind historisch bedingt. Sie können auf verschiedene Arten klassifiziert werden. Im vorliegenden Zusammenhang ist die Klassifizierung in offizielle und inoffizielle Normen von Interesse (FISCHER, WISWEDE 1997 S. 514ff). Die zweite Ebene im Modell nach SCHEIN (1995 S. 31f) bezieht sich auf die inoffiziellen Normen⁷⁶. Diese gibt es in Bereichen, die formal nicht geregelt sind, aber auch in formal geregelten Bereichen der Organisation, in denen faktisch andere Normen gelten als die offiziellen (SCHREYÖGG 2008 S. 369). Standards sind verinnerlichte Bezugssysteme der Beurteilung (FISCHER, WISWEDE 1997 S. 519).

Normen und Standards sind wenig sichtbar und werden von den Organisationsmitgliedern wenig reflektiert. Sie regulieren deren Verhalten, ohne dass sie sich dessen bewusst werden (FISCHER, WISWEDE 1997 S. 519; SCHREYÖGG 2008 S. 368). Normen geben dem täglichen Handeln⁷⁷ eine Richtung, sie beeinflussen die Einstellungen der Mitglieder einer Organisationskultur⁷⁸. Die Normen sowie die Einstellungen sind wesentliche, aber nicht alleinige Bestimmungsgründe für das konkrete Handeln (TRIANDIS 1975 S. 22).

Die Normen und Standards stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern sind aufeinander bezogen. „... Ein Spannungsverhältnis zwischen der formalen und der kulturellen Ordnung ist dabei nicht auszuschließen; das Verhältnis kann auch ergänzend oder verstärkend sein ...“ (SCHREYÖGG 2008 S. 370).

⁷⁶ SCHEIN (1995) nennt diese Ebene „bekundete Werte“.

⁷⁷ Handeln wird als zielgerichtetes Verhalten definiert, d. h. es wird auf ein Motiv ausgerichtet.

⁷⁸ In Anlehnung an BOSETZKY et al (2002 S. 121).

Grundannahmen

Die tiefste Ebene der Organisationskultur besteht aus Grundannahmen. Grundannahmen von Gruppen⁷⁹ sind ursprünglich aus Vermutungen entstanden. Diese Vermutungen wurden Lösungen zur Problembewältigung bei der internen Integration und der externen Anpassung zugrunde gelegt. Wenn sich diese Vermutungen bei der Problemlösung immer wieder bewährt haben, dann hat die Gruppe daraus den Schluss gezogen, dass diese Vermutungen wahr sind. Im Laufe der Zeit wurden diese als wahr angenommenen Vermutungen zum Selbstverständlichen, sie werden nicht mehr hinterfragt und sind den Mitgliedern zumeist nicht bewusst. Ist dies alles der Fall, so spricht man von Grundannahmen (SCHEIN 1995 S. 23ff). Grundannahmen können nicht bewiesen werden (NEUBERGER, KOMPA 1987 S. 59f). Grundannahmen leiten die Wahrnehmung und das Handeln einer Gruppe. In ihnen liegen die Gründe, weshalb die Ziele einer Gruppe mit gemeinsam geteilten Erfahrungen mittels der gewählten Normen, Standards, Einstellungen und Handlungen angestrebt werden. Grundannahmen leiten dementsprechend die Normen und Standards einer Gruppe mit gemeinsam geteilten Erfahrungen. Ist eine Grundannahme stark verankert, so werden andere Herangehensweisen als unvorstellbar eingestuft. Grundannahmen sind wesentliche Bestandteile der Kultur einer Gruppe (BOHNSACK 1997; SCHEIN 1995 S. 23ff; SCHREYÖGG 2008 S. 368ff).

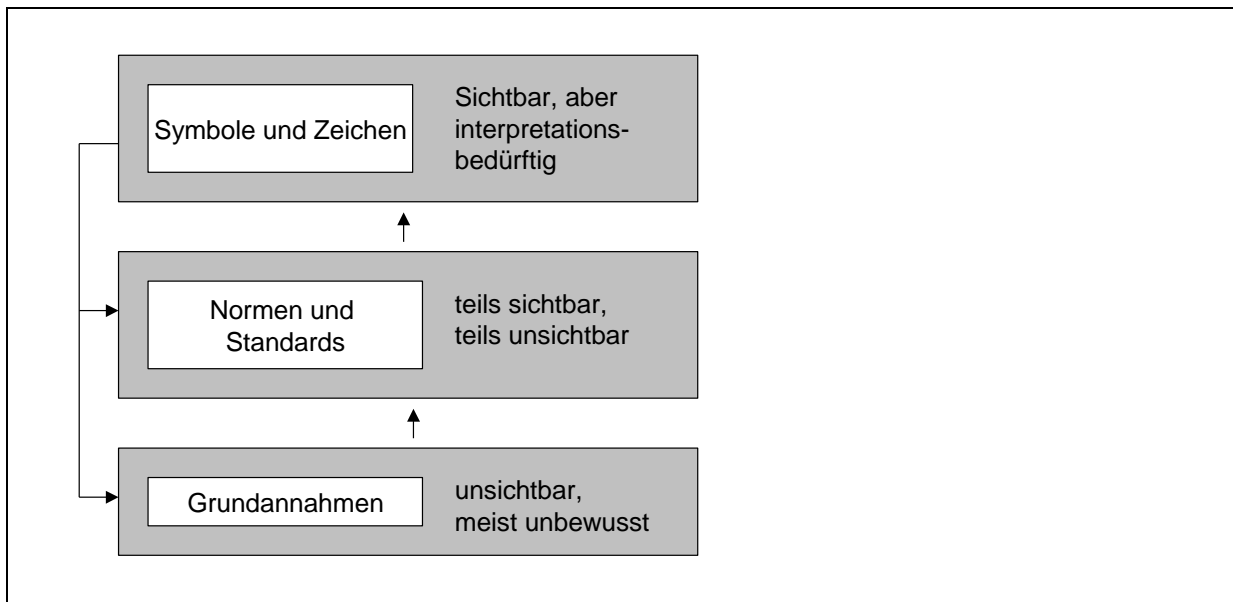


Abbildung 7: Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur

Quelle: SCHREYÖGG (2008) S. 366, gekürzt und leicht verändert

⁷⁹ Gruppen sind soziale Verbände aller Größen. Hierunter fallen auch Betriebe sowie Teilbereiche von Betrieben (SCHEIN 1995 S.21).

4.2 Fünf Kategorien von Grundannahmen

SCHEIN (1995) kategorisiert die Grundannahmen einer Organisationskultur auf zwei verschiedene Arten. Zum einen steht seiner Meinung nach jede Gruppe vor dem Problem, den Umgang mit dem externen Umfeld und das Management der internen Integration leisten zu müssen. Deshalb ordnet er die Grundannahmen einer Organisation diesen Aufgaben, die er noch weiter unterteilt, zu (SCHEIN 1995 S. 61ff). Zum anderen beschreibt SCHEIN (1995 S. 91ff), dass im Laufe der Gruppenentwicklung in Betrieben abstrakte und tiefgreifende Grundannahmen erwachsen. Diese kulturellen Bestandteile ordnet er in das von KLUCKHOHN, STRODTBECK (1961) erarbeitete und von ihm weiterentwickelte Kategoriensystem ein. Weiter gibt er Hinweise, wie diese beiden Kategorienschemata in Verbindung stehen.

Die nachfolgende Darstellung basiert auf dem zweiten, von KLUCKHOHN, STRODTBECK (1961) entwickelten und von SCHEIN (1995 S. 91ff) weitergeführten Kategorienschema. Dieses wird in einem Punkt um Elemente seines ersten Kategorienschemas ergänzt, denn es wird der Hinweis aufgenommen, dass auch Grundannahmen zur Mission, Strategie und den Zielen der Organisation vorhanden sind. Des Weiteren wird dieses Schema verändert, indem Erkenntnisse von SCHEIN (1995) durch Elemente der Cultural Theory nach THOMPSON et al (1990) ersetzt werden⁸⁰.

Es ergeben sich fünf Kategorien von Grundannahmen:

1. Das Wesen von Wirklichkeit und Wahrheit
2. Das Wesen der Zeit
3. Das Wesen des Raumes
4. Das Wesen des Menschen
5. Das Wesen der menschlichen Beziehungen und des menschlichen Handelns.

Diese werden im Folgenden beschrieben⁸¹:

1. Kategorie: Das Wesen von Wirklichkeit und Wahrheit

Diese Kategorie beschreibt, „... was wirklich ist und wie man das Wirkliche herausfindet ...“ (SCHEIN 1995 S. 94). Sie widmet sich der Frage, „... wie die Mitglieder einer Gruppe relevante Informationen ermitteln, wie sie sie interpretieren und wann sie den Prozeß der Meinungsbildung abschließen und entscheiden können, ob und wie sie handeln wollen ...“ (SCHEIN 1995 S. 94f).

⁸⁰ Vgl. hierzu SCHANZ (1996a).

⁸¹ Jene von SCHEIN (1995) bzw. von THOMPSON et al (1990) beschriebenen Grundannahmen, die für die weitere Untersuchung nicht von Belang sind, werden lediglich in Fußnoten beschrieben.

Ebenen der Wirklichkeit

SCHEIN (1995 S. 95ff) unterscheidet drei Ebenen, auf denen sich Wirklichkeit definieren lässt. Es gibt die **externe materielle Wirklichkeit**, die man durch objektive, wissenschaftliche Tests empirisch bestimmen kann⁸². Die **soziale Wirklichkeit** betrifft Dinge, die nach Auffassung der Gruppenmitglieder nicht empirisch überprüft werden können und deshalb über einen Konsens entschieden werden müssen⁸³. Die **individuelle Wirklichkeit** „... umfaßt das Wissen aus eigener Erfahrung, das für den Betreffenden die Qualität absoluter Wahrheit besitzt ...“ (SCHEIN 1995 S. 96).

Eine Organisation bildet laut SCHEIN (1995 S. 64ff) meist Grundannahmen darüber aus, welche gemeinsame Mission, Strategie und kurzfristigen Ziele eine Gruppe verfolgt. Diese Grundannahmen zählen zur sozialen Wirklichkeit.

Was ist Information?

Die Wirklichkeitsüberprüfung und Entscheidungsfindung in einer Gruppe hängt auch von der Übereinstimmung in den Fragen ab, „... woraus sich Daten und Informationen zusammensetzen und was überhaupt Wissen ist ...“ (SCHEIN 1995 S. 99). Hier geht es auch um die Frage, wann eine Gruppe über genügend Informationen verfügt, um eine Entscheidung zu treffen (SCHEIN 1995 S. 94ff).

Weiter unterscheidet SCHEIN (1995 S. 97ff) zwischen **hohem und niedrigem Kontextgrad**⁸⁴ und zwischen **Moralismus und Pragmatismus**⁸⁵

2. Kategorie: Das Wesen der Zeit

Die Wahrnehmung von Zeit ist von Mensch zu Mensch verschieden. Die zeitliche Ordnung besitzt für den Einzelnen den „... Charakter von selbstverständlicher Natürlichkeit ...“ (SCHEIN 1995 S. 100). Zeit ist ein mehrdimensionales Konstrukt, das schon aus vielen

⁸² Falls Unklarheit darüber herrscht, ob ein Glas zerbrechlich ist, so kann dies mit einem Hammer Schlag überprüft werden. Natürlich kann nicht jeder Prozess der Meinungsbildung auf diese Weise gelöst werden. Die Frage beispielsweise, ob eine Umweltkampagne mit Firmengeld unterstützt werden soll, ist nicht mittels Test beantwortbar.

⁸³ Hierzu zählen beispielsweise Entscheidungen über die Machtverteilung, die inoffiziellen Gruppengrenzen, u. a..

⁸⁴ Von einem **hohen Kontextgrad** wird gesprochen, wenn die Bedeutung von Wörtern und Handlungen vom jeweiligen Sprecher und den jeweiligen Umständen abhängen. Bei einem **niedrigen Kontextgrad** hat eine Aussage unabhängig von Sprecher und Umständen die gleiche Bedeutung.

⁸⁵ Hier geht es zum einen um die Frage, ob eine Entscheidung auf eine allgemeine Philosophie, ein moralisches System oder eine Tradition basiert, also eine **moralische Ausrichtung** hat oder ob sie auf der Basis der eigenen Erfahrung getroffen wurde und deshalb einer **pragmatischen Ausrichtung** unterlag. Zum anderen verdeutlicht diese Unterscheidungskategorie auch, wie mit Unsicherheiten und Ambivalenzen umgegangen wird.

Perspektiven untersucht wurde. Eine Auswahl davon - nämlich die **grundlegende Zeitorientierung**, Grundannahmen zur **monochronen und polychronen Zeit**⁸⁶, zur **Planungszeit und Entwicklungszeit**⁸⁷ und zum **Zeithorizont und Ermessen**⁸⁸ - ist für die Kulturanalyse von Relevanz.

Grundlegende Zeitorientierung

Organisationen können vier verschiedene Zeitorientierungen aufweisen: So gibt es Organisationen, die vorrangig **vergangenheitsorientiert** agieren. In diesen Unternehmen wird viel über frühere Zeiten nachgedacht. Sie erfreuen sich an ihren einstigen Erfolgen. Es besteht die Tendenz, die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft zu ignorieren. Sie gehen davon aus, dass die Erfolgsrezepte der Vergangenheit auch für die Gegenwart und Zukunft nützlich sind und deshalb nicht überprüft werden müssen. Manche Organisationen sind **gegenwartsorientiert**, ihnen geht es um die Erledigung der aktuellen Aufgaben. Andere haben die **nahe Zukunft** vor Augen⁸⁹, weitere Unternehmen agieren im Hinblick auf die **ferne Zukunft**⁹⁰ (SCHEIN 1995 S. 100).

3. Kategorie: Das Wesen des Raumes

Auch die Annahmen über den Raum gelten oft als selbstverständlich und sie sind den Personen selten bewusst. Es kann zu starken emotionalen Reaktionen kommen, wenn Personen des einen Kulturkreises gegen die Grundannahmen des anderen Kulturkreises

⁸⁶ Bei einer **monochronen** Zeitauffassung wird die Zeit ähnlich wie ein Band aufgeteilt und man kann pro Zeitabschnitt nur eine Sache erledigen. Diese Form der Zeiteinteilung findet sich vermehrt in westlichen Kulturkreisen. Zeit wird als wertvoller Gebrauchsartikel betrachtet. Bei einer **polychronen** Zeitauffassung werden mehrere Dinge gleichzeitig erledigt und die Zeit wird über Erreichtes definiert. Diese Form der Zeiteinteilung wird beispielsweise in südeuropäischen und afrikanischen Kulturen gelebt. Beziehungen haben in solchen Kulturen ein größeres Gewicht als kurzfristige Leistungsfähigkeit, deshalb erscheint die rasche Erledigung von Aufgaben oder Pünktlichkeit nicht als sehr vordringlich.

⁸⁷ Personen handeln entweder mit Planungszeit oder Entwicklungszeit. Ein Handeln in der **Planungszeit** wird dadurch erkennbar, dass sich die Person in einer Welt von Objekten aufhält, die sich manipulieren lassen. Die Planungszeit sucht die Begrenzung. Beim Agieren mit **Entwicklungszeit** dauern die Dinge so lange wie sie dauern. Die Prozesse können nicht nach Belieben beschleunigt oder verlangsamt werden. In der Entwicklungszeit bleibt das Ende offen und sie erstreckt sich in die weite Zukunft.

⁸⁸ Diese Zeitdimension beschäftigt sich mit der Länge eines Zeitabschnittes, der für eine bestimmte Aufgabenerledigung zur Verfügung gestellt wird. Hier geht es um die Frage, **wann Arbeit pünktlich erledigt ist** (dies kann exakt in der angegebenen Minute sein oder beispielsweise in Entwicklungsabteilungen kann das Ergebnis auch erst drei Monate nach dem angegebenen Zeitpunkt fertig gestellt sein und es wird auch als pünktlich erachtet) und **in welchen Zeitabschnitten Arbeit bewertet und geplant wird** (jährlich, täglich, stündlich,..). Für die Zeithorizonte sind die Fachrichtung, der Beruf und der Rang ausschlaggebend (Je höher der Rang, desto länger der Zeithorizont, der in den Ermessensspielraum fällt. So wird bei einem Arbeiter der Arbeitsfortschritt in engeren Zeitintervallen geprüft als bei einem Topmanager).

⁸⁹ Ihnen geht es beispielsweise um Vierteljahreserfolge.

⁹⁰ Indem sie beispielsweise viel Kapital in die Forschung und Entwicklung stecken.

verstoßen. Diese Kategorie der Grundannahmen macht Aussagen zu **Abstand und relativer Nähe**⁹¹, zur **Symbolkraft des Raumes**⁹² und zur **Körpersprache**⁹³ (SCHEIN 1995 S. 106).

4. Kategorie: Das Wesen des Menschen

Veränderbarkeit der Menschen

In manchen Organisationen wird der Mensch als von Grund auf schlecht, in anderen als von Grund auf gut betrachtet. In wieder anderen Organisationen wird der Mensch als gemischt oder neutral angesehen, der somit zu Gutem und Schlechtem fähig ist. In engem Zusammenhang damit stehen auch die Annahmen über die Veränderbarkeit des Menschen. Wenn das Gute oder Schlechte angeboren ist, so ist keine Veränderung möglich (SCHEIN 1995 S. 113f).

Trennung oder Vermischung zwischen Arbeit, Familie und Freizeit

Weiter gibt es Grundannahmen über die Beziehung des Einzelnen zu den Gruppen, denen er angehört. In manchen Kulturen wird zwischen Arbeit, Familie und Freizeit getrennt, in anderen wird Arbeit, Freizeit und Familie als eine Einheit, ein Ganzes, betrachtet (SCHEIN 1995 S. 114).

5. Kategorie: Das Wesen menschlicher Beziehungen und menschlichen Handelns

Diese Grundannahmen beschäftigen sich zum einen mit dem Wesen der menschlichen Beziehungen, d. h. mit der Gruppe selbst, und mit dem wie sich die Gruppe selbst intern gestaltet hat. Konkret geht es um Probleme der Macht und der Hierarchie sowie um Probleme im Umgang mit Vertrautheit, Liebe und Beziehungen zwischen Gleichrangigen (SCHEIN 1995 S. 119). Zum anderen geht es bei den Grundannahmen über das Wesen des menschlichen Handelns um Annahmen über angemessenes menschliches Handeln im Bezug zur Umwelt, wobei der Begriff „Umwelt“ die physikalische Natur und das übrige

⁹¹ Raum hat nicht nur eine materielle sondern auch eine soziale Bedeutung. In Gruppen herrschen zum Beispiel gemeinsame Grundannahmen darüber, welches der angemessene Abstand des Einzelnen zu den anderen Mitgliedern der eigenen Gruppe ist. Die eigene Lage in Bezug zu anderen symbolisiert Status, sozialen Abstand und Mitgliedschaft.

⁹² In Unternehmen gibt es Normen, **wer wie viel Raum zur Verfügung hat** und es herrschen Prämissen über die **Bedeutung des Raumes** für die Bewältigung der Arbeit (in den einen Unternehmen sind die Räume in den besten Lagen und mit schöner Aussicht für hochrangige Betriebsangehörige vorgesehen. Hier wird mit dem Raum ein Statussymbol verbunden. In anderen Unternehmen sind diese Räume Konferenzräume, weil symbolisiert werden soll, dass das Team einen hohen Stellenwert hat. Großraumbüros fördern den Kommunikationsprozess).

⁹³ Mit der **Körpersprache und anderen physischen Signalen** (z. B. neben wen setze ich mich) teilt eine Person ihr **Verständnis der Situation** und ihr **Verhältnis zu anderen** mit. Nur Kulturinsider kennen die wahre Bedeutung dieser Signale.

externe Umfeld umfasst. Die Grundannahmen über das Wesen menschlicher Beziehungen und über das Wesen des menschlichen Handelns stehen miteinander in Verbindung (SCHEIN 1995 S. 115; THOMPSON et al 1990)⁹⁴.

Das Wesen der menschlichen Beziehungen - Beteiligung und Engagement

Laut SCHEIN (1995 S. 121f) gibt es über den Grad der Beteiligung verschiedene Typologien. Die meisten widmen sich dem Grad der Beteiligung in einem im Grundsatz hierarchisch ausgelegten Unternehmen. Hierbei können z. B. Zwangssysteme, utilitaristische Systeme und Konsenssysteme unterschieden werden. In **Zwangssystemen** sind die Mitarbeiter vom Unternehmen entfremdet und werden es bei der nächsten Gelegenheit verlassen. In **utilitaristischen Systemen** denken die Menschen rational und ökonomisch und beteiligen sich „nach der Devise gutes Geld für gute Arbeit“ (SCHEIN 1995 S. 122). Im **normativen Konsenssystem** sind die Mitglieder moralisch engagiert und identifizieren sich mit ihrer Organisation. Hieraus lassen sich Beziehungen zu Gleichrangigen ableiten. Im Zwangssystem dient die Beziehung der Verteidigung gegen die Autorität, in utilitaristischen Systemen „gehen sie aus der Arbeitsgruppe hervor und spiegeln in der Regel die vom Management verwendete Anreizstruktur wider“ (SCHEIN 1995 S. 122). Im Konsenssystem entstehen die Beziehungen auf „natürlichem Weg“ aus der jeweiligen Aufgabe heraus und unterstützen die Organisation bezüglich der Zielerreichung (SCHEIN 1995 S. 121f).

Das Wesen der menschlichen Beziehungen - die Stellung des Einzelnen in der Gesellschaft

Hier wird auf die von DOUGLAS (1982 S. 190ff zitiert nach THOMPSON et al 1990 S. 5ff) erarbeitete Grid-Group-Typologie zurückgegriffen, bei der die soziale Einbindung von Einzelpersonen in die Gesellschaft durch die zwei Dimensionen „group“ und „grid“ bestimmt wird. Die „Group“-Dimension bezieht sich darauf, wie stark ein Individuum in gesellschaftliche Gruppen eingebunden ist. Je größer diese Einbindung ist, desto mehr wird die individuelle Wahlmöglichkeit den Entscheidungen dieser Gruppen untergeordnet. Die „Grid“-Dimension bildet ab, wie stark das Leben eines Individuums von extern verhängten Vorschriften begrenzt wird. Je umfassender Vorschriften für eine Person Gültigkeit haben, desto weniger individuellen Handlungsspielraum hat diese Person. Werden beide Dimensionen ineinander gefügt, kann das Wesen menschlicher Beziehungen, je nach Stärke der „Grid“- und „Group“-Dimension, in folgende vier Idealtypen von Sozialbeziehungen eingeteilt werden: der egalitäre, der hierarchische, der individualistische und der fatalistische Typ (siehe Abb. 8). Diese Typen unterscheiden sich deutlich voneinander.

⁹⁴ SCHEIN (1995 S. 113ff) weist hier zwei Kategorien von Grundannahmen aus.

Personen, die einer starken Gruppenbeziehung und einer minimalen externen Regulierung unterliegen, werden dem **egalitären Typ** zugeordnet. Gruppen mit Personen dieses Typs haben keine interne Rollendifferenzierung, die Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern sind verschwommen. Interne Konflikte sind schwierig zu lösen, es ist nur gestattet im Namen der Gruppe zu sprechen. Häufig können Konflikte nur gelöst werden, indem ein Mitglied aus der Gruppe ausgeschlossen wird.

Der hierarchische Typ entsteht bei einer starken externen Regulierung sowie einer starken Gruppenzugehörigkeit. Personen, die diesem Typ angehören, sind zum einen der sozialen Kontrolle der anderen Gruppenmitglieder untergeordnet, zum anderen werden ihnen gesellschaftlich verhängte Rollen abgefordert. In Hierarchien gibt es ein ganzes Arsenal von Lösungsmöglichkeiten bei internen Konflikten, so können Mitglieder beispielsweise hoch- oder herabgestuft werden. Die Ausübung der Autorität wird dadurch gerechtfertigt, dass die verschiedenen Rollen der Personen ein harmonisches Zusammenleben ermöglichen, besser als dies mit anderen Formen des Zusammenlebens möglich ist.

Der individualistische Typ wird weder durch Gruppenzugehörigkeit noch durch externe Vorgaben reguliert. Für ihn sind alle Vorgaben vorübergehend und verhandelbar. Die Mitglieder dieses Typs sind zwar relativ frei von der sozialen Kontrolle anderer, aber sie streben danach, andere Personen kontrollieren zu können.

Der fatalistische Typ unterliegt externen Vorgaben, die individuelle Autonomie ist eingeschränkt. Im Gegensatz zum hierarchischen Typ verfügt er über fast keine Gruppenbindung. Deshalb ist er von Entscheidungen, die über ihn getroffen werden, weitgehend ausgeschlossen. Er neigt dazu, sich passiv seinem Schicksal zu fügen (SCHANZ 1996a S. 65ff; THOMPSON et al 1990 S. 5ff)⁹⁵.

⁹⁵ Des Weiteren wird noch der eremitische Typ beschrieben. Personen, die diesem Typ zugeordnet werden, entziehen sich einer sozialen Kontrolle weitestgehend, indem sie sich weit von der Gesellschaft entfernen. Durch diese auf ihre eigene Zufriedenheit ausgerichtete Einstellung nehmen sie in gesellschaftlichen Systemen, die auf das Zusammenleben von Menschen ausgerichtet sind, nur eine passive Rolle ein. Deshalb werden sie im Folgenden nicht berücksichtigt.

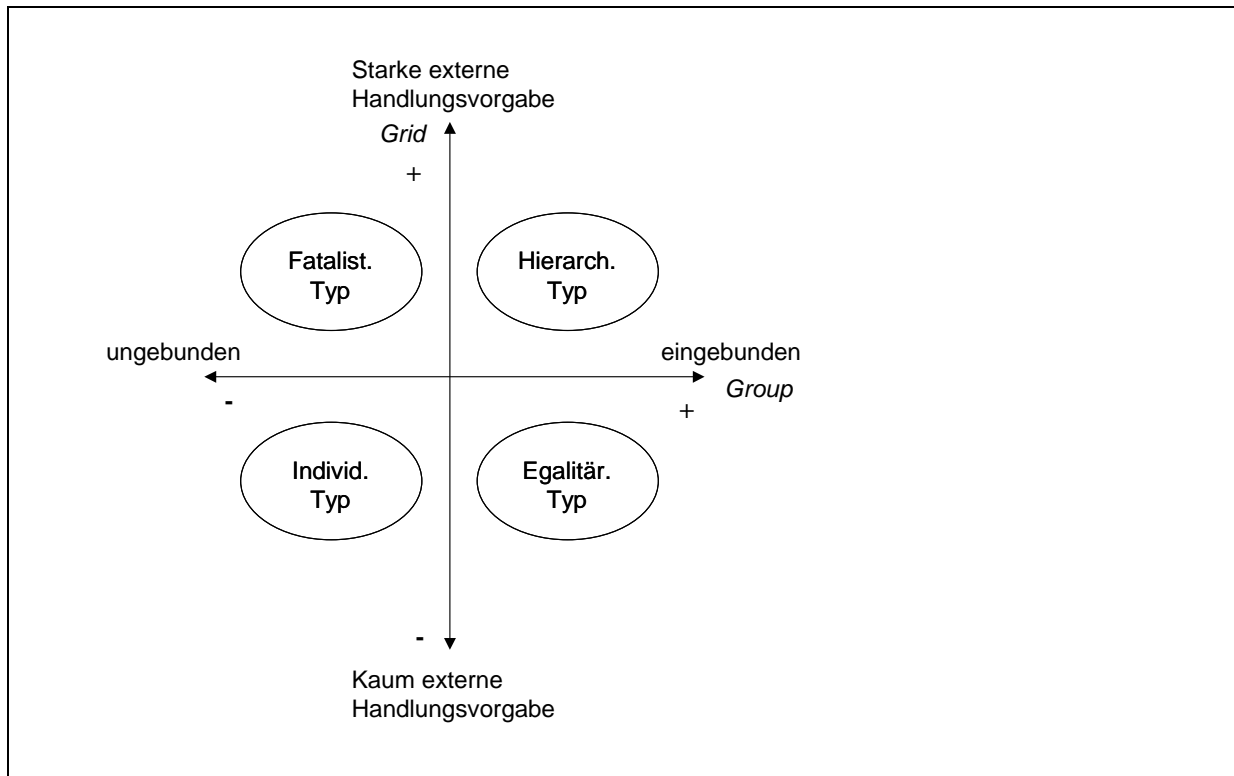


Abbildung 8: Die vier Grundtypen von Sozialbeziehungen über die „Grid-Group-Dimensionen“

Quelle: THOMPSON et al (1990 S. 8), leicht verändert

Das Wesen menschlichen Handelns bezogen auf seine natürliche Umwelt

Das Wesen menschlichen Handelns ist laut THOMPSON et al (1990 S. 25ff) davon abhängig, von welchen Grundannahmen über die Stabilität von Ökosystemen eine Person ausgeht⁹⁶. THOMPSON et al (1990) beschreiben vier verschiedene Grundannahmen: die empfindliche Natur, die verzeihende Natur, die in Grenzen tolerante Natur und die launische Natur (siehe Abb. 9, die vier Stabilitätsannahmen von Ökosystemen und die möglichen Reaktionen auf Veränderungen durch Eingriffe werden in der Abbildung vereinfacht mit einer Kugel auf einer Unterlage visualisiert).

Bei der Grundannahme, es liegt eine **empfindliche Natur** (Nature Ephemeral) vor, wird angenommen, dass auch der schwächste Eingriff in das Ökosystem zu einem unwiederbringlichen Verlust des Gleichgewichts führt. Die Kugel rollt ins Unbekannte. Deshalb muss das Ökosystem mit großer Sorgfalt behandelt werden.

⁹⁶ THOMPSON et al (1990) beziehen sich hier auf Studien, in denen festgestellt wurde, dass die für die Bewirtschaftung verantwortlichen Personen in ähnlichen Situationen völlig unterschiedliche Eingriffe in das Ökosystem vornahmen. Diese unterschiedlichen Handlungsweisen wurden analysiert und es konnte festgestellt werden, dass die für die Bewirtschaftung verantwortlichen Personen unbewusst von unterschiedlichen Vorstellungen über die Stabilität von Ökosystemen (myth of nature) ausgehen. Die Verschiedenartigkeiten der Handlungen konnten mit vier verschiedenen Stabilitätsannahmen erklärt werden.

Wird von einer **verzeihenden Natur** (Nature Benign) ausgegangen, so führt jeder Eingriff, unabhängig von seiner Stärke, wieder zu einem stabilen Gleichgewicht. Die Kugel rollt immer wieder zur tiefsten Stelle zurück. Besondere Regeln oder Vorsichtsmaßnahmen müssen deshalb nicht eingehalten werden. Die Natur ist dementsprechend gestaltbar und beherrschbar.

Personen, die von einer **in Grenzen toleranten Natur** (Nature Perverse / Tolerant) ausgehen, stehen zwischen den beiden ersten Grundannahmen. Wenn bei der Bewirtschaftung des Ökosystems bestimmte Grenzen eingehalten werden, wird sich nach ihrer Vorstellung der stabile Ausgangszustand nach dem Eingriff wieder einstellen. Werden diese Grenzen überschritten, dann ist die Wiederherstellung dieses stabilen Zustandes allerdings nicht mehr möglich.

Wird von einer **launischen Natur** (Nature Capricious) ausgegangen, wird mit willkürlichen Reaktionen der Natur auf die Eingriffe gerechnet. Hier ist es nicht möglich, etwas über die Natur zu lernen. Die Menschen müssen vielmehr mit den unberechenbaren Ereignissen zurechtkommen (SCHANZ 1996a S. 67f; THOMPSON et al 1990 S. 25ff).

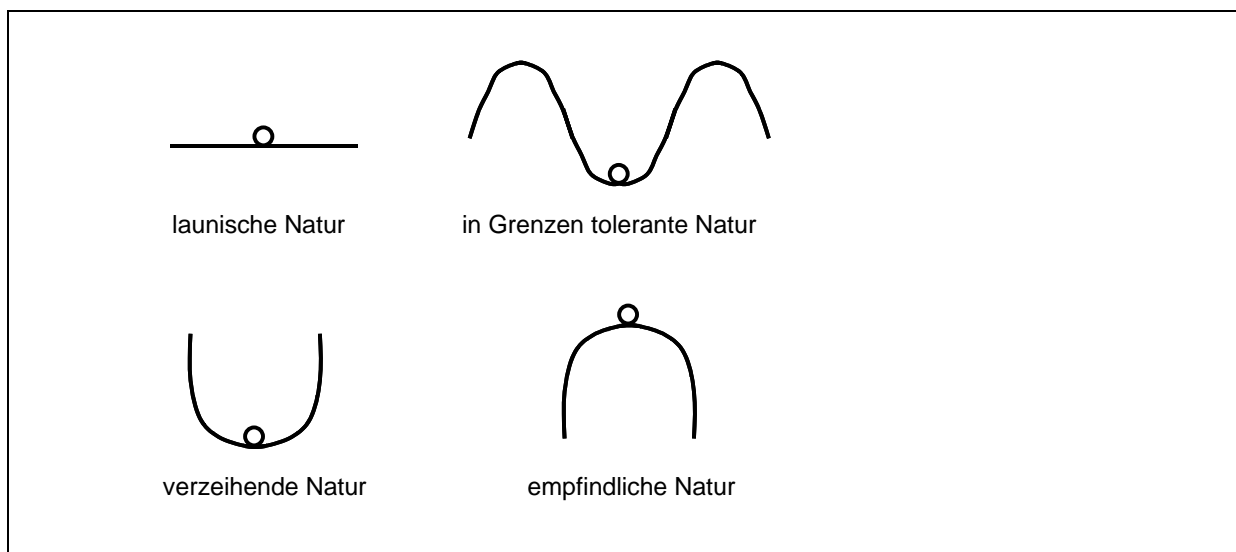


Abbildung 9: Die vier Grundannahmen über die Stabilität von Ökosystemen

Quelle: THOMPSON et al (1990 S. 27)

Die Bewegungsmöglichkeiten der Kugel auf der Unterlage visualisieren auf einfache Weise die Stabilität der Natur und die möglichen Reaktionsweisen auf Veränderungen bei einem Eingriff.

Die beschriebenen Grundannahmen über die Natur umfassen nicht nur die physikalische, sondern auch die menschliche Natur und somit das ganze externe Umfeld von Menschen (THOMPSON et al 1990 S. 25ff).

Alle vier Annahmen über die Natur können mit Erfahrung oder auch mit wissenschaftlichen Tests belegt werden. Sie können aber immer nur gewisse Ausschnitte der Realität erklären,

keine der vier Annahmen erweist sich als allein richtig. Die einzelne Person hält ihre Vorstellung von Natur aber für selbstverständlich (THOMPSON et al 1990 S. 26).

Verbindung des Wesens der menschlichen Beziehung und der des menschlichen Handelns

THOMPSON et al (1990 S. 28ff) beschreiben Verbindungen zwischen der Stellung des Einzelnen in der Gesellschaft und dem Wesen des menschlichen Handelns. Sie stellen fest, dass es die Sozialbeziehungen sind, die die Individuen mit ihren Annahmen über die Natur versorgen und die ihre Aufmerksamkeit auf bestimmte Eigenschaften der Umwelt lenken bzw. andere ausblenden lassen. So gehen individualistische Typen von einer verzeihenden Natur aus, hierarchische Typen von einer in Grenzen toleranten Natur, egalitäre Typen von einer empfindlichen Natur und fatalistische Typen von einer launischen Natur⁹⁷. Dementsprechend ist aus Sicht der Autoren die Akzeptanz von bestimmten Werten und Überzeugungen immer von der Zugehörigkeit des entsprechenden Sozialbeziehungstyps abhängig und umgekehrt. Nach THOMPSON et al (1990) ist davon auszugehen, dass alle vier beschriebenen Verbindungen in Gesellschaften zugleich vertreten sind, wobei die Dominanz eines Typs in Abhängigkeit von der Situation wechselt.

Alle hier beschriebenen Grundannahmen sind ineinander verwoben und bilden zusammen ein Muster. Will man eine Organisationskultur verstehen, muss man deshalb, ausgehend von diesen Grundannahmen über die Normen und Standards bis zu den Zeichen und Symbolen, versuchen, die strukturellen Zusammenhänge, das „Weltbild“ einer Organisation, zu erfassen (SCHEIN 1995; SCHREYÖGG 2008 S. 372).

4.3 Die Organisationskultur: Variable oder Metapher?

Wie in Abschnitt A 2 bereits dargestellt, kann die Organisationskultur als Variable oder als Metapher begriffen werden. Der theoretische Bezugsrahmen der vorliegenden Untersuchung basiert auf dem Drei-Ebenen-Modell von SCHEIN (1995). Die Symbole und Zeichen sind zwar empirisch beobachtbare Phänomene, aber die Grundannahmen, Normen und Standards, denen SCHEIN (1995) eine deutlich größere Bedeutung beimisst als den Symbolen und Zeichen, werden dem **Metaphernansatz** zugeordnet, denn hier wird Kultur als ein Ideensystem verstanden, das in den Köpfen der Menschen stattfindet. Aus dieser

⁹⁷ THOMPSON et al (1990) geben Beispiele, mit welchen die Beziehungen zwischen den einzelnen Typen von Sozialbeziehungen und den einzelnen Annahmen über die Natur belegt werden können. So wird eine Person, die dem individualistischen Typ zuzuordnen ist, und die sich dementsprechend nicht durch externe Vorgaben regulieren lässt, nicht von einer in Grenzen toleranten oder gar empfindlichen Natur ausgehen können, denn bei diesen Annahmen über die Natur müssen Regeln beachtet werden, sonst führt die Bewirtschaftung zum Kollaps.

Sicht **sind** Organisationen Kulturen⁹⁸. Die Organisationskultur wird in der vorliegenden Untersuchung also nicht als eine Variable von vielen begriffen, sondern vielmehr als ein Phänomen, das die Wahrnehmung und das Handeln in einem Betrieb stark beeinflusst.

4.4 Kulturstärke und Subkulturen

Organisationskulturen können stark oder schwach ausgeprägt sein. In der Literatur werden verschiedene Dimensionen beschrieben, wie die Kulturstärke ermittelt werden kann (SCHREYÖGG 2008 S. 376). SCHREYÖGG (2008 S. 377) bezeichnet die Kriterien „Prägnanz“, „Verbreitungsgrad“ und „Verankerungstiefe“ als die bedeutendsten.

- Mit **Prägnanz** ist gemeint, dass die Organisationskulturen danach unterschieden werden, wie klar die Orientierungsmuster sind, die sie vermitteln. So besteht beispielsweise in einer starken Organisationskultur eine klare Vorstellung darüber, was erwünscht ist und was nicht, wie Ergebnisse gedeutet und Situationen strukturiert werden sollen. Wenn die Mitglieder einer Organisationskultur klare Vorstellungen hierüber entwickeln, dann setzt dies voraus, dass die Grundannahmen, Normen und Standards sowie die Zeichen und Symbole relativ konsistent und umfassend sind (d. h. sie setzen in vielen Situationen Maßstäbe, wie zu handeln ist).
- Der **Verbreitungsgrad** der Organisationskultur macht Aussagen, in welchem Ausmaß die Mitglieder die Kultur teilen. Wird das Handeln sehr vieler Mitglieder einer Organisationskultur von etwa den gleichen Grundannahmen, Normen und Standards geleitet, so spricht man von einer starken homogenen Organisationskultur.
- Die **Verankerungstiefe** beschreibt, ob und wie weit die kulturellen Muster zum selbstverständlichen Bestandteil des täglichen Handelns geworden sind. Hierzu gehört auch die Persistenz, d. h. die Stabilität der Kultur über einen längeren Zeitraum hinweg. In starken Kulturen sind die kulturellen Bestandteile verinnerlicht und von längerem Bestand.

Eine Organisationskultur gilt dann als stark, wenn diese drei Dimensionen stark ausgeprägt sind. Unternehmen mit ausgeprägten Subkulturen (siehe unten) können keine starke (Gesamt)Kultur haben (SCHREYÖGG 2008 S. 377f).

⁹⁸ Vgl. die Systematisierung der Kulturansätze nach ALLAIRE, FIRSIROTU (1984 zitiert nach HEINEN / FANK 1997 S. 57ff) im Abschnitt A 2.

Je stärker die Organisationskultur ist, desto konsistenter ist das durch die Organisationskultur vermittelte „Weltbild“ und desto mehr ist das Handeln der einzelnen Mitglieder einheitlich und widerspruchsfrei. Dies gilt allerdings nur bis zu einem gewissen Grad. Denn Sozialisation findet auch außerhalb der Organisation statt, so dass nicht alle Mitglieder einer Gruppe alle Grundannahmen, Normen und Standards sowie Zeichen und Symbole teilen bzw. danach handeln⁹⁹.

Unterscheiden sich Gruppen im Gesamtunternehmen¹⁰⁰ in ihren Grundannahmen, Normen und Standards, Zeichen und Symbolen, so spricht man von Subkulturen. In Unternehmen bestehen häufig Subkulturen, aber diese werden „... von einer Unternehmensgesamtkultur überformt und zusammengebunden ...“ (SCHREYÖGG 2008 S. 379). Subkulturen haben die gleiche Entwicklungs- und Aufbau-logik wie die Gesamtkultur. Sie können die Hauptkultur verstärken, sie können sich zur Hauptkultur neutral verhalten, da ihre Orientierungsmuster nicht mit der Hauptkultur kollidieren, oder sie stellen eine Gegenkultur dar. Diese richtet sich zwar dezidiert gegen die Hauptkultur, hat aber ihre Bezugspunkte in der Hauptkultur. Gegenkulturen können problematisch oder belebend sein. Sie können auch den Auslöser für einen Wandel bilden. Organisationen mit ausgeprägten Subkulturen können keine starke Gesamtkultur aufweisen (SCHREYÖGG 2008 S. 378ff).

4.5 Organisationskultur und organisationales Lernen

Die Organisationskultur hat Einfluss auf das Lernen in Organisationen. Der Begriff „Lernen“ hat mehrere Bedeutungen. Lernen kann zum Ersten als Ergebnis bezeichnet werden. Es ist das, was gelernt wurde. Zum Zweiten ist Lernen auch ein Prozess, der zu diesem Ergebnis geführt hat. Es geht um die Frage „Wie wurde gelernt?“. Zum Dritten braucht Lernen auch einen Lernenden, dem der Lernprozess zugeordnet werden kann. Alle drei Bedeutungen fließen in die nachfolgende Betrachtung ein (ARGYRIS, SCHÖN 2006 S. 19).

⁹⁹ Siehe hierzu SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 340): Diese vermittelten Grundannahmen, Normen und Standards, Zeichen und Symbole machen „das Handeln der einzelnen Mitglieder einheitlich und kohärent – jedenfalls bis zu einem gewissen Grade“. MARTIN (2002 zitiert nach KUBISCH 2008 S. 87ff) unterscheidet drei verschiedene Perspektiven, wie die Kultur einer Organisation betrachtet werden kann: Die Perspektive der Integration, der Differenzierung und der Fragmentierung. Bei der Integrationsperspektive wirkt die Kultur innerhalb der Organisation einheitlich, es wird auf den Konsens fokussiert. Bei der Differenzierungsperspektive stehen die kleineren Einheiten der Subkulturen im Vordergrund. Aus der Fragmentierungsperspektive wirkt die Organisationskultur mehrdeutig und unklar. MARTIN plädiert dafür, sich für alle drei Perspektiven zu öffnen, wenn eine Organisationskultur untersucht wird, denn die Perspektiven ergänzen sich, blinde Flecken der einzelnen Ansätze können vermindert und größere Erkenntnisse erzielt werden.

¹⁰⁰ Z. B. verschiedene hierarchische Ebenen, verschiedene Funktionsbereichen,

Was bedeutet organisationales Lernen? Wird die hier gewählte Definition von Organisation betrachtet (siehe Anhang 1), so wird erkennbar, dass nicht nur Einzelpersonen handeln können, sondern auch Organisationen. Wenn eine fehlende Übereinstimmung zwischen den erwartbaren Ergebnissen des Handelns und den tatsächlich erzielten Ergebnissen erlebt wird, so findet i. d. R. eine „... Verflechtung von Denken und Handeln, die vom Zweifel zur Lösung des Zweifels fortschreitet ...“ (ARGYRIS, SCHÖN 2006 S. 26) statt. Diese Verflechtung wird von den Autoren als Untersuchung bezeichnet. ARGYRIS, SCHÖN (2006 S. 27) sprechen von organisationalen Untersuchungen, „... wenn sie von Personen durchgeführt werden, die gemäß der geltenden Rollen und Regeln als Vertreter einer Organisation fungieren ...“. Führt das Ergebnis der organisationalen Untersuchung zu einem veränderten Denken und Handeln, also zu einem Wandel in der Organisation als Ganzes, dann bezeichnen ARGYRIS, SCHÖN (2006 S.27ff) dies als organisationales Lernen.

Organisationales Lernen findet folgendermaßen statt: Das durch die organisationale Untersuchung neu erlangte Wissen wird auf unterschiedliche Weisen in der Organisation verankert, es wird also auf unterschiedliche Weise organisational. Zum Ersten kann es in den Köpfen einzelner Organisationsmitglieder, in den Akten, in offiziellen und inoffiziellen Plänen und anderem gespeichert werden. Zum Zweiten verbirgt sich organisationales Wissen auch in den Abläufen und Verfahren, mit denen schwierige Aufgaben bearbeitet werden, die grundsätzlich auch hätten anders ausgeführt werden können. ARGYRIS, SCHÖN (2006) stellen dieses zweitgenannte Wissen in Form von sogenannten Handlungstheorien dar. Die Handlungstheorien können zwei Formen annehmen, die vertretenen Theorien („espoused theory“) und die handlungsleitenden Theorien („theory-in-use“). Unter den vertretenen Theorien verstehen die Autoren die Handlungstheorien, mit denen die Organisationsmitglieder ihr Handeln erklären oder rechtfertigen. Die handlungsleitenden Theorien sind jene Handlungstheorien, die die Organisationsmitglieder dem Handeln stillschweigend und meist implizit zugrunde legen. Die impliziten handlungsleitenden Theorien decken sich ggf. nicht mit den vertretenen Theorien. Die handlungsleitenden Theorien einer Organisation werden von den Grundannahmen der Organisation bestimmt und erklären deren Identität im Zeitablauf. Sie sind Basis für alle weiteren Informationsverarbeitungsprozesse und sie entstehen aus der Entwicklung eines spezifischen Umweltverständnisses (ARGYRIS, SCHÖN 2006 S. 27ff, SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 395f)¹⁰¹.

¹⁰¹ ARGYRIS, SCHÖN (2006 S. 30) verdeutlichen diese Aussage am Beispiel der Armee der Vereinigten Staaten. Innerhalb von 50 Jahren wechselt das Personal der Armee vollständig, die Waffen haben sich stark verändert, die Uniform, usw. Relativ wenig verändert hat sich aber die handlungsleitende Theorie, denn bestimmte Strategien, Werte und Annahmen, z. B. über Befehl, Kontrolle, Beförderung, Ausbildung haben sich in dieser Zeit nur wenig verändert.

ARGYRIS, SCHÖN (2006 S. 35ff) unterscheiden drei Arten von Lernen, die dafür sorgen, dass eine Organisation ihre Aufgaben im Zeitablauf besser erfüllt: Das Einschleifen-Lernen (single-loop-learning), das Zweischleifen-Lernen (double-loop-learning) und das Lernen des Lernens (Deutero-Lernen).

Beim **Einschleifen-Lernen** werden Abweichungen innerhalb eines festgelegten, generell akzeptierten Bezugsrahmens, der aus organisationsweit verbindlichen Grundannahmen, Normen und Standards besteht, registriert und korrigiert. Der Bezugsrahmen enthält vor allem Definitionen des „richtigen“ Systemzustandes. Die handlungsleitenden Theorien erbringen diese Definitionen. Das Ziel des Einschleifen-Lernens besteht darin, diesen richtigen Systemzustand, d. h. die Sollgröße, in einer dynamischen Umwelt zu erhalten. Bei dieser Form des organisationalen Lernens werden im Wesentlichen Soll-Ist-Abweichungen entdeckt und Maßnahmen durchgeführt, die den Ist-Zustand wieder an den Soll-Zustand heranführen. Diese Form des Lernens führt also zu einer Leistungsverbesserung bei der Aufgabenerfüllung der Organisation.

Beim **Zweischleifen-Lernen** werden dagegen die Grundannahmen, Normen und Standards der kollektiven Handlungstheorien selbst in Frage gestellt. Das Zweischleifen-Lernen ist dann erforderlich, wenn die bisher zugrunde gelegten Orientierungsmuster, d. h. die Sollgrößen, problematisch werden. Hier muss also die Sollgröße kritisch hinterfragt und in der Form verändert werden, dass es zu einer Umstrukturierung der ganzen handlungsleitenden Theorie kommt. Hier werden die Grundannahmen, Normen und Standards, durch die festgelegt wird, was eine Organisation unter verbesserter Leistung versteht, hinterfragt und umstrukturiert.

Beim **Lernen des Lernens** wird Wissen über vergangene Lernprozesse des Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernens gesammelt und kommuniziert, indem die Hintergründe, wie gelernt wurde sowie die Lernerfolge und –misserfolge, reflektiert werden (ARGYRIS, SCHÖN 2006 S. 35ff; SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 396ff)¹⁰².

5. Wirkungen von Organisationskulturen

Auf der Basis des im vorherigen Abschnitt erarbeiteten theoretischen Wissens wird nachfolgend dargestellt, welchen Einfluss die Organisationskultur, und zwar speziell die Kulturstärke, auf die Information und Kommunikation sowie auf das Management in Betrieben hat.

¹⁰² Über ARGYRIS, SCHÖN (2006) hinaus kann aus systemtheoretischer Sicht noch eine weitere Form des Lernens ausgewiesen werden. Soziale Systeme erweitern ihr Wissen auch unbewusst. Diese Neuorientierung wird erst am Ende des Lernprozesses aufgegriffen und „legitimiert“ (SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 398).

In einer starken Organisationskultur sind die Grundannahmen, Normen und Standards fest verankert. Einschleifen-Lernen kann stattfinden. Das Doppelschleifen-Lernen ist in starken Organisationskulturen erschwert, weil dabei die vorhandenen, fest verankerten Grundannahmen, Normen und Standards kritisch beleuchtet und verändert werden müssen¹⁰³. Dementsprechend können für stark ausgeprägte Organisationskulturen folgende Vor- und Nachteile ermittelt werden:

Vorteile

- **Orientierungsgewinn:** Starke Organisationskulturen vermitteln ein klares Profil des Weltbildes, das dadurch für das einzelne Organisationsmitglied gut verständlich und überschaubar ist. Die verschiedenen Interpretationsmöglichkeiten von Ereignissen und Situationen werden reduziert, eine klare Basis für das tägliche Handeln entsteht.
- **Reibungslose Kommunikation:** In starken Organisationskulturen sind die Abstimmungsprozesse zwischen den Mitgliedern vereinfacht, weil die Kommunikation sehr zuverlässig interpretiert wird und Informationen wenig verzerrt weitergegeben werden.
- **Rasche Entscheidungsfindung:** Durch die gemeinsame Sprache, das von den Mitgliedern geteilte Wertesystem und die geteilte Unternehmensvision werden Einigungen oder tragfähige Kompromisse bei der Entscheidungsfindung und Problemlösung zügig gefunden.
- **Zügige Umsetzung:** Entscheidungen, die auf gemeinsame Überzeugungen beruhen und deshalb von vielen Unternehmensmitgliedern akzeptiert werden, können schnell und wirkungsvoll umgesetzt werden.
- **Geringer formaler Kontrollaufwand:** Da bei einer starken Organisationskultur die Grundannahmen, Normen und Standards verinnerlicht sind, findet Kontrolle indirekt statt. Daher besteht wenig Notwendigkeit, deren Einhaltung häufig formal zu überprüfen.
- **Motivation und Teamgeist:** Weil eine starke Organisationskultur Orientierung bringt und die Mitglieder über eine gemeinsame Vision verfügen, besteht eine hohe Bereitschaft, sich für das Unternehmen einzusetzen. Es liegt intrinsische Motivation vor. Dies wird auch nach außen dokumentiert.
- **Stabilität:** Stark verankerte Grundannahmen, Normen und Standards sowie Symbole und Zeichen reduzieren Angst und bringen Sicherheit und Selbstvertrauen. Deshalb besteht in Betrieben mit einer starken Organisationskultur nur eine geringe Fluktuation und wenig Fehlzeiten.

¹⁰³ Vgl. SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 353ff in Verbindung mit S. 396f).

Nachteile

- Tendenz zur Abschließung: Die stark verankerten Grundannahmen, Normen und Standards können zu einer großen beherrschenden Kraft werden, die dafür sorgt, dass Kritik oder Warnsignale, die im Widerspruch zur bestehenden Organisationskultur stehen, überhört oder verdrängt werden können. Es besteht die Gefahr, dass der Betrieb zu einem „geschlossenen System“ wird.
- Blockierung neuer Orientierungen: Mitglieder starker Organisationskulturen stehen Veränderungen sehr skeptisch gegenüber. Wenn die Veränderungen oder Vorschläge die Identität der Organisationskultur bedrohen, werden sie blockiert oder nicht wahrgenommen.
- Umsetzungsbarrieren: Wenn trotz einer starken Organisationskultur ein grundsätzlicher Wandel beschlossen wurde, so wird die Kultur zum Problem. Denn die Sicherheit, die die starke Kultur bietet, wird durch einen grundsätzlichen Wandel gefährdet, dadurch entstehen Angst und Abwehrhaltung.
- Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster: In starken Organisationskulturen besteht eine emotionale Bindung an viele gewachsene Vorgehensweisen und Traditionen. Wenn neue Pläne andere Vorgangsweisen erfordern, so ist es schwer die Organisationsmitglieder mit sachlichen Argumenten zu anderen Vorgehensweisen zu bewegen.
- Kollektive Vermeidungshaltung: Die Aufnahme völlig neuer Ideen bedarf eines hohen Maßes an Offenheit, Kritikbereitschaft und Unbefangenheit. Aufgrund der emotionalen Bindung findet in starken Organisationskulturen nur wenig oder keine kritische Selbstreflexion statt. Es erfolgt meist eine kollektive Vermeidungshaltung. In starken Organisationskulturen wird „exploitativ¹⁰⁴“ gelernt und nicht „explorativ¹⁰⁵“.
- „Kulturdenken“: In starken Organisationskulturen wird Konformität z. T. erzwungen. Konträre Meinungen und Bedenken werden zurückgestellt zugunsten der kulturellen Werte.
- Mangel an Flexibilität: Die vorgenannten Nachteile einer starken Organisationskultur bergen in ihrer Summe die Gefahr der Starrheit und mangelnder Anpassungsfähigkeit. Starke Organisationskulturen sind unsichtbare Barrieren für Wandel (SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 353ff).

Werden die Vor- und Nachteile starker Organisationskulturen betrachtet, so wird erkennbar, dass starke Organisationskulturen dann erfolgreich sind, wenn es „um die Bewältigung vertrauter Situationen geht oder kleinere Veränderungen („10 %-Innovationen“) zu meistern

¹⁰⁴ Vgl. Einschleifen-Lernen (Abschnitt B 4.5).

¹⁰⁵ Vgl. Zweischleifen-Lernen (Abschnitt B 4.5).

sind“ (SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 356). Gilt es, größere Probleme zu bewältigen und größere Veränderungen umzusetzen, so ist die Starrheit von starken Organisationskulturen ein Hindernis.

6. Veränderbarkeit von Organisationskulturen

Zur Frage der Veränderbarkeit von Organisationskulturen bestehen, wie dem Abschnitt A 2 entnommen werden kann, drei verschiedene Denkrichtungen. In der vorliegenden Untersuchung wird SCHEIN (1995) und SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 359f) gefolgt. Demnach ist kultureller Wandel in Form einer „Kurskorrektur“ zwar möglich, Veränderungen von Organisationskulturen können initiiert werden. Aber dies ist ein langsamer, über mehrere Jahre andauernder Prozess ist, der nur bedingt steuerbar ist. Organisationskulturen vollständig neu zu gestalten, ist nicht möglich.

SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 359) benennen folgende idealtypische Phasen wie kultureller Wandel entstehen kann: Zu Beginn steht eine systematische Analyse der Organisationskultur. Damit soll ein Einblick in die Grundannahmen der Kultur erfolgen. Auf dieser Basis kann die Wirkung der gelebten Kultur abgeschätzt und Veränderungsbedarf ermittelt werden. Dann können im Dialog mit den Organisationsmitgliedern neue Normen entwickelt werden. Durch Interventionen und Bestärkung der Neuorientierungen sollen Veränderungen angestoßen und Neues etabliert werden. „... Dem praktischen und alltäglichen Vorleben neuer Verhaltensweisen kommt dabei eine Schlüsselstellung zu. Es ist augenscheinlich, dass ein solcher Prozess nicht angeordnet werden kann. [...] Solange sich die Umorientierung, die Assimilation neuer Annahmen und Sichtweisen nicht in den Köpfen der Organisationsmitglieder vollzieht, ist jede Anstrengung wertlos. Die Organisationsmitglieder müssen [...] davon überzeugt sein, dass ein Wandel notwendig ist, und motiviert sein, etwas Neues auszuprobieren ...“ (SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 360).

C Empirische Untersuchungen

1. Einführung: Fragestellung und Methoden der empirischen Untersuchung

Der im Abschnitt B in zwei Teilen erarbeitete theoretische Bezugsrahmen wird herangezogen, um mittels zweier empirischer Studien zu prüfen, inwiefern die internen forstlichen Berichte ihren eigenen Anforderungen gerecht werden können.

Mit der **ersten Studie** werden die Probleme bei der Erreichung des Berichtszwecks ermittelt, die erkennbar werden, wenn aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive Störungen, Störungsursachen und –wirkungen bei den internen forstlichen Berichten betrachtet werden.

Dazu wird die dritte Forschungsfrage (siehe Abschnitt A 3)

3. Welche Probleme bei der Erreichung des Berichtszwecks lassen sich empirisch ermitteln, wenn die internen forstlichen Berichte aus der Perspektive betriebswirtschaftlicher Theorien betrachtet werden?

wie folgt weiter präzisiert:

3a. Welche Störungen können im Informationsprozess, den die Berichte durchlaufen, empirisch ermittelt werden? Welche der am Informationsprozess beteiligten Personen führen diese Störungen hauptsächlich herbei?

3b. Durch welche Störungsursachen werden die Störungen ausgelöst?

3c. Welche Störungswirkungen bestehen?

3d. Sind von diesen Störungswirkungen die Leistungsziele oder die sozialen Ziele der internen forstlichen Berichte betroffen?

Die im theoretischen Bezugsrahmen erarbeiteten Störungen, Störungsursachen und –wirkungen sind den Organisationsmitgliedern weitgehend bewusst, deshalb wurden zur Beantwortung dieser Forschungsfragen in der damaligen LFV sieben Leitfadeninterviews (siehe Abschnitt C 2.2) und vier Gruppendiskussionen (siehe Abschnitt C 2.3) durchgeführt. Der Befragungszeitraum erstreckte sich von Ende des Jahres 2008 bis Anfang 2009. Die direkt erfassbaren Aussagen (der immanente Sinngehalt) der Befragungsteilnehmer wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach MAYRING (2003) ausgewertet (siehe Abschnitt C 2.4). Die Ergebnisse der beiden Erhebungsmethoden wurden trianguliert (zur Methodentriangulation siehe Abschnitt C 2.1).

In der **zweiten Teilstudie** werden die Probleme empirisch ermittelt, die erkennbar werden, wenn die betriebliche Information und Kommunikation aus dem Blickwinkel des theoretischen Bezugsrahmens zur Organisationskultur analysiert werden. Auf der Basis dieses Bezugsrahmens kann die vierte Forschungsfrage (siehe Abschnitt A 3)

4. Welche Probleme können beschrieben und erklärt werden, wenn die betriebliche Information und Kommunikation und damit auch die internen forstlichen Berichte aus dem Blickwinkel der Theorien zur Organisationskultur beleuchtet werden? Diese Frage soll mit der zweiten Teilstudie verfolgt werden.

wie folgt präzisiert werden:

4a. Welche Organisationskultur wird in ForstBW zurzeit gelebt? Hier ist nur ein Einblick in die Organisationskultur möglich.

4b. Welche Subkulturen liegen vor?

4c. Wie stark ist die Organisationskultur von ForstBW?

4d. Welchen Einfluss hat die Stärke der Organisationskultur von ForstBW auf die betriebliche Information und Kommunikation und damit auch auf die internen forstlichen Berichte?

Die Theorien zur Organisationskultur (vgl. Abschnitt B 4) verdeutlichen, dass das Verhalten im Allgemeinen und damit auch das Informations- und Kommunikationsverhalten der Organisationsmitglieder von den den Organisationsmitgliedern meist unbewussten Grundannahmen und den häufig wenig reflektierten Normen und Standards geleitet wird. Zur Ermittlung dieser von den Mitgliedern von ForstBW gemeinsam geteilt Orientierungsmuster wurden von Juli 2011 bis Februar 2012 vier Gruppendiskussionen durchgeführt (siehe Abschnitt C 2.5). Diese wurden mittels der dokumentarischen Methode der Interpretation nach BOHNSACK (2008) ausgewertet, indem i. d. R. aus dem Dokumentensinn¹⁰⁶ und seltener aus dem immanenten Sinngehalt auf die in ForstBW vorhandenen und gemeinsam geteilten Grundannahmen, Normen und Standards geschlossen wird (siehe Abschnitt C 2.6).

¹⁰⁶ Zu unterscheiden ist der immanente Sinngehalt, der Ausdruckssinn und der Dokumentensinn. Der immanente Sinn ist im Gegensatz zu den anderen Sinnebenen direkt erfassbar, man benötigt weder Kenntnis über die Intentionen der an dieser Situation Beteiligten, noch Informationen über die jeweiligen Kontextbedingungen. Der Ausdruckssinn macht Aussagen zur Intention eines Menschen. Es geht darum, was jemand „eigentlich“ wollte. (Der Ausdruckssinn ist in der vorliegenden Untersuchung weder bei der ersten noch bei der zweiten Teilstudie von Interesse). Beim Dokumentensinn, wird untersucht, wie die Themen in einer bzw. mehreren Gruppen behandelt werden. Aus diesem „wie“ wird abgeleitet, welche Orientierungsmuster der Gruppe zugrunde liegen, indem die Frage nach dem „wie“ einer Äußerung nicht nur auf diese eine Äußerung bezogen wird, sondern als Dokument für ein Orientierungsmuster angesehen wird (LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 62f).

2. Methoden

2.1 Methodentriangulation

2.1.1 Triangulation allgemein

In der Sozialforschung bedeutet der Begriff „Triangulation“ die Betrachtung eines Forschungsgegenstandes von mindestens zwei Punkten aus. Mit der Triangulation soll die Qualität der Forschung durch die Verbindung mehrerer Analysegänge vergrößert werden. „In der Regel wird dies durch die Verwendung verschiedener methodischer Zugänge realisiert.“ (FLICK 2004 S. 309). Dabei wird zwischen der Triangulation innerhalb der Methode (within-method) und der Triangulation zwischen verschiedenen Methoden (between-method) unterschieden. Zunächst wurde die Triangulation als eine Validierungsmöglichkeit verstanden¹⁰⁷. Mittlerweile wird sie vorwiegend dazu angewendet, einer Analyse mehr Breite und Tiefe zu verleihen, um somit ein besseres Verständnis des untersuchten Gegenstandes zu erlangen. Darüber hinaus können die Stärken und Schwächen der jeweiligen Analysewege aufgezeigt werden (FLICK 2004 S. 309ff, LAMNEK 2005a S. 279; MAYRING 2002 S. 147f)¹⁰⁸.

Die Anwendung der Triangulation setzt eine methodologische Offenheit des Forschers voraus. „... Sie impliziert, dass kein grundsätzlicher und genereller Prioritätenanspruch der einen gegenüber der anderen Methodologie geltend gemacht wird ...“ (LAMNEK 2005a S. 279).

2.1.2 Methodentriangulation in der vorliegenden Untersuchung

Im ersten Teil der vorliegenden Untersuchung werden zwei qualitative Methoden, nämlich Leitfadeninterviews und Gruppendiskussionen, trianguliert (between-method). Zusätzlich zu den oben beschriebenen allgemeinen Vorteilen, die die Methodentriangulation bietet, sollen auch eventuelle Nachteile der engen Verbundenheit der Bearbeiterin mit der Problemstellung gemildert werden (SCHANZ, SUDA 2001 S. 72, siehe auch Abschnitt 0).

Leitfadeninterviews haben den Vorteil, unmittelbar auf den Interviewpartner eingehen zu können, beispielsweise durch direktes Nachfragen¹⁰⁹. Die Gruppendiskussion wurde als

¹⁰⁷ Siehe DENZIN (1978 S. 304 zitiert nach FLICK 2004 S. 310) „... Zusammengefasst beinhaltet methodologische Triangulation einen komplexen Prozess des Gegeneinander-Ausspielens jeder Methode gegen die andere, um die Validität von Feldforschungen zu maximieren ...“.

¹⁰⁸ LAMNEK (2005a S. 279) führt hierzu aus, „... dass die Schwächen der jeweiligen Einzelmethode durch ihre gegenseitige Kontrolle im Einsatz anderer Methoden erkannt und kompensiert werden könnten...“.

¹⁰⁹ Vgl. GLÄSER, LAUDEL (2006 S. 40).

Methode gewählt, da hierbei Befunde, laut LAMNEK (2005a S. 425ff), realitätsnaher erhoben werden können als in Interviews. Er begründet seine Aussage damit, dass die Einstellungen und Meinungen in der natürlichen Situation der Gruppe ermittelt werden. Diese natürliche Situation ist seiner Meinung nach in bilateralen Interviews nicht in gleichem Maße gegeben. Außerdem bietet die Gruppendiskussion laut LAMNEK (2005b S. 84f) auch die Möglichkeit, dass durch die gegenseitige Animation der Diskussionsteilnehmer andere Aspekte thematisiert werden, als dies bei Interviews der Fall ist¹¹⁰.

2.2 Leitfadeninterviews

2.2.1 Leitfadeninterviews allgemein

Die verschiedenen Interviewformen werden von vielen Autoren systematisiert und beschrieben¹¹¹. Hier wird der Systematisierung von GLÄSER, LAUDEL (2006 S. 39f) gefolgt, die Interviews in standardisierte¹¹², halbstandardisierte¹¹³ und nichtstandardisierte Interviews¹¹⁴ einteilen. Die nichtstandardisierten Interviews werden weiter in narrative¹¹⁵, offene¹¹⁶ und Leitfadeninterviews unterteilt. Nach GLÄSER, LAUDEL (2006 S. 39) wird in Leitfadeninterviews „... mit vorgegebenen Themen und einer Frageliste (dem Leitfaden)...“ gearbeitet. „...Ein Interviewleitfaden enthält die Fragen, die in jedem Interview beantwortet werden müssen. Allerdings sind weder die Frageformulierungen noch die Reihenfolge der Fragen verbindlich...“ Dadurch erhält das Interview einen weitgehend natürlichen Gesprächsverlauf. Häufig kann die vollständige Beantwortung einer Frage nur dadurch erreicht werden, dass ad hoc nachgefragt wird. Solche Nachfragen sind in Leitfadeninterviews erwünscht, können aber nicht in den Interviewleitfaden aufgenommen werden. Ein Interviewleitfaden ist deshalb am ehesten als Richtschnur zu betrachten, die die unbedingt zu stellenden Fragen umfasst.

¹¹⁰ Eine umfangreiche Aufstellung über Vor- und Nachteile von Gruppendiskussionen im Vergleich zu Interviews kann LAMNEK (2005b S. 84f) entnommen werden.

¹¹¹ Vgl. beispielsweise LAMNEK (2005a S. 356ff), SCHNELL et al (2005 S. 321ff).

¹¹² Standardisierte Interviews werden in der quantitativen Sozialforschung durchgeführt. Bei diesen Interviews sind der Fragewortlaut, die –reihenfolge und die Antwortmöglichkeiten vorgegeben.

¹¹³ Bei halbstandardisierten Interviews sind der Fragewortlaut und die –reihenfolge vorgegeben, die Antwortmöglichkeiten sind nicht vorgegeben.

¹¹⁴ Bei den nichtstandardisierten Interviews ist nur das Thema vorgegeben.

¹¹⁵ Narrative Interviews werden durch eine komplexe Frage eingeleitet. Hierauf soll der Interviewpartner mit einer längeren Erzählung reagieren. Nach der Erzählung hat der Interviewer die Möglichkeit, Nachfragen zu stellen.

¹¹⁶ Offene Interviews arbeiten mit vorgegebenen Themen, sie haben aber nicht für alle Interviews einen verbindlichen Leitfaden. Diese Interviews sind einer natürlichen Gesprächssituation ähnlich.

2.2.2 Leitfadeninterviews in der vorliegenden Untersuchung

Kurzbeschreibung

In der vorliegenden Untersuchung wurden Leitfadeninterviews mit explorativem Charakter durchgeführt, mit deren Hilfe die Forschungsfragen 3a bis 3d beantwortet werden sollen (siehe Abschnitt C 1). Darüber hinaus dienen die Interviews dazu, die vor den Befragungen erstellte Definition der internen forstlichen Berichte weiterzuentwickeln.

Es wurden sieben Interviews in Form von persönlichen Gesprächen im Zeitraum zwischen Dezember 2008 und Januar 2009 durchgeführt (siehe Tab. 1). Dabei wurden Vertreter aller am Informationsprozess beteiligten Personen¹¹⁷ befragt.

Interviews	
Interviewpartner	Am Informationsprozess beteiligte Pers.
Art des Kontaktes	Persönlich
Aufbereitung	Transkript und Interviewbericht
Auswertungsmethode	Qualitative Inhaltsanalyse
Anzahl der Interviews	7

Tabelle 1: Kurzbeschreibung der Interviews

Quelle: eigene Darstellung

Auswahl der Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner für diese Untersuchung erfolgte mit dem Ziel, den untersuchten Fall inhaltlich „repräsentieren“¹¹⁸ zu können¹¹⁹.

Grundsätzlich bestehen mehrere Möglichkeiten zur Auswahl von Interviewpartnern für eine qualitative Untersuchung. Die bekanntesten Auswahlstrategien sind das theoretische Sampling¹²⁰ und der Stichprobenplan¹²¹. In der vorliegenden Untersuchung wurden die Interviewpartner mittels Stichprobenplan ausgewählt. Nach LAMNEK (2005a S. 191f) sieht diese Auswahlstrategie vor, dass vor Beginn der Untersuchung die Merkmale festgelegt werden, anhand derer die Befragungsteilnehmer ausgewählt werden sollen. Um einen Stichprobenplan erstellen zu können, müssen somit bereits zu Beginn der Untersuchung gewisse Kenntnisse über den Fall vorliegen. Ein wichtiges Ziel des qualitativen Stichproben-

¹¹⁷ Siehe Abschnitt B 3.

¹¹⁸ Im Gegensatz dazu wird bei quantitativen Untersuchungen in der Regel eine statistische Repräsentativität angestrebt (MERKENS 2004 S. 291).

¹¹⁹ Vgl. LAMNEK (2005a S. 183ff); MERKENS (2004 S. 291).

¹²⁰ MERKENS (2004 S. 292) zum theoretischen Sampling: man kann „die Stichprobe auf der Basis des jeweils erreichten Erkenntnisstandes erweitern und ergänzen [...]. Die konkrete Technik des Stichprobenziehens kann also [...] während der Untersuchung nach Zweckmäßigkeitserwägungen abgeändert werden.“

¹²¹ Vgl. dazu beispielsweise LAMNEK (2005a S. 190ff), MERKENS (2004 S. 290ff).

planes ist die Abbildung der Heterogenität der Untersuchungsgegenstände (LAMNEK 2005a S. 192, MERKENS 2004 S. 291). Um dies zu erreichen, empfiehlt MERKENS (2004), extreme Fälle ebenso zu betrachten wie typische Fälle. In Organisationen sollten nicht alle Interviewpartner aus der gleichen Hierarchiestufe kommen, und es sollten nicht nur Fälle einbezogen werden, die den bisherigen Wissensstand bestätigen, sondern auch ungünstige und kritische (MERKENS 2004 S. 291).

Aufgrund der Verbundenheit der Bearbeiterin mit der Problemstellung und den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg konnte der Stichprobenplan trotz des explorativen Charakters der Studie bereits vor der Untersuchung festgelegt werden¹²². Die Gesamtpopulation des Falles ist für diese Untersuchung bereits definiert, es sind alle am Informationsprozess beteiligten Personen (siehe Abschnitt B 3). In Anlehnung an die oben beschriebenen Empfehlungen sollten folgende Interviewpartner ausgewählt werden:

1. Vertreter aller Kategorien von am Informationsprozess beteiligten Personen.
2. Vertreter verschiedener Hierarchiestufen, Beschäftigungsgruppen¹²³ und Organisationseinheiten.
3. Personen, die sich weniger an die formalen Regeln halten oder von denen eine extremere Meinung erwartet wird, und Personen, die sich eng an die formalen Regeln halten, sowie Individuen, deren Verhalten zwischen diesen beiden extremen Typen vermutet wird (extreme und typische Fälle).

Der 1. und 2. Punkt wurde in der Form praktisch umgesetzt, dass zwei Revierleiter, zwei leitende Fachbeamte¹²⁴, zwei an UFB beschäftigte Sachbearbeiter für „Haushalt und Controlling“ und ein Abteilungsleiter am Regierungspräsidium ausgewählt wurden. Die Beschäftigungsgruppen der Revierleiter, der leitenden Fachbeamten und der an den Landratsämtern beschäftigten Sachbearbeiter für „Haushalt und Controlling“ stellen zahlenmäßig die größten am Informationsprozess beteiligten Personengruppen dar. Der Abteilungsleiter am Regierungspräsidium wurde ausgewählt, da aufgrund seines Fachgebietes und seiner hierarchischen Einordnung eine deutlich andere Sichtweise erwartet wurde. Durch die Wahl

¹²² Da bei explorativen Studien häufig erst im Ablauf der Untersuchung festgelegt werden kann, welche Personen ausgewählt werden müssen, wurde die für explorative Studien üblichere Form der Auswahlstrategie, das theoretische Sampling, als Ergänzung ebenfalls in Erwägung gezogen (vgl. MERKENS 2004 S. 295). Aufgrund des Verlaufs der Untersuchung wurde dessen Anwendung aber nicht für notwendig erachtet.

¹²³ Eine Beschäftigungsgruppe umfasst die Inhaber gleichartiger Stellen (z. B. alle Revierleiter stellen eine Beschäftigungsgruppe dar, alle Leitenden Fachbeamten,...).

¹²⁴ Leitende Fachbeamte stehen einer UFB direkt vor, sie nehmen je nach Aufgabenverteilung in der UFB beispielsweise die forsttechnische Betriebsleitung im Staatswald und / oder Kommunalwald oder Führungsaufgaben im Holzverkauf wahr.

dieser vier Beschäftigungsgruppen waren mit Ausnahme des Ministeriums alle Hierarchiestufen vertreten¹²⁵. Pro UFB wurde nur ein Interviewpartner ausgewählt.

Bei der Wahl der einzelnen Personen wurde versucht, die unter dem 3. Punkt beschriebenen verschiedenen Typen zu erhalten. Hierzu wurden potentielle Interviewpartner von der Bearbeiterin und einer weiteren Person, die Mitglied der forstlichen Organisationen ist, nach deren subjektiver Einschätzung in diese Typen eingeteilt.

Zur Wahl der Interviewpartner wird zusätzlich angemerkt, dass vier Befragungsteilnehmer Kollegen waren, mit denen die Bearbeiterin vor 2002 enger zusammengearbeitet hatte, zu welchen seit dieser Zeit aber kein Kontakt mehr bestand. Drei Befragungsteilnehmer waren der Autorin nur unwesentlich mehr als „vom Sehen her“ bekannt. Ziel war, keine Freunde oder enge Bekannte auszuwählen. Es sollten auch keine Kollegen der aktuellen Dienststelle der Bearbeiterin herangezogen werden¹²⁶.

Eine erste Kontaktaufnahme, bei der die ausgewählten Interviewpartner gefragt wurden, ob sie Interesse an einer Teilnahme haben, erfolgte telefonisch. Alle waren zur Teilnahme bereit¹²⁷.

Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden bestand aus zwei Teilen. Der **erste Teil des Fragebogens** diente dazu, den Teilnehmern die Definition der internen forstlichen Berichte zu vermitteln, da dieser Begriff nicht eindeutig belegt ist. Die Interviews wurden auch dazu genutzt, diese vor der empirischen Untersuchung erarbeitete Definition zu überprüfen. Hierzu wurden, anhand des Leitfadens, alle zum damaligen Zeitpunkt definierten Einzelpunkte als Frage-Antwort-Darstellung erfragt (siehe Anhang 2, die Frage ist in Normalschrift gedruckt, die Definition ist kursiv gedruckt). Dies geschah in Form eines nichtstandardisierten Interviews, dessen Fragewortlaut, Fragenreihenfolge und Antwortmöglichkeiten nicht vorgegeben war. Als Nebeneffekt dieses Vorgehens wurde erwartet, dass die Definition so auch eher von den Interviewpartnern verinnerlicht wurde, als dies bei einem reinen Vortragen vermutlich der Fall gewesen wäre.

¹²⁵ Am Informationsprozess beteiligte Personen des Ministeriums sind in den Gruppendiskussionen vertreten, siehe dazu Abschnitt C 2.3.2 Tabelle 3.

¹²⁶ Vgl. GLÄSER, LAUDEL (2006 S. 114).

¹²⁷ Eine für Interviews im Allgemeinen empfohlene schriftliche Anfrage vorweg unterblieb, da dies aus Sicht der Autorin nicht der Situation angemessen gewesen wäre (vgl. GLÄSER, LAUDEL 2006 S. 155f).

Der **zweiten Teil** (siehe Anhang 3) beinhaltete die Frage, die der Beantwortung der Forschungsfragen 3a bis 3d dienen sollten. Es wurde zuerst allgemein erfragt, welchen Verbesserungsbedarf die Interviewpartner im Zusammenhang mit den internen forstlichen Berichten sehen. Im Anschluss daran wurde die Frage konkretisiert: die Interviewpartner sollten benennen, welchen Verbesserungsbedarfs sie bei den beteiligten Personen, den Erwartungen der Kollegen oder anderer Personen, in den Rahmenbedingungen oder in den Berichten selbst sehen. Zusätzlich zu den Fragen aus dem Leitfaden wurde immer erfragt, welche Ursachen und Auswirkungen die genannten Schwierigkeiten haben. Um die Qualität des Interviewleitfadens zu überprüfen, wurden im Vorfeld drei Pretests durchgeführt¹²⁸.

Gesprächsverlauf und Nachbereitung der Gespräche

Die Interviews wurden in Form von persönlichen Gesprächen in den Büros der Interviewpartner durchgeführt. Die eigentlichen Interviews dauerten zwischen 90 und 105 Minuten. Die Nachinterviewphase war zum Teil fachlich geprägt und wurde, in Absprache mit den Interviewpartnern, teilweise aufgezeichnet (dies ist in den Interviewprotokollen vermerkt). Stetiger Bestandteil der Nachinterviewphase war die Frage, wie die Interviews empfunden wurden.

Beim ersten Teil des Fragebogens hat sich die Bearbeiterin eng an den Leitfaden gehalten. Im Regelfall kam folgender Ablauf zustande: Der Fragestellung folgte die Beantwortung durch den Interviewpartner. Im Anschluss an jede Frage wurde die Definition der Bearbeiterin vorgetragen und ggf. diskutiert. So sollte sichergestellt werden, dass im weiteren Interview beide Gesprächspartner von einer weitgehend identischen Definition ausgehen. Die Interviewpartner haben teilweise andere Fragen des Leitfadens mitbeantwortet. Die Reihenfolge wurde nicht streng eingehalten.

Nach der Erarbeitung der Definition wurde den Befragten die zeitliche Möglichkeit eingeräumt, zu überlegen, welche dieser definierten Berichte sie tatsächlich nutzen. Die Befragten konnten dies für sich tun oder die Berichte benennen. Teilweise stellten die Interviewpartner an dieser Stelle nochmals Verständnisfragen.

Beim zweiten Teil des Fragebogens folgte die Reihenfolge der Fragen deutlich mehr dem Gesprächsverlauf. Hier hatte der Interviewleitfaden die Funktion, sicherzustellen, dass alle

¹²⁸ Die Interviewpartner der Pretests (ein Leitender Fachbeamter einer UFB, ein Leiter einer Außenstelle einer UFB und ein Revierleiter) wurden nach den Interviews befragt, wie sie diese empfunden haben. Aus den Pretests ergab sich keine Notwendigkeit, den Leitfaden zu überarbeiten. Die Pretests gingen nicht in die Datenanalyse ein.

Themenkomplexe angesprochen werden. Über den Leitfaden hinaus wurden ergänzend Ad-hoc-Fragen gestellt sowie die Frage nach den Ursachen und Wirkungen der Störungen.

Die Tonbandaufzeichnung wurde von allen Interviewpartnern problemlos akzeptiert. Direkt nach dem Gespräch wurde ein Interviewbericht erstellt¹²⁹. Einige Tage nach dem Interview hat die Bearbeiterin die Gespräche abgehört, um zu prüfen, ob alle notwendigen Nachfragen gestellt wurden oder ob dies ggf. noch nachgeholt werden muss. Weiter diente das Abhören der Analyse von Interviewfehlern auf Seiten der Bearbeiterin. Bei den nicht selbst transkribierten Interviews diente dieser Schritt auch der Korrektur der Transkripte¹³⁰.

Transkription

Von allen Interviews wurden vollständige Transkripte angefertigt, um eine vorzeitige Selektion des Materials zu vermeiden. Nur der gesprochene Text wurde transkribiert, „Äh“, Pausen, Lachen oder ähnliches wurde weggelassen. Der Dialekt wurde bereinigt, grobe Satzbaufehler behoben und der Stil etwas geglättet. Dies ist zulässig, wenn, wie bei diesen Fragestellungen, die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht¹³¹. Die Verfasserin hat zwei Interviews selbst transkribiert, die anderen Interviews wurden von anderen Personen transkribiert, welchen die Protokollierungsregeln zugesandt wurden¹³².

2.3 Gruppendiskussionen der ersten Teilstudie

2.3.1 Gruppendiskussionen allgemein

Der Begriff „Gruppendiskussion“ ist nicht einheitlich definiert. Hier wird die Definition von MORGAN (1997 zitiert nach LAMNEK (2005b S. 27)) zugrunde gelegt. „... Die Gruppendiskussion ist eine Erhebungsmethode, die Daten durch die Interaktionen der Gruppenmitglieder gewinnt, wobei die Thematik durch das Interesse des Forschers bestimmt wird. ...“ Mit Gruppendiskussionen können unterschiedliche Ziele verfolgt werden, diese bestimmen die jeweilige Gruppenzusammensetzung und die Auswertungsmethoden. Grundsätzlich wird zwischen ermittelnden und vermittelnden Gruppendiskussionen unterschieden. Ermittelnde

¹²⁹ Vgl. GLÄSER, LAUDEL (2006 S. 187, 309ff). Die von diesen Autoren beschriebenen Interviewberichte wurden etwas erweitert. Der Interviewbericht enthält Angaben über das Zustandekommen der Interviews und dokumentiert die Rahmenbedingungen, unter welchen das Interview stattfand. Zusätzlich wurden Bemerkungen zum Gesprächsverlauf notiert, der Interviewpartner wurde kurz charakterisiert. Weiter wurden, wenn angebracht, Bemerkungen zur Nachinterviewphase aufgezeichnet.

¹³⁰ Vgl. GLÄSER, LAUDEL (2006 S. 189).

¹³¹ Vgl. MAYRING (2002 S. 91).

¹³² Die Transkripte der Leitfadeninterviews befinden sich am Institut für Forstökonomie der Universität Freiburg und können auf Nachfrage eingesehen werden.

Gruppendiskussionen sollen Informationen substanzieller Art oder über gruppendedynamische Prozesse erbringen. Bei vermittelnden Gruppendiskussionen geht es darum, Veränderungen bei den Diskussionsmitgliedern herbeizuführen (LAMNEK 2005b S. 29ff).

Gruppendiskussionen können in Realgruppen oder in Ad-hoc-Gruppen durchgeführt werden. Realgruppen sind Gruppen, die auch außerhalb der Erhebungssituation bestehen. Ad-hoc-Gruppen werden nach bestimmten gemeinsamen Merkmalen, die für die Untersuchung als relevant erachtet werden, ad hoc ausgewählt. Beide Formen haben Vor- und Nachteile. Der Vorteil von Realgruppen liegt darin, dass die Befragungssituation der natürlichen Situation sehr ähnlich ist. Als Hauptnachteil von Realgruppen wird von LAMNEK (2005a S. 434) das Autoritätsgefälle genannt, das „... zu Schweigen oder zu Anpassung von unten nach oben ...“ führen kann. Er beschreibt auch Nachteile, die sich aus persönlicher Bekanntschaft und Profiliersucht ergeben können. Die persönliche Bekanntschaft verhindert manchmal die notwendige Offenheit, es werden Konflikte befürchtet, die über die Gruppendiskussionsdauer hinausgehen. Profiliersucht kann dazu führen, dass manche Diskussionsmitglieder die Gruppendiskussion dominieren. Die Ad-hoc-Gruppen haben diese Probleme nicht oder nur abgeschwächt. Doch sie haben andere Nachteile, die in der Minderung des Erkenntniswertes durch die künstliche Gruppensituation, in dem schwer absehbaren Diskussionsverlauf und ggf. in der erschwerten Analyse liegen (LAMNEK 2005a S. 434f; LAMNEK 2005b S. 107ff; LOOS, SCHÄFFER 2001 S.43f).

2.3.2 Gruppendiskussionen in der ersten Teilstudie

Kurzbeschreibung der Gruppendiskussionen

Die Gruppendiskussionen hatten, wie die Leitfadenterviews, explorativen Charakter. Sie sollten die direkt erfassbaren Aussagen (der immanente Sinngehalt¹³³) der einzelnen Teilnehmer in einer Gruppensituation erheben. Diese Aussagen sollten der Beantwortung der Forschungsfragen 3a bis 3d dienen.

¹³³ Zu unterscheiden ist der immanente Sinngehalt, der Ausdruckssinn und der Dokumentensinn. Der **immanente Sinn** ist im Gegensatz zu den anderen Sinnebenen direkt erfassbar, man benötigt weder Kenntnis über die Intentionen der an dieser Situation Beteiligten, noch Informationen über die jeweiligen Kontextbedingungen. Der **Ausdruckssinn** macht Aussagen zur Intention eines Menschen. Es geht darum, was jemand „eigentlich“ wollte. (Der Ausdruckssinn ist in der vorliegenden Untersuchung weder bei der ersten noch bei der zweiten Teilstudie von Interesse). Beim **Dokumentensinn**, wird untersucht, wie die Themen in einer bzw. mehreren Gruppen behandelt werden. Aus diesem „wie“ wird abgeleitet, welche Orientierungsmuster der Gruppe zugrunde liegen, indem die Frage nach dem „wie“ einer Äußerung nicht nur auf diese eine Äußerung bezogen wird, sondern als Dokument für ein Orientierungsmuster angesehen wird (LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 62f).

Im Zuge der ersten Teilstudie wurden vier Gruppendiskussionen durchgeführt, die sich aus Vertretern aller Kategorien der am Informationsprozess beteiligten Personen zusammensetzten (siehe Tab. 2). Bei der Entscheidung über die Zahl der durchzuführenden Gruppendiskussionen wurde LAMNEK (2005b S. 117f) gefolgt, der besagt, dass drei bis fünf Gruppendiskussionen ausreichen, denn ansonsten wiederholen sich die Ergebnisse. Für die Gruppendiskussionen wurde auf Realgruppen zurückgegriffen, da aus Sicht der Bearbeiterin deren Vorteil der natürlichen Situation deren Nachteile überwiegen¹³⁴. Die Gruppendiskussionen wurden im Zeitraum zwischen Februar und April 2009 durchgeführt.

Gruppendiskussionen	
Teilnehmer der Gruppendiskussionen	Am Informationsprozess beteiligte Pers.
Art des Kontaktes	Persönlich
Aufbereitung	Transkript, Interviewbericht, Beobachterprotokoll
Auswertungsmethode	Qualitative Inhaltsanalyse
Anzahl der Gruppendiskussionen	4

Tabelle 2: Kurzbeschreibung der Gruppendiskussionen der ersten Teilstudie

Quelle: eigene Darstellung

Auswahl der Teilnehmer der Gruppendiskussionen

Die Auswahl der Gruppendiskussionsteilnehmer erfolgte mit dem Ziel, die Heterogenität des Falls abzubilden. Dazu wurde wie folgt vorgegangen: Während des für die Gruppendiskussionen vorgesehenen Zeitfensters tagten für die Landesforstverwaltung Baden-Württemberg mehrere Arbeitsgruppen in mehrmaligen Treffen. Die Arbeitsgruppen waren damit betraut, im Zuge der Gründung eines Landesbetriebs die Verwaltungsverfahren der Landesforstverwaltung¹³⁵ zu evaluieren und weiterzuentwickeln. In den Arbeitsgruppen waren Vertreter aller Kategorien der am Informationsprozess beteiligten Personengruppen repräsentiert. Bezüglich der Beschäftigungsgruppen war die Gruppe der Revierleiter schwach vertreten. Aufgrund dieser Ausgangslage wurde entschieden, mit zwei dieser Arbeitsgruppen und an zwei UFB die Gruppendiskussionen durchzuführen. Zur tatsächlichen Besetzung der Gruppendiskussionen siehe Tab. 3. Es wurden pro Gruppenart zwei Diskussionsgruppen angestrebt, um „Ausreißer“ pro Gruppenart und eine Rückführung der Ergebnisse auf bestimmte Gruppen zu vermeiden. Die Diskussionsgruppen an den UFB bargen grundsätzlich den Nachteil des Autoritätsgefälles¹³⁶. Dies wurde umgangen, indem bei den jeweiligen Vorgesetzten erbeten wurde, dass nur die Revierleiter und keine weiteren

¹³⁴ Vgl. LAMNEK (2005a S. 434f).

¹³⁵ Z. B. die Verfahren des Rechnungswesens, der Haushalts,...

¹³⁶ Vgl. LAMNEK (2005a S. 434).

Personen, sprich Vorgesetzte oder Sachbearbeiter, die vornehmlich mit Aufgaben im Zusammenhang mit den internen forstlichen Berichten betraut sind, teilnehmen.

Durch die so entstandenen Revierleitergruppen und die Arbeitsgruppen wurden sowohl homogene wie auch heterogene Gruppen befragt. Es wurde eine UFB mit Hauptaufgaben in der Nutzfunktion und eine mit Hauptaufgaben in der Schutz- und Erholungsfunktion gewählt, um heterogene Informationen zu bekommen. Personen, mit welchen in den letzten Jahren eine direkte dienstliche Zusammenarbeit stattgefunden hatte, sollten von der Teilnahme ausgeschlossen werden. Dies ist mit Ausnahme einer Person, die einer der beiden Arbeitsgruppen angehörte, gelungen.

Der technische Weg der Teilnehmerrekrutierung¹³⁷ erfolgte zum einen über eine vom MLR erfragte Liste, die die Arbeitsgruppen samt deren Themenstellung und Teilnehmer beinhaltete und zum anderen über eine aktuelle Liste aller UFB.

Die Gruppengröße (siehe Tab. 3) war von der Größe der ausgewählten Realgruppen bestimmt.

Diskussionsgruppe	Teilgenommen	Art der Teilnehmer	Gruppenmerkmal
1	7	<u>Arbeitsgruppe:</u> 1 stellvertretender Abteilungsleiter MLR 1 Abteilungsleiter FVA ¹³⁸ 1 Sachbearbeiter „Haushalt und Controlling“ an UFB 1 Sachbearbeiter EBZI ¹³⁹ 1 Leitender Fachbeamter UFB 1 Abteilungsleiter Regierungspräsidium, Abt. Forstdirektion 1 stellvertretender Abteilungsleiter Regierungspräsidium, Abt. Forstdirektion	heterogen

¹³⁷ Vgl. LAMNEK (2005b S. 113f), er benennt fünf Möglichkeiten der Teilnehmerrekrutierung und sieht in vorhandenen Namenslisten potentieller Teilnehmer die komfortabelste Lösung, sofern die Quelle der Liste bekannt ist und diese aktuell ist.

¹³⁸ Forstliche Versuchs- und Forschungsanstalt des Landes Baden-Württemberg.

¹³⁹ Zentrale Stelle für die Entwicklung und Betreuung der Forstspezialsoftware.

Diskussions- gruppe	Teil- genommen	Art der Teilnehmer	Gruppen- merkmal
2	8	<u>Revierleitergruppe:</u> 7 Revierleiter 1 Sachbearbeiter für Büroorganisation u. Haushalt der UFB ¹⁴⁰	homogen
3	4	<u>Revierleitergruppe:</u> 4 Revierleiter	homogen
4	4	<u>Arbeitsgruppe:</u> 1 Sachbearbeiter 2 Sachbearbeiter Regierungspräsidium, Abt. Forst- direktion 1 Sachbearbeiter für Haushalt an einer UFB	mäßig heterogen

Tabelle 3: Zusammensetzung der Gruppendiskussionen der ersten Teilstudie

Quelle: eigene Darstellung

Aufbau und Inhalt des Gruppendiskussionsleitfadens

In den Gruppendiskussionen wurden die gleichen Inhalte erfragt, wie im zweiten Teil des Fragebogens für die Interviews. Für die Grundreize, die in Form von Fragen gestellt wurden, wurde der Interviewleitfaden geringfügig umformuliert (siehe Anhang 3). Die Fragen waren ebenfalls offen gehalten. Für den Fall, dass sich keine Diskussion entwickeln sollte, sollten einzelne Aspekte anhand von Optionalfragen konkretisiert werden. Die Leitfragen wurden nicht immer in der aufgeführten Reihenfolge gestellt.

Gesamtablauf der Gruppendiskussionen

Vorbereitung

1. Telefonische Anfrage bei den Leitern der Gruppen, ob Bereitschaft zur Mithilfe besteht, Terminvereinbarung, Festlegung des Besprechungsortes und der etwaigen Dauer. Alle Gruppendiskussionen wurden an den üblichen Besprechungsorten der

¹⁴⁰ Der zusätzlich zu den Revierleitern anwesende Sachbearbeiter war nur wenig mit Aufgaben im Zusammenhang mit internen forstlichen Berichten betraut, die zwischen den Revierleitern und ihm ausgetauscht wurden.

Teilnehmer durchgeführt¹⁴¹. Die Gruppendiskussionen wurden stets im Anschluss an reguläre Besprechungen der Realgruppen gelegt.

2. Für jede Gruppendiskussion wurde ein Beobachter rekrutiert. Da pro Gruppendiskussion auf verschiedene Beobachter zurückgegriffen wurde, erhielten diese zusätzlich zur mündlichen Einführung einen schriftlichen Arbeitsauftrag, um eine gewisse Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Der Beobachter hatte die Aufgabe, das Verhältnis zwischen der Gruppe und der Bearbeiterin zu beobachten sowie eine etwaige auffällige Körpersprache der Teilnehmer. Wichtig war auch die Beobachtung, ob die Bearbeiterin objektiv oder tendenziös die Gruppe lenkt, auch sonstige Auffälligkeiten sollten notiert werden¹⁴².

Durchführung

1. Begrüßung, Vorstellungsrunde, Dank.
2. Hinweis, dass die Informationen vertraulich behandelt werden.
3. Frage nach der Einverständnis für eine Tonbandaufzeichnung. Diese wurde von jeder Gruppe erteilt¹⁴³.
4. Knappe Einführung in die Methode der Gruppendiskussion, vor allem in die Rolle der Bearbeiterin, und wie eine Gruppendiskussion verlaufen soll.
5. Hinweis auf die Aufgabe des Beobachters.
6. Definition der internen forstlichen Berichte in Form eines Vortrags, im Anschluss daran erhielt jeder Gruppendiskussionsteilnehmer ein Handout, auf der die Definition zusammengefasst notiert war.
7. Kurze Pause, damit sich die Teilnehmer überlegen konnten, welche Berichte sie nutzen¹⁴⁴.
8. Moderation der Gruppendiskussion durch möglichst geringe Beeinflussung des spontanen Gesprächsverlaufs. Wenige direkte Eingriffe, um Abschweifungen zu vermeiden und um sehr zurückhaltende Teilnehmer zu Beiträgen zu animieren¹⁴⁵. Teilweise hat die Autorin Verständnisfragen und Vertiefungsfragen gestellt. Nach rund 15 Minuten wurde mit einer neuen Leitfrage das Thema gewechselt¹⁴⁶.
9. Kurze Notizen zu Besonderheiten.

¹⁴¹ Vgl. LOOS, SCHÄFFER (2001 S. 49) „Der Ort, an dem die Gruppendiskussion stattfindet, sollte den Teilnehmern, wenn möglich, nicht fremd sein.“

¹⁴² Vgl. LAMNEK (2005b S. 157f).

¹⁴³ Die Gruppendiskussionen wurden mit zwei Geräten aufgezeichnet, die auch an verschiedenen Stellen im Raum standen. Gründe: Sicherheit, falls ein Gerät ausfällt, bei sehr schlechter Aufnahmequalität des einen Gerätes hätte die zweite Aufzeichnung herangezogen werden können.

¹⁴⁴ In der dritten Gruppendiskussion hat ein Diskussionsteilnehmer seine Kollegen aufgefordert, die Berichte gemeinsam zusammen zu tragen. Das war sehr fruchtbar. Bei der vierten Runde hat die Bearbeiterin dieses Vorgehen angeregt, was dann auch umgesetzt wurde.

¹⁴⁵ Vgl. LAMNEK (2005b S. 155f).

¹⁴⁶ Vgl. LAMNEK (2005b S. 139).

10. Frage an die Teilnehmer, wie die Gruppendiskussion empfunden wurde.
11. Abschluss: Dank, Verabschiedung der Teilnehmer.

Nachbereitung

1. Direkt im Anschluss an die Gruppendiskussion: Besprechung des Beobachterprotokolls mit dem Beobachter, ggf. hat die Bearbeiterin noch Ergänzungen vorgenommen.
2. Fertigung eines Gruppendiskussionsberichts¹⁴⁷.
3. Zeitnahe Analyse von Moderationsfehlern.
4. Auswertung der Gruppendiskussionen.

Die Moderation wurde durch die Bearbeiterin selbst durchgeführt¹⁴⁸. Mit Ausnahme der ersten Gruppendiskussion war die Autorin bei den vorgelagerten Besprechungen rund 20 bis 30 Minuten anwesend, da der Beginn der Gruppendiskussion nicht genau absehbar war. Dies hatte den Vorteil, dass die Autorin Einblick in die Gruppendynamik gewinnen konnte und die Pause nach der ersten Besprechung für Gespräche „zum Auftauen“ genutzt werden konnte. Die vorgesehene Dauer von 1 Stunde 45 Minuten konnte recht genau eingehalten werden. Alle Gruppendiskussionen sind flüssig gelaufen. Nur gelegentlich mussten Optionalfragen gestellt werden.

Transkription der Gruppendiskussionen

Es wurden die gleichen Protokollierungsregeln angewendet wie bei den Interviews (siehe Abschnitt C 2.2.2). Auffällige Gestik, Mimik, Stellung der Personen zueinander wurden vom Beobachter im Protokoll notiert, aber nicht im Transkript erfasst. Die sprachliche Wiedererkennung der einzelnen Teilnehmer war unproblematisch. Bei zwei Gruppendiskussionen war die Aufnahmequalität nicht optimal, was hin und wieder zu kurzen unverständlichen Passagen geführt hat, die im Transkript unter grober Angabe der Dauer vermerkt sind¹⁴⁹.

¹⁴⁷ Dieser Bericht ist ähnlich aufgebaut wie der Interviewbericht.

¹⁴⁸ Die Bearbeiterin hat Erfahrung in der Moderation von Workshops und hat sich mittels Fachliteratur (LAMNEK 2005b) mit der Moderation von Gruppendiskussionen auseinandergesetzt.

¹⁴⁹ Die Transkripte der Gruppendiskussionen der ersten Teilstudie befinden sich am Institut für Forstökonomie der Universität Freiburg und können auf Nachfrage eingesehen werden.

2.4 Qualitative Inhaltsanalyse

2.4.1 Qualitative Inhaltsanalyse allgemein

Mittels Inhaltsanalysen werden Texte, die menschliches Verhalten oder soziales Handeln wiedergeben, interpretierend ausgewertet. Inhaltsanalysen können in quantitative und qualitative Verfahren unterschieden werden. Bei quantitativen Inhaltsanalysen steht die Häufigkeit bestimmter Bestandteile im Material im Vordergrund. Mit qualitativen Inhaltsanalysen werden Texte mit Kategoriensystemen schrittweise systematisch analysiert (MAYRING 2002 S. 114).

Im Folgenden wird die qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING (2003) beschrieben. Er stellt ein allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell schrittweise vor und beschreibt, ebenfalls in Ablaufmodellen, drei Grundformen des Interpretierens: die Zusammenfassung¹⁵⁰, die Explikation¹⁵¹ und die Strukturierung¹⁵². Für die Strukturierung erarbeitet MAYRING (2003) vier Analyseformen: die formale¹⁵³, die inhaltliche¹⁵⁴, die typisierende¹⁵⁵ und die skalierende¹⁵⁶ Strukturierung.

Die Definition der Kategorien stellt den zentralen Schritt der Inhaltsanalyse dar. Dabei sind mit der deduktiven und induktiven Kategoriedefinition zwei Vorgehensweisen möglich. Bei der deduktiven Kategoriedefinition werden die Kategorien aus den verwendeten Theorien heraus abgeleitet und in einem Operationalisierungsprozess auf das Material hin entwickelt. Hierzu wird z. B. die strukturierende Inhaltsanalyse eingesetzt. „Eine induktive Kategoriedefinition hingegen leitet die Kategorien direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess ab, ohne sich auf vorab formulierte Theorienkonzepte zu beziehen“ (MAYRING 2003 S. 75). Hierzu wird die Technik der inhaltsanalytischen Zusammenfassung genutzt.

¹⁵⁰ Die Aufgabe der Zusammenfassung ist, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und durch Abstraktion ein überschaubares Gerüst entsteht, das immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist.

¹⁵¹ Die Aufgabe der Explikation besteht darin, an einzelne fragliche Textteile zusätzliches Material heranzutragen, das die Textstellen verständlicher macht.

¹⁵² Die Strukturierung ist die bedeutendste inhaltsanalytische Technik. Sie hat zum Ziel, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern. Diese Struktur wird in Form eines Kategorie-schemas an das Material herangetragen, indem alle Textbestandteile, die durch die Kategorie angesprochen werden, aus dem Material systematisch extrahiert werden.

¹⁵³ Bei der formalen Strukturierung wird die innere Struktur des Materials nach bestimmten formalen Strukturierungsgesichtspunkten herausgefiltert.

¹⁵⁴ Bei der inhaltliche Strukturierung wird Material zu bestimmten Themen, zu bestimmten Inhalts-bereichen extrahiert und zusammenfasst.

¹⁵⁵ Bei der typisierenden Strukturierung sollen auf einer Typisierungsdimension einzelne markante Ausprägungen im Material gefunden und diese genauer beschreiben werden.

¹⁵⁶ Bei der skalierenden Strukturierung werden zu einzelnen Dimensionen Ausprägungen in Form von Skalenpunkten definiert und das Material daraufhin eingeschätzt.

2.4.2 Qualitative Inhaltsanalyse in der vorliegenden Untersuchung

Für die Auswertung der ersten Teilstudie wurde das nachfolgend beschriebene Ablaufmodell erarbeitet, das sich eng an MAYRING (2003) anlehnt.

Allgemeines Ablaufmodell

1) Festlegung des Materials, das der Analyse zugrunde gelegt wird

Für diese Analyse wurden in jeweils vollständiger Fassung alle Interviews einschließlich der aufgezeichneten und transkribierten Nachinterviewphase sowie alle Gruppendiskussionen ausgewertet. Die beiden Befragungsmethoden wurden getrennt ausgewertet.

2) Analyse der Entstehungssituation des Materials

Bezüglich der Interviews siehe den Abschnitt C 2.2.2 und bezüglich der Gruppendiskussionen den Abschnitt 2.3.2.

3) Formale Charakteristika des Materials¹⁵⁷

Siehe die Beschreibung der Transkription für die Interviews im Abschnitt C 2.2.2 und für die Gruppendiskussionen im Abschnitt C 2.3.2.

4) Richtung der Analyse¹⁵⁸

In der ersten Teilstudie wurden bei den Interviews und den Gruppendiskussionen die direkt erfassbaren Aussagen der Gruppendiskussionsteilnehmer (der immanente Sinngehalt¹⁵⁹) analysiert.

5) Theoretische Differenzierung der Fragestellung¹⁶⁰

Mit der Analyse sollen die Forschungsfragen 3a bis 3d (siehe Abschnitt C 1) beantwortet werden.

6) Bestimmung der Analysetechnik(en) und Festlegung des konkreten Ablaufmodells

Für diese Teilstudie werden zwei verschiedene Analysetechniken, nämlich die inhaltliche Strukturierung und die Zusammenfassung zur induktiven Kategoriebildung, ausgewählt und

¹⁵⁷ Beschreibung in welcher Form das Material vorliegt.

¹⁵⁸ Vom sprachlichen Material ausgehend lassen sich Aussagen in ganz verschiedene Richtungen machen – beispielsweise zum im Text behandelten Gegenstand, zum Textverfasser oder zur Wirkung des Textes bei der Zielgruppe. Die gewählte Richtung muss vorab bestimmt werden.

¹⁵⁹ Siehe hierzu entsprechende Fußnote im Abschnitt C 1.

¹⁶⁰ Die Analyse muss einer präzisen, theoretisch begründeten, inhaltlichen Fragestellung folgen. Dies bedeutet, dass die Fragestellung der Analyse vorab genau geklärt sein, theoretisch an die bisherige Forschung über den Gegenstand angebunden und in aller Regel in Unterfragestellungen differenziert werden muss.

dazu zwei verschiedene Ablaufmodelle entwickelt: Die **inhaltliche Strukturierung** wird im **Pfad A** und die **Zusammenfassung zur induktiven Kategoriebildung** wird im **Pfad B** beschrieben (siehe Abb. 10)¹⁶¹.

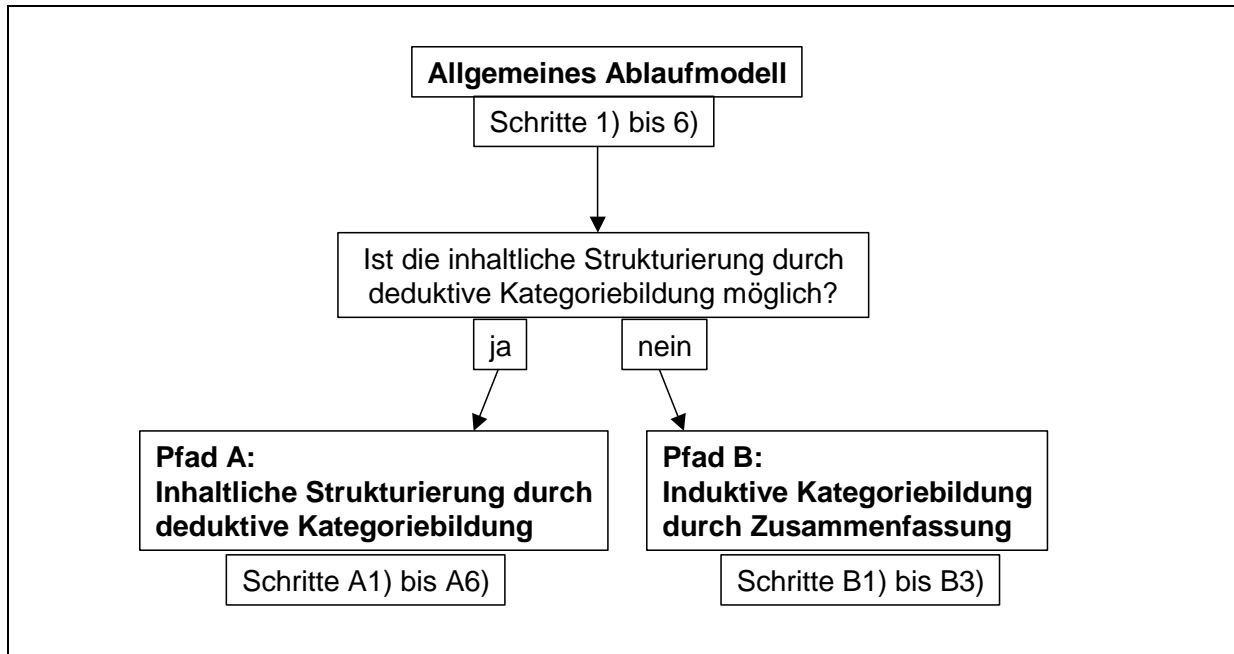


Abbildung 10: Ablaufschritte der Textbearbeitung

Quelle: In Anlehnung an MAYRING 2003, S. 54ff

Pfad A: Inhaltliche Strukturierung zur deduktiven Kategoriebildung

A1) Definition der Analyseeinheit

Als kleinste Analyseeinheit (die sogenannte Kodiereinheit) werden Aussagen der Befragten in Form von Satzteilen gewählt. Die größte Analyseeinheit (die sogenannte Kontexteinheit) umfasst prägnante Absätze, die komplexe Aussagen der Befragten beinhalten.

A2) Theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien

Die theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Kategorien kann den Abschnitten B 2 und B 3 entnommen werden.

A3) Formulierung von Definitionen zu den einzelnen Kategorien, Zusammenstellung des Kategorienschemas

Die Definitionen der Kategorien entsprechen der Beschreibung der Störungen, Störungsursachen und –wirkungen im Abschnitt B 3.

¹⁶¹ Vgl. MAYRING (2003, S. 53ff).

A4) Materialdurchlauf: Fundstellenbezeichnung

Die Textstellen im Material, in denen die Kategorien angesprochen werden, wurden durch farbliche Markierung und Notierung der Kategorienbezeichnung am Rand des Textes markiert. Dabei wurden die festgelegten Analyseeinheiten berücksichtigt.

A5) Paraphrasierung des extrahierten Materials

Unter Beachtung der von MAYRING (2003 S. 59ff) beschriebenen Technik der Zusammenfassung wurde das markierte Material paraphrasiert.

A6) Zusammenfassung pro Kategorie

Das paraphrasierte Material wurde, ebenfalls unter Beachtung der von MAYRING (2003 S. 59ff) beschriebenen Technik der Zusammenfassung, zu den Kategorien zusammengefasst.

Pfad B: Zusammenfassung zur induktiven Kategoriebildung

Ein Teil der Aussagen zu den Forschungsfragen 3a bis 3d konnte nicht theoriegeleitet interpretiert werden. In diesem Fall wurde induktiv vorgegangen (siehe Abb. 10).

B1) Definition der Analyseeinheiten

Wie Schritt A1)

B2) Festlegung des Selektionskriteriums

Macht der zu analysierende Text Aussagen zu den Forschungsfragen 3a bis 3d und können diese nicht theoriegeleitet extrahiert werden, so werden diese Aussagen selektiert ¹⁶².

B3) Materialdurchlauf, Kategorienformulierung, Subsumption bzw. neue Kategorienbildung

Die transkribierten Befragungen wurden durchgearbeitet. Wenn das Selektionskriterium im Material erfüllt war, wurde die Textstelle als Kategorie umformuliert. Wenn ein weiteres Mal das Selektionskriterium erfüllt war, wurde entschieden, ob die Textstelle unter die bereits gebildete Kategorie fällt oder ob eine neue Kategorie zu bilden war.

Das Softwareprogramm MAXQDA

Die Auswertung erfolgte mit dem Softwareprogramm MAXQDA, das eigens zur Analyse qualitativer Daten entwickelt wurde. Die zu analysierenden Texte werden in das Programm eingelesen und können während des Analyseprozesses jederzeit eingesehen werden. Das

¹⁶² Vgl. MAYRING (2003 S. 76).

Programm stellt für die systematische Analyse von Texten verschiedene Werkzeuge zur Verfügung, wobei dem Benutzer freigestellt ist, welches er für seine Analyse einsetzt. So können mit diesen Werkzeugen beispielsweise Kategorien in mehrstufigen hierarchischen Systemen definiert, verwaltet und Textstellen zugeordnet werden. Mit sogenannten Memos sind Notizen im Text, an der Kategorie,... möglich. Die Hauptleistung des Programms besteht darin, bestimmten Textstellen Kodierungen zuzuordnen, die sich auf das zugrunde gelegte Kategoriensystem beziehen. Dieser Schritt ermöglicht im Vergleich zu manuellem Vorgehen ein deutlich schnelleres und komfortableres Analysieren. Das Programm übernimmt dabei nicht die Auswertungsarbeit, sondern es unterstützt, erleichtert und dokumentiert die qualitativen Analyseschritte des Bearbeiters¹⁶³.

2.5 Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie

Kurzbeschreibung der Gruppendiskussionen

Die Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie haben ebenfalls explorativen Charakter. Das Ziel dieser Gruppendiskussionen besteht in der Beantwortung der Forschungsfrage 4a bis 4d. Es sollen die gemeinsam geteilten Grundannahmen, Normen und Standards in den untersuchten Gruppen ermittelt und Aussagen über die Gesamtkultur getroffen werden¹⁶⁴. Es wurden vier Gruppendiskussionen im Zeitraum von Juli 2011 bis Februar 2012 durchgeführt (siehe Tab. 4).

Die Grundannahmen sowie die Normen und Standards sind den Befragungsteilnehmern nicht oder nur wenig bewusst (siehe Abschnitt B 4.1). Von Interesse sind deshalb der von der Gruppe zum Ausdruck gebrachte Dokumentensinn und, wenn auch seltener, der immanente Sinngehalt, je nachdem, ob diese Orientierungsmuster¹⁶⁵ von den Teilnehmern metaphorisch zum Ausdruck gebracht wurden – was häufiger der Fall ist - oder ob diese von den Teilnehmern explizit genannt wurden¹⁶⁶.

Um die Grundannahmen sowie Normen und Standards einer Organisationskultur und der ggf. vorliegenden Subkulturen ermitteln zu können, wurden für die Gruppendiskussionen

¹⁶³ Vgl. MAYRING (2002 S. 135ff).

¹⁶⁴ Genaueres hierzu siehe Abschnitt C 2.6.

¹⁶⁵ Allgemein ausgedrückt ist der Begriff „**Orientierungsmuster**“ Überbegriff über den Ausdruck „**Orientierungsrahmen**“, der Aussagen zum „Weil-Motiv“ macht und dem Ausdruck „**Orientierungsschema**“, das das „Um-zu-Motiv“ beschreibt. Das „**Weil-Motiv**“ erklärt das Handeln einer Person aus dem Rückbezug auf ein vergangenes Ereignis (z. B. ich studiere Erziehungswissenschaft, weil meine Eltern Lehrer sind). Das „**Um-zu-Motiv**“ gibt dem Handeln eine Orientierung an einem zukünftigen Ereignis (z. B. ich studiere Erziehungswissenschaft, um später in der Jugendhilfe zu arbeiten) (BOHNSACK 1997).

¹⁶⁶ Siehe dazu die entsprechende Fußnote im Abschnitt C 1.

Realgruppen ausgewählt. Mit diesem Vorgehen wird den Empfehlungen von BOHNSACK (2008 S. 105ff) und LOOS, SCHÄFFER (2001 S. 43ff) gefolgt, die besagen, dass die von Gruppen gemeinsam geteilten Orientierungsmuster am besten mit Gruppendiskussionen bestehend aus Realgruppen erhoben werden können.

Befragt wurde in zwei UFB jeweils ein Teil des gehobenen Dienstes¹⁶⁷ der UFB und, in weiteren Gruppendiskussionen, annähernd alle Mitglieder des höheren Dienstes¹⁶⁸ dieser UFB. Die Gruppengröße war von der Größe der Realgruppen (beim höheren Dienst) bzw. von organisatorischen Rahmenbedingungen (beim gehobenen Dienst) bestimmt (näheres dazu siehe unten).

Gruppendiskussionen der 2. Teilstudie	
Teilnehmer der Gruppendiskussionen	jeweils Mitglieder des gehobenen Dienstes bzw. Mitglieder des höheren Dienstes
Art des Kontaktes	persönlich
Aufbereitung	Tonbandaufnahme, Transkript, Interviewbericht, Beobachterprotokoll
Anzahl der Gruppendiskussionen	4

Tabelle 4: Kurzbeschreibung der Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie

Quelle: eigene Darstellung

Aufbau und Inhalt des Gruppendiskussionsleitfadens

In den Gruppendiskussionen wurden als Grundreize vier Managementinstrumente (Beschwerdemanagement, Vergleichsringe im Kommunalwald, Prozesskostenrechnung, Vorgesetztenbeurteilung) jeweils in einem etwa fünfminütigen Vortrag erklärt. Nach der Vorstellung des ersten Instrumentes wurde die Gruppe gefragt, wie es ihnen gehen würde, wenn dieses Instrument eingeführt werden würde und warum ihrer Meinung nach dieses Instrument bisher nicht eingeführt wurde (siehe Gruppendiskussionsleitfaden im Anhang 4). Dann wurde diese Frage von den Teilnehmern rund 15 bis 20 Minuten lang diskutiert. Danach waren die nächsten Instrumente mit dem gleichen Ablauf an der Reihe. Die Managementinstrumente wurden so ausgewählt, dass erwartet werden konnte, dass annähernd zu allen fünf Kategorien der Grundannahmen (siehe Abschnitt B 4.2) Orientierungsmuster gedeutet werden konnten¹⁶⁹. Die Fragen an die Teilnehmer waren sehr offen gehalten. Für den Fall, dass sich keine Diskussion entwickeln sollte oder diese abbricht, wurden Optionalfragen vorbereitet¹⁷⁰.

¹⁶⁷ Der gehobene Dienst von ForstBW besteht aus Absolventen von Fachhochschulen bzw. mit Bachelorabschluss.

¹⁶⁸ Der an den UFB beschäftigte höhere Dienst rekrutiert sich aus Absolventen von Universitäten.

¹⁶⁹ Beim Beschwerdemanagement und bei den Vergleichsringen wurden, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten, Aussagen zum Wesen der menschlichen Beziehung und des menschlichen

Auswahl der Gruppendiskussionsteilnehmer

Die Auswahl der Gruppendiskussionsteilnehmer hatte zum Ziel, einen Einblick in die Heterogenität der Organisationskultur von ForstBW zu erhalten. Dazu sollten verschiedene, denkbare Subkulturen untersucht werden. Subkulturen sind in den forstlichen Organisationen innerhalb der Beschäftigungsgruppen (z. B. höherer Dienst, gehobener Dienst, Waldarbeiter, Verwaltungsangestellte) oder regional (Unterschiede zwischen den einzelnen UFB) möglich. Auch zwischen der Betriebsleitung und den UFB sind Subkulturen denkbar¹⁷¹.

Für die vorliegende Untersuchung wurden deshalb zwei UFB ausgewählt, die räumlich weit auseinander liegen und sich in unterschiedlichen Regierungsbezirken befinden. Nach Kenntnisstand der Bearbeiterin gibt es nahezu keinen informellen Austausch zwischen den beiden UFB. Innerhalb der UFB wurden zwei Realgruppen gebildet, die jeweils eine Gruppe mit Vertretern des gehobenen Dienstes und eine Gruppe mit Vertretern des höheren Dienstes umfassten.

Die Arbeitsplätze der Revierleiter sind dezentral über den ganzen Landkreis verteilt. Es wurde auf die Gruppe der Revierleiter zurückgegriffen, denn aufgrund dieser räumlichen Entfernung zum Sitz der UFB wurden größere kulturelle Unterschiede zum höheren Dienst angenommen, als wenn Innendienstmitarbeiter des gehobenen Dienstes ausgewählt worden wären, die am gleichen Dienort beschäftigt sind wie die Mitglieder des höheren Dienstes.

Realgruppen haben grundsätzlich den Nachteil, dass innerhalb der Gruppe ein Autoritätsgefälle bestehen kann. Bei den Gruppen des gehobenen Dienstes war dies gar nicht gegeben, weil sie nur aus einer Hierarchiestufe bestehen. Bei der Gruppe des höheren Dienstes musste dieser Nachteil in Kauf genommen werden. Weitere mögliche Nachteile von Realgruppen (siehe Abschnitt C 2.3.1) wurden akzeptiert, da Ad-hoc-Gruppen für deutlich ungeeigneter gehalten wurden.

Handelns erwartet. Bei der Prozesskostenrechnung wurde angenommen, dass die Gruppendiskussionsteilnehmer sich zum Wesen von Wirklichkeit und Wahrheit äußern. Bei der Vorgesetztenbeurteilung wurden Aussagen zum Wesen des Menschen erwartet. Bei allen vier Instrumenten wurde angenommen, dass Informationen zum Wesen der Zeit erhoben werden können.

¹⁷⁰ Um den Leitfaden zu testen, wurde ein Pretest durchgeführt.

¹⁷¹ Vgl. SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 351) und Abschnitt B 4.4.

	Beschreibung der Gruppe	Zahl der GD-Teilnehmer	Teilnahme der Beobachterin
GD A	Gehobener Dienst	2	ja
GD B	Gehobener Dienst	4	nein
GD C	Höherer Dienst	3	ja
GD D	Höherer Dienst	5	ja

Tabelle 5: Zusammensetzung der Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie

Quelle: eigene Darstellung

Ablauf der Gruppendiskussionen

Vorbereitung

Bei hermeneutisch deutenden Verfahren der Datenauswertung wird meist empfohlen, innerhalb von Forschergruppen zu arbeiten (siehe beispielsweise BOHNSACK 2008 S. 131; REICHERTZ, SCHRÖER 1994 S. 64). Im Falle dieser Untersuchung konnte zwar nicht auf eine ganze Forschergruppe zurückgegriffen werden. Es wurde aber eine Person rekrutiert, die im Folgenden als Beobachterin bezeichnet wird. Sie hat drei der vier Gruppendiskussionen begleitet und darüber hinaus auch die Gruppendiskussionen, zusätzlich zur Bearbeiterin, ausschnittsweise gedeutet.

Für die vorliegende Untersuchung war die Unterstützung durch eine weitere Person von großer Bedeutung, denn speziell aufgrund der Verbundenheit der Bearbeiterin mit der Problemstellung war es wichtig, die Nachteile, die dadurch entstehen können, zu mildern. Diese können bei der Erforschung der Organisationskultur der forstlichen Organisationen besonders hervortreten, denn hier besteht die Schwierigkeit, dass die Bearbeiterin selbst Mitglied der Organisationskultur ist, und deshalb angenommen wurde, dass sie die unbewussten Bestandteile der Organisationskultur teilweise nur schwer oder ggf. auch gar nicht erkennen kann. Auch sollte durch die Rekrutierung der Beobachterin vermieden werden, dass die Bearbeiterin die Organisationskultur nicht „schön“ findet und deshalb manches nicht oder falsch deutet¹⁷².

¹⁷² Vgl. SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 349) „... Spontane Auskünfte von Mitarbeitern über die Basisannahmen sind selten weiterführend, weil die Basisannahmen gar nicht bekannt sind. [...] Eine Gegenprüfung der Ergebnisse ist immer notwendig. Man kann mit den Organisationsmitgliedern und / oder Außenstehenden zusammen prüfen, ob die ermittelte Kultur stimmig ist ...“. Bei einer Prüfung mit Organisationsmitgliedern kann es sein, dass diese die Ergebnisse für nicht richtig erachten, was daran liegen kann, „... dass die gefundene Kultur nicht so „schön“ ist, wie man es gerne hätte ...“.

Die Beobachterin ist Geographin mit Universitätsabschluss und ohne weitere wissenschaftliche Ausbildung. Sie hatte bei der Datenerhebung den Auftrag, Auffälligkeiten außerhalb der eigentlichen Gruppendiskussion¹⁷³ und Auffälligkeiten während der Gruppendiskussion¹⁷⁴ unter Angabe eines Stichwortes (um die Auffälligkeiten dem Text zuordnen zu können) in einem Beobachterprotokoll zu notieren. Weiter sollte sie Notizen zum Gesamteindruck¹⁷⁵ machen, auch sollte sie zu den verschiedenen Phasen des Mitwirkens der Bearbeiterin Verhaltensurteile fällen¹⁷⁶. Ab der zweiten Gruppendiskussion hatte sie auch den Auftrag, Unterschiede zu den vorherigen Gruppendiskussionen zu vermerken. Mit der Beobachterin wurde der Auftrag im Vorfeld besprochen. Dieser Auftrag lag darüber hinaus in schriftlicher Form als Gedankenstütze bei den Gruppendiskussionen vor.

Die Gruppendiskussionsteilnehmer wurden von der Bearbeiterin telefonisch gebeten, bei den Gruppendiskussionen mitzuwirken. Dann fand eine Terminabstimmung statt und die Wahl eines geeigneten Besprechungsortes. Die Teilnehmer wurden über die etwaige Dauer der Gruppendiskussion informiert.

Bei zwei Gruppendiskussionen war es möglich, Besprechungsorte zu wählen, die zum Teil für inoffizielle Treffen genutzt werden, an denen unter anderem auch dienstliche Probleme und Neuigkeiten unter den Kollegen ausgetauscht werden. Die Wahl der Besprechungsorte geschah in der Erwartung, dass die Situation eine offene Gesprächsatmosphäre schafft.

Durchführung

1. Begrüßung, Dank.
2. Vorstellung der Beobachterin, knapper Hinweis auf ihre Aufgabe, alle Teilnehmer werden der Beobachterin vorgestellt.
3. Hinweis, dass die Informationen vertraulich behandelt werden.
4. Frage nach dem Einverständnis einer Tonbandaufzeichnung. Dies wurde von jeder Gruppe erteilt¹⁷⁷.
5. Knappe Einführung in die Methode der Gruppendiskussion, vor allem in die Rolle der Bearbeiterin und wie eine ideale Diskussion verlaufen soll.

¹⁷³ z. B. Kleidung, Räumlichkeit, Art der Gespräche, Umgang der Teilnehmer mit der Bearbeiterin und untereinander,...

¹⁷⁴ z. B. Gesten, besonderes Verhalten, auffällige Aussagen, Umgang der Gruppe untereinander und mit der Bearbeiterin, besondere oder grundsätzliche Eindrücke der Beobachterin,...

¹⁷⁵ z. B. die Verbindung der beiden zuvor genannten Punkte, besondere oder grundsätzliche Eindrücke der Beobachterin,...

¹⁷⁶ z. B. nonverbaler Umgang mit der Gruppe, ist die Bearbeiterin zurückhaltend, stellt sie Suggestivfragen, ist die Bearbeiterin inspirierend,...

¹⁷⁷ Die Gruppendiskussionen wurden mit zwei Geräten aufgezeichnet, die auch an verschiedenen Stellen im Raum standen. Gründe: Sicherheit, falls ein Gerät ausfällt, bei sehr schlechter Aufnahmequalität des einen Gerätes hätte die zweite Aufzeichnung herangezogen werden können.

6. Verteilung einer Handreichung an die Gruppendiskussionsteilnehmer, die Informationen über die einzelnen Managementinstrumente enthält.
7. Vorstellung des ersten Managementinstrumentes.
8. Aufforderung zu Verständnisfragen.
9. Benennung der Fragen an die Gruppe.
10. Moderation der Gruppendiskussion durch möglichst geringe Beeinflussung des spontanen Gesprächsverlaufs. Teilweise hat die Autorin Verständnisfragen und Vertiefungsfragen gestellt. Nach rund 20 Minuten wurde die Diskussion beendet und das Thema mit einem neuen Instrument gewechselt¹⁷⁸.
11. Frage an die Teilnehmer, wie die Gruppendiskussion empfunden wurde.
12. Abschluss: Den Teilnehmern wird knapp erklärt, was Organisationskultur ist und dass diese analysiert wird. Auch erfolgt der Hinweis, dass weniger der immanente Sinngehalt, sondern viel mehr der Dokumentensinn von Interesse ist. Darauf hin entstand noch eine unterschiedlich lange Nachinterviewphase, die ebenfalls aufgezeichnet wurde.
13. Abschluss: Dank, Verabschiedung der Teilnehmer.

Nachbereitung

1. Fertigung eines Gruppendiskussionsberichts.
2. Das von der Beobachterin erstellte Beobachterprotokoll wurde immer wenige Tage nach der jeweiligen Gruppendiskussion zwischen Beobachterin und Bearbeiterin ausführlich besprochen. Hier erfolgten bereits erste Deutungen.
3. Transkription.
4. Zeitnahe Analyse von Moderationsfehlern.
5. Auswertung der Ergebnisse.

Die Moderation wurde durch die Bearbeiterin selbst durchgeführt. Die vorgesehene Dauer von rund zwei Stunden konnte recht genau eingehalten werden. In allen Gruppendiskussionen hat sich eine flüssige Diskussion entwickelt. Die Gruppendiskussionen A, B, D waren von einer großen Offenheit geprägt, in der Gruppendiskussion C war dies nur in wenigen Passagen der Fall. Mit Ausnahme der Gruppendiskussion D haben die Teilnehmer zur Bearbeiterin hin gesprochen, d. h. obwohl sie nur wenig gesagt hat, wurde sie wie ein Teil der Diskussionsrunde behandelt.

¹⁷⁸ Vgl. LAMNEK (2005b S. 139).

Transkription der Gruppendiskussionen

Die eigentlichen Gruppendiskussionen wurden von der Bearbeiterin vollständig, die Nachinterviewphasen nur ausschnittsweise transkribiert¹⁷⁹. Bei der dokumentarischen Methode der Interpretation wird empfohlen, beim Transkribieren auch den Dialekt wiederzugeben. Davon wurde in der vorliegenden Untersuchung abgewichen, denn der gesprochene Dialekt war stark ausgeprägt, ein Transkript desselben wäre deshalb fast nicht lesbar gewesen. Die anderen Regeln der Transkription für die dokumentarische Methode, die LOOS, SCHÄFFER (2001 S. 57) entnommen wurden, wurden weitgehend angewendet (siehe dazu Anhang 5)¹⁸⁰. Bei dieser Form der Transkription geschieht der erste Reduktionsschritt, denn alle nicht auditiven Daten, z. B. visuelle und atmosphärische Gehalte, werden ausgesondert¹⁸¹.

2.6 Dokumentarische Methode der Interpretation

2.6.1 Dokumentarische Methode der Interpretation allgemein

Die dokumentarische Methode der Interpretation zählt zu den wissenssoziologisch-hermeneutischen Methoden. Sie hat vor allem in den Sozial- und Erziehungswissenschaften ein breites Anwendungsfeld. Sie wurde bereits zur Erforschung von Organisationskulturen eingesetzt¹⁸² (BOHNSACK 2008 S. 31; LAMNEK 2005a S. 225). Bezüglich der Methodologie und der Grundbegriffe stützt sich die Methode vor allem auf Karl Mannheim, auf die Phänomenologische Soziologie und teilweise auf die Tradition der Chicagoer Schule (BOHNSACK 2008 S. 32).

Ziel der Methode ist die Rekonstruktion von Orientierungsmustern, die in Gruppen mit einem verbindenden Erfahrungshintergrund¹⁸³ gemeinsam geteilt werden. Es werden die den Erforschten unbewussten Annahmen rekonstruiert. Diese sind für die Befragungsteilnehmer wahrnehmungs- und handlungsleitend, können aber von ihnen nicht expliziert werden.

¹⁷⁹ Die Transkripte der Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie befinden sich am Institut für Forstökonomie der Universität Freiburg und können dort auf Nachfrage eingesehen werden.

¹⁸⁰ Auf die Dokumentation der Intonation wurde verzichtet, die Satzzeichen wurden, den Rechtschreibregeln folgend, verwendet. Dieses Vorgehen wurde gewählt, weil die interpretierten Redebeiträge der einzelnen Gruppendiskussionen häufig länger sind. Wenn die bekannten Satzzeichen andere Bedeutungen haben, so wird das Lesen der Zitate so stark erschwert, dass der gedachte Gewinn, den die Dokumentation der Intonation erbringen soll, durch die ungewöhnliche Textdarstellung verloren geht.

¹⁸¹ Vgl. LOOS, SCHÄFFER (2001 S. 55).

¹⁸² siehe beispielsweise MENSCHING (2008), KUBISCH (2008).

¹⁸³ Die Gemeinsamkeiten von biographischem Erleben schaffen einen **verbindenden Erfahrungshintergrund**, der auch als „verbindender Erfahrungszusammenhang“, „konjunktiver Erfahrungsraum“, „hinten stehender Erlebnisraum“ „existentieller Hintergrund“ bezeichnet wird. Er ist jenseits von institutionalisierten und rollenförmigen Wissensbeständen angesiedelt (BOHNSACK 1997 S. 53ff).

Gruppendiskussionen mit Realgruppen, wie sie in dieser Arbeit durchgeführt wurden, sind besonders gut geeignet, um mit Hilfe der dokumentarischen Methode der Interpretation ausgewertet zu werden (BOHNSACK 2008 S. 33, 105ff; LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 65)¹⁸⁴. Die weitere Beschreibung der Methode bezieht sich daher auf Gruppendiskussionen mit Realgruppen.

Die Auswertungsmethode basiert auf der Erkenntnis, dass Personen, die Gemeinsamkeiten im biographischen Erleben verbindet, einen unmittelbar verstehenden¹⁸⁵ Zugang zu den Orientierungsmustern haben, die den Äußerungen der anderen Mitglieder dieser Gruppe zugrunde liegen. Der Gruppenfremde, beispielsweise der Forscher, muss sich diesen Zugang erst interpretierend erschließen. Hierzu eignet sich die dokumentarische Methode der Interpretation (BOHNSACK 2008 S. 56). Die kollektiven Orientierungsmuster einer Gruppe mit verbindendem Erfahrungshintergrund werden in Gruppendiskussionen oft arbeitsteilig zum Ausdruck gebracht¹⁸⁶. Sie können mit der dokumentarischen Methode der Interpretation analysiert werden, indem diese Arbeitsteilung in Bezug auf Form und Inhalt interpretiert und mit anderen Fällen verglichen wird (LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 59ff).

Die dokumentarische Methode der Interpretation wird in folgenden, aufeinander aufbauenden Arbeitsschritten durchgeführt (BOHNSACK 2008 S. 134):

- formulierende Interpretation
- reflektierende Interpretation
- Diskursbeschreibung
- Typenbildung

Ausgewertet werden dabei die Passagen der Gruppendiskussionen, die thematisch relevant sind und solche die ungeachtet ihrer Thematik, ein ausgeprägtes Engagement der Gruppe dokumentieren (diese Passagen werden als Fokussierungsmetaphern bezeichnet), sowie

¹⁸⁴ Aber auch offene und bibliographische Interviews, Feldforschungsprotokolle sowie Bilder und Videoaufnahmen können mittels der dokumentarischen Methode der Interpretation analysiert werden (BOHNSACK 2008 S. 31f).

¹⁸⁵ **Verstehen** bedeutet das intuitive Erfassen geistiger Gebilde. Personen, die über verbindende Erfahrungshintergründe verfügen, verstehen einander unmittelbar, d. h. sie können die Erlebnisse und Interaktionen nachvollziehen, die aus dem, dem Handeln zugrunde liegenden Orientierungsmuster entstanden sind. Sie müssen einander nicht erst interpretieren. **Interpretation** meint die begrifflich-theoretische Explikation des Verstandenen. Unter dem Begriff „Verstehen“ will MANNHEIM (1980; zitiert nach BOHNSACK 2008 S. 129) „das geistige, vorreflexive Erfassen der Gebilde verstehen, unter Interpretation dagegen die stets auf diesen Erfassungen beruhende, aber sie niemals erschöpfende theoretisch-reflexive Explikation des Verstandenen.“ D. h. Verstehensleistungen sind komplexer als Interpretationen (BOHNSACK 2008 S. 59ff, 129,177).

¹⁸⁶ D. h. die Gruppendiskussionsmitglieder ergänzen sich beim Reden oft gegenseitig, bestätigen sich zum Teil oder schmücken das vom Vorredner Gesagte mit einem Beispiel aus.

jene Abschnitte, die ähnliche Themen behandeln wie in bereits analysierten Befragungen (BOHNSACK 2008 S. 33, 135; LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 61).

Formulierende Interpretation

Die formulierende Interpretation hat den Zweck, die Themen des Diskurses zu rekonstruieren und zu gliedern. Dazu werden, dem Diskursverlauf folgend, zuerst die Themen und Unterthemen der einzelnen Passagen des gesamten Materials bestimmt. Dann werden jene Passagen, die tatsächlich ausgewertet werden, inhaltlich zusammengefasst, der immanente Sinngehalt wird festgehalten (BOHNSACK 2008 S. 34, 134f; LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 61f).

Reflektierende Interpretation

Die reflektierende Interpretation bezweckt die Rekonstruktion von gemeinsam geteilten Orientierungsmustern von Gruppen (Grundannahmen, Normen und Standards) und die Ermittlung der die Gruppe verbindenden Erfahrungshintergründe (beispielsweise können die Mitglieder des gehobenen Dienstes einen verbindenden Erfahrungshintergrund durch ihr Studium einschließlich der Praktikas haben und hieraus eine Subkultur bilden), die diese kollektiven Orientierungsmuster hervorbringen (BOHNSACK 2008 S. 135ff; LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 63f).

Es werden die gemeinsam geteilten Orientierungsmuster, die aufgrund der Fragestellung erarbeitet werden sollen, rekonstruiert. Der Dokumentensinn wird erfasst, indem interpretiert wird, **wie** sich die Personen äußern und indem angenommen wird, dass dieses „Wie“ als ein Dokument für ein Orientierungsmuster der Personen steht¹⁸⁷ (BOHNSACK 2008 S. 135; LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 63). Die Orientierungsmuster können entweder explizit genannt oder in Form von Beschreibungen oder Erzählungen metaphorisch dargestellt werden (BOHNSACK 2008 S. 135f).

Weiter soll der verbindende Erfahrungshintergrund, aus dem die Orientierungsmuster stammen, ermittelt werden (BOHNSACK 2008 S. 43). Hier ist zu beachten, dass bei Personen unterschiedliche Erfahrungshintergründe übereinander gelagert sind (beispielsweise können

¹⁸⁷ Da jede Äußerung Ausdruck desselben grundlegenden Orientierungsmusters sein kann, kann dieses Muster bereits bei der ersten Äußerung erfasst werden. Das weitere Suchen im Ausgangsmaterial ist deshalb eher ein Suchen nach Bestätigung. Siehe hierzu ein Beispiel von BORDIEU (1987 S. 283 zitiert nach LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 64): „...In der Arbeitsmoral des alten Kunsttischlers, dem skrupulöse und einwandfreie Arbeit, Gepflegtes, Ausgefeiltes und Feines alles ist, nicht minder wie in seiner Ästhetik der Arbeit um ihrer selbst willen, die ihn Schönheit an der aufgewendeten Pflege und Geduld messen lässt, steckt alles: sein Weltbild, wie seine Art und Weise mit seinen Finanzen, seiner Zeit und seinem Körper zu wirtschaften, seine Verwendung der Sprache, wie seine Kleidervorliebe...“.

sich generationsspezifische, geschlechtsspezifische und milieuspezifische Erfahrungshintergründe der Befragungsteilnehmer überlagern). Es gilt, jenen Erfahrungshintergrund zu ermitteln, der die Gruppe verbindet (BOHNSACK 2008 S. 136).

Die gemeinsam geteilten Orientierungsmuster und verbindenden Erfahrungshintergründe werden interpretiert, indem, dem tatsächlichen Verlauf der Gruppendiskussion folgend, der Diskursverlauf beschrieben wird. Bei der Beschreibung des Diskursverlaufs werden zwei Seiten dargestellt, die **Dramaturgie** und die **Diskursorganisation**.

Als Dramaturgie werden Einzeläußerungen übergreifende Prozessverläufe bezeichnet. Bei der dokumentarischen Methode der Interpretation geht es hauptsächlich um die Frage, wo Fokussierungsmetaphern vorliegen. Fokussierungsmetaphern sind Passagen, in denen die Orientierungsmuster der Gruppe durch eine besonders hohe interaktive Bezugnahme (d. h. durch sehr schnelle und häufige Sprecherwechsel) und metaphorisch (d. h. durch eine auffallend bildhafte Sprache) zum Ausdruck kommen. Der Text wird nach diesen interaktiven und metaphorischen Stellen durchsucht, und es wird geprüft, ob diese Passagen auch tatsächlich die Orientierungsmuster der Gruppe abbilden. Diesen dramaturgischen Höhepunkten kommt bei der Analyse eine hervorgehobene Bedeutung zu, weil hier die Orientierungsmuster und die verbindenden Erfahrungshintergründe besonders prägnant zum Ausdruck kommen und deshalb leichter interpretiert werden können (BOHNSACK 2008 S.135ff; LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 70f). In Passagen mit Fokussierungsmetaphern „...verschmelzen die Einzelbeiträge am deutlichsten ineinander, und es treten die Individuen, die Charaktere der einzelnen Sprecherpersönlichkeiten zurück hinter das gemeinsame Erleben, das hier seinen Fokus hat...“ (BOHNSACK 2008 S. 139).

In der Diskursorganisation wird die formale Struktur der Diskussion, d. h. die Art und Weise, wie die Sprecher innerhalb der Gruppe aufeinander Bezug nehmen, offengelegt (LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 64). Aus den Transkripten werden die Textstellen herausgearbeitet, in denen die Befragungsteilnehmer die Orientierungsmuster zum Ausdruck bringen, die für die Fragestellung relevant sind. Textstellen, an welchen Orientierungsmuster zum Ausdruck gebracht werden, werden als Propositionen bezeichnet. Diese Propositionen werden dann meist im Zuge der interaktiven Bezugnahme der Beteiligten ausgearbeitet (elaboriert), bestätigt (validiert) und zusammenfassend formuliert (Konklusion)^{188 189}. Bei der Ausarbeitung können zwei Formen unterschieden werden: Zum einen die Ausarbeitung in Form einer

¹⁸⁸ Mit der Konklusion wird die Behandlung eines Themas oder Unterthemas (dann wird von einer Zwischenzusammenfassung gesprochen) beendet, indem es ergebnissichernd zusammengefasst wird.

¹⁸⁹ LOOS, SCHÄFFER (2001 S. 69) verweisen darauf, dass noch weitere Elemente der Diskursorganisation identifizierbar sind. Die hier genannten reichen aber ihrer Meinung nach für die Beschreibung der Diskursorganisation aus.

Exemplifizierung: Hier wird die Elaboration in einer Geschichte illustriert und untermauert. Zum zweiten die Ausarbeitung in Form einer Differenzierung: Hier halten die Teilnehmer den propositionellen Gehalt einer Äußerung für ergänzungsbedürftig, bzw. sie sehen die Notwendigkeit, die Aussagen einzuschränken. Im Zuge der Diskursorganisation werden auch die Gegenhorizonte interpretiert. Gegenhorizonte sind Gegenbeispiele. Der Redner benennt für den Sachverhalt, den er zum Ausdruck bringen will, ein Beispiel, das das Gegenteil seiner Orientierung abbildet. Damit will er seine Orientierung verdeutlichen (BOHNSACK 2008 S. 135ff; LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 67ff).

Während der reflektierenden Interpretation findet auch der sogenannte Fallvergleich (komparative Analyse) statt. Er umfasst den fallexternen und fallinternen Vergleich. Beim fallexternen Vorgehen wird verglichen, wie die verschiedenen Diskussionsgruppen dasselbe Thema behandeln, indem thematisch ähnliche Textstellen gegenübergestellt werden. Beim fallinternen Vergleich werden thematisch unterschiedliche Passagen derselben Diskussion verglichen. Der Fallvergleich dient vorrangig der Validierung der erarbeiteten Orientierungsmuster und der Typenbildung. Der fallexterne Vergleich unterstützt auch die Ermittlung der verbindenden Erfahrungshintergründe (BOHNSACK 2008 S. 38, 137f; LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 63, 71; NENTWIG-GESEMANN 2007 S. 295).

Zu beachten ist, dass die Besonderheit und die Gesamtgestalt des Falles oberster Bezugspunkt der reflektierenden Interpretation sind (BOHNSACK 2008 S. 137).

Diskursbeschreibung

Die Diskursbeschreibung ist der erste Schritt bei der Vermittlung der Interpretationsergebnisse (Grundannahmen, Normen und Standards). Sie dient dazu, den Fall zu charakterisieren, die erzielten Ergebnisse zu vermitteln und zusammenzufassen. Die Diskursbeschreibung beginnt mit der Ausgangsfragestellung, dem Grundreiz, des Moderators. Dann werden, dem Diskursverlauf folgend, jene Passagen zitiert, die die Orientierungsmuster am treffendsten zeigen. Für diese Abschnitte werden die Dramaturgie und die Diskursorganisation offengelegt, um die interpretierten Orientierungsmuster intersubjektiv nachvollziehbar zu präsentieren. Nicht zitierte Passagen werden grob zusammengefasst. Bei der Diskursbeschreibung soll der Gesamtcharakter des Falles, das Kollektive herausgearbeitet werden (BOHNSACK 2008 S. 51, 139ff).

Praxeologische Typenbildung

Es existieren verschiedene typenbildende Verfahren (NENTWIG-GESEMANN 2007 S. 282)¹⁹⁰. Allen Verfahren ist gemein, dass aus einem größeren Material typische Bestandteile herausgearbeitet und näher beschrieben werden. Der Typenbildung liegt der Gedanke zugrunde, dass Typen¹⁹¹ das Material überschaubarer und anschaulicher repräsentieren als zum Beispiel Zusammenfassungen (MAYRING 2002 S. 130). Dabei werden jene Bestandteile aus dem Material herausgefiltert und detailliert beschrieben, die das Material in Bezug auf die Fragestellung der Untersuchung in besonderer Weise repräsentieren¹⁹². Die Typenbildung dient, wie die Diskursbeschreibung, der Vermittlung der Ergebnisse (LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 59).

Die praxeologische Typenbildung folgt dem Modell des Idealtypus¹⁹³. Hierbei werden Bezüge hergestellt zwischen den Orientierungsmustern und dem die Gruppe verbindenden Erfah-

¹⁹⁰ Beispielhaft erwähnt seien klassifikatorische und gruppierende Typologien. Bei den klassifikatorischen Typologien weisen alle Elemente eines Typus die gleichen Merkmale oder Merkmalsausprägungen auf. Bei den gruppierenden Typologien werden zunächst Merkmalsräume und Merkmalskombinationen identifiziert. Diesen daraus entstandenen Grundtypen werden die Einzelfälle zugeordnet.

¹⁹¹ Wird an einem Fall die für eben diesen Fall typische Kombination von Merkmalen herausgearbeitet, so wird dieses Ergebnis als „**Typ**“ bezeichnet (vgl. LAMNEK 2005a S. 231) (z. B. Fall 1 und somit Typ 1: verbindender Erfahrungsraum: ländliche Gegend, niedrige hierarchische Position; Orientierung: offenes Aufbegehren gegen formale Regel. Fall 2 / Typ 2: verbindender Erfahrungsraum: städtische Gegend, niedrige hierarchische Position; Orientierung: heimliches Umgehen der formalen Regel. Fall 3 / Typ 3: verbindender Erfahrungsraum: städtische Gegend, höhere hierarchische Position; Orientierung: offenes Aufbegehren gegen formale Regel).

Werden Fälle mit ähnlichen Merkmalsausprägungen bei den Orientierungen gruppiert, so wird jede daraus entstehende Gruppe als „**Typus**“ bezeichnet (z. B. Fall 1 und 3 bilden den Typus A, Fall 2 den Typus B).

Im Rahmen der praxeologischen Typenbildung wird angestrebt, **Typiken** zu generieren, (hier werden nicht einzelne Fälle gruppiert, wie beim Typus). Dabei werden die verschiedenen verbindenden Erfahrungshintergründe voneinander unterscheiden. Dies ermöglicht, die Entstehung der Orientierungsmuster vor dem Hintergrund der verbindenden Erfahrungshintergründe zu beschreiben und zu erklären - z. B. für ländliche Gegenden und hierarchisch höher stehendes Personal (verbindender Erfahrungshintergrund) ist typisch, offen gegen die formalen Regeln aufzubegehren (Orientierung).

Die dadurch geschaffenen Typiken sind Kompositionen aus mehreren Einzelfällen. Bei einer „**Typologie**“ handelt es sich um das Ergebnis eines Gruppierungsprozesses (LAMNEK 2005a S. 232; NENTWIG-GESEMANN 2007 S. 289ff). Sie beinhaltet „...mindestens zwei Typen, die zum einen Eigenschaften aufweisen, die sich miteinander vergleichen lassen [...] Zum anderen müssen sie sich anhand ihrer Eigenschaften bzw. Merkmalsausprägungen möglichst deutlich unterscheiden. Wo eine Vergleichsbasis fehlt, mögen einzelne Typen vorliegen, aber noch keine Typologie...“ (LAMNEK 2005a S. 232).

Das hier und auch in den folgenden Passagen dieses Abschnittes herangezogene Beispiel entstammt aus NENTWIG-GESEMANN (2007 S. 292ff) und ist verkürzt.

¹⁹² Vgl. MAYRING (2002 S. 130).

¹⁹³ Bei der Typenbildung können z. B. Idealtypen, Realtypen (sie sollen die Realität möglichst anschaulich und wirklichkeitsgetreu abbilden), Prototypen (sie sind konkrete Fälle, die die vom Forscher gebildeten Typen besonders gut veranschaulichen), Extremtypen (mit diesem Typ können die maximalen Unterschiede im Datenmaterial demonstriert werden) unterschieden werden. Den „Idealtypus“ gibt es in seiner Reinform nicht (LAMNEK 2005a S. 231f, NENTWIG-GESEMANN 2007 S. 280f). Er „...wird gewonnen durch einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte und durch den Zusammenschluß einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweise gar nicht, vorhandener Einzelercheinungen, die sich jenen einseitig herausgehobenen

runghintergrund, in dem die Entstehung dieser Orientierungsmuster zu suchen ist (BOHNSACK 2008 S. 141). „...Die praxeologische Typenbildung zielt also nicht auf die Frage, was gesellschaftliche oder kulturelle Tatsachen sind, sondern vielmehr darauf, wie soziale Wirklichkeit interaktiv bzw. auf der Grundlage von gleichartigem Erleben hergestellt wird...“ (NENTWIG-GESEMANN 2007 S. 278). Deshalb wird die Art der Analyse auch als prozessrekonstruktiv oder genetisch bezeichnet. Innerhalb der genetischen Interpretation werden zwei Schritte durchlaufen: Im ersten Schritt wird die sinngenetische Typenbildung vollzogen, im zweiten die soziogenetische (NENTWIG-GESEMANN 2007 S. 278).

Bei der **sinngenetischen Typenbildung** werden, auf der Grundlage der erzählten oder beobachteten Handlungspraxis, zentrale Orientierungsmuster pro Fall herausgearbeitet und „...im fallübergreifenden wie fallinternen Vergleich abstrahiert bzw. spezifiziert. Durch die Suche nach minimalen und maximalen Kontrasten kann so jeder einzelne Typ oder Typus von anderen unterschieden werden...“ (NENTWIG-GESEMANN 2007 S. 279). Hierbei werden, immer unter Einsatz der vergleichenden Analyse (fallextern und fallintern), drei Schritte durchlaufen. Zuerst werden Gemeinsamkeiten bei den Fällen herausgearbeitet, daraus ergibt sich die Basistypik. Diese wird in einem zweiten Schritt spezifiziert, d. h. es werden bei den Fällen Kontraste innerhalb der Basistypik gesucht. Als letzter Schritt werden die so erarbeiteten Typen pro Fall und die Basistypik auf ihre Validität geprüft. Hier geht es um die Frage, ob die Typen nur für einzelne Situationen handlungsleitend sind oder ob sie einen übergeordneten Rahmen bilden (NENTWIG-GESEMANN 2007 S. 292ff).

Auf die sinngenetische Typenbildung aufbauend dient die **soziogenetische Typenbildung** der Rekonstruktion und Differenzierung von verbindenden Erfahrungshintergründen und deren Zuordnung zu spezifischen Orientierungsmustern, d. h. es geht um die Frage, welches Orientierungsmuster ist auf welchen verbindenden Erfahrungshintergrund zurückzuführen. Die Einzelfälle werden dabei durch die vergleichende Analyse in ihre verschiedenen, sich überlagernden Erfahrungshintergründe „zerlegt“ (z. B. ländlicher oder städtischer Standort der Einrichtung, hierarchisch höher oder niedriger stehendes Personal,...). Dann wird gesucht, welche Orientierungsmuster (z. B. offene Auflehnung oder verheimlichte Missachtung der formalen Regel) sich welchem verbindenden Erfahrungshintergrund zuordnen lassen (z. B. in ländlichen Gegenden und bei hierarchisch höher stehendem Personal findet eine offene Auflehnung gegen die formalen Regeln statt). Die Typik entsteht, indem die Fälle miteinan-

Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen Gedankengebilde. In seiner begrifflichen Reinheit ist dieses Gedankengebilde nirgends in der Wirklichkeit empirisch vorfindbar, es ist eine Utopie...“ WEBER (1968 S. 191, zitiert nach LOOS, SCHÄFFER 2001 S. 71) Zur Begründung, weshalb dem Modell des Idealtypus gefolgt wird, siehe NENTWIG-GESEMANN (2007 S. 280f).

der kombiniert werden¹⁹⁴. Dieser Schritt der Typenbildung wird umso valider, je stärker sich die verbindenden Erfahrungen in den Erzählungen und Beschreibungen der Befragungsteilnehmer widerspiegeln und rekonstruiert werden können. Hier ist die vergleichende Analyse mit den Orientierungsmustern anderer Fälle von besonderer Bedeutung (BOHNSACK 2008 S. 141ff; NENTWIG-GESEMANN 2007).

Im Zuge der Ausformulierung der Typologie erhalten die Fälle den Stellenwert von Dokumenten und Exemplifizierungen der Typiken (BOHNSACK 2008 S. 51).

2.6.2 Dokumentarische Methode der Interpretation in der vorliegenden Untersuchung

In der vorliegenden Untersuchung wurde die dokumentarische Methode der Interpretation nach BOHNSACK (2008) genutzt, um die vier Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie auszuwerten und somit einen Einblick in die Grundannahmen, Normen und Standards von ForstBW zu erhalten. Die Methode wurde in der vorliegenden Untersuchung folgendermaßen angewendet:

Formulierende Interpretation

Das gesamte Material der Gruppendiskussionen wurde formulierend interpretiert. Es wurden keine Textstellen aussortiert, denn die Befragungen waren so ergiebig, dass in diesem Schritt noch nicht entschieden werden konnte, welche Textstellen nicht zur Deutung der Organisationskultur von ForstBW geeignet sind. Ansonsten wurde dem beschriebenen Verfahren gefolgt.

Reflektierende Interpretation und sinngenetische Typenbildung

Mit der reflektierenden Interpretation wurden die Grundannahmen sowie die Normen und Standards der Organisationskultur von ForstBW, die in den einzelnen Gruppendiskussionen zur Ansprache kommen, hergeleitet. Die sinngenetische Typenbildung, das „Extrakt“ der reflektierenden Interpretation, bildet nur die Grundannahmen, Normen und Standards ab. Sie wurde im Zuge der reflektierenden Interpretation erstellt.

¹⁹⁴ „Auf diese Weise werden verschiedene Dimensionen der jeweiligen Fälle und damit auch unterschiedliche, einander überlagernde Typiken deutlich. Nur durch den Zugang zu ineinander verschachtelten Erfahrungsdimensionen bzw. –räumen eines Falles und durch die komparative Analyse mit den erfahrungsraumgebundenen Orientierungsrahmen anderer Fälle ist es möglich, einzelne Fälle nicht vollständig in einem Typus aufgehen zu lassen, sondern Typiken zu generieren, in denen eine Verbindung zwischen Orientierungsrahmen und ihrer Soziogenese transparent gemacht werden kann“ NENTWIG-GESEMANN (2007 S. 279).

Die Bearbeiterin hat die Gruppendiskussionen in drei Durchgängen gedeutet. Im ersten Durchgang hat sie sich durch Anhören der Tonbandaufzeichnungen, Mitlesen der Transkripte und mittels externen Fallvergleichs einen Überblick über das Material verschafft. Die sinngenetische Typenbildung, d. h. die Ermittlung der Grundannahmen sowie Normen und Standards in den einzelnen Gruppendiskussionen, wurde skizziert, und es wurde notiert, welche Zitate auf die festgestellten Typen hindeuten.

In einem zweiten Durchgang wurden die Gruppendiskussionen wieder angehört und mitgelesen. Hier wurde schriftlich, dem Diskursverlauf folgend, die reflektierende Interpretation durchgeführt, die sinngenetischen Typen wurden präzisiert. Auf Basis dieser reflektierenden Interpretation wurde die Basistypik, die alle Gruppendiskussionen übergreift, gebildet.

In einem dritten Durchgang wurden die Basistypik sowie die sinngenetischen Typen der einzelnen Gruppendiskussionen weiter präzisiert sowie auf ihre Validität geprüft. Die Ergebnisse der Besprechungen über die Deutungen der Beobachterin (siehe unten) wurden eingearbeitet.

Bei der reflektierenden Interpretation wurde in zwei Punkten vom Grundverfahren abgewichen:

1. Nach BOHNSACK (2008) erhält man über die Fokussierungsmetaphern einen guten Einblick in die gemeinsam geteilten Orientierungsmuster der Gruppe. In den Gruppendiskussionen der vorliegenden Untersuchung konnte nur ein Teil der Grundannahmen, Normen und Standards über Fokussierungsmetaphern ermittelt werden. Ein anderer Teil musste mittels fallinternen Vergleichs herausgearbeitet werden, denn die einzelnen Teilnehmer brachten ihre Grundannahmen, Normen und Standards oft monologartig oder in kurzen Wortwechseln mit nur einem anderen Gruppendiskussionsteilnehmer zum Ausdruck. Werden die von den verschiedenen Personen vertretenen Orientierungsmuster verglichen, so wird erkennbar, dass die meisten Orientierungsmuster von der Gruppe gemeinsam geteilt werden.

Unabhängig davon, ob die Orientierungsmuster aus den Fokussierungsmetaphern oder mittels fallinternen Vergleichs gedeutet wurden, tritt der Fall ein, dass z. T. die Grundannahmen, Normen und Standards nicht von allen Gruppendiskussionsteilnehmern einer Gruppe zum Ausdruck gebracht wurden. Wenn es der deutlich kleinere Teil der Teilnehmer war, der sich nicht zu bestimmten Orientierungen geäußert hat, und diese Grundannahmen, Normen oder Standards auch in anderen Gruppendiskussionen gedeutet wurden, wurde trotzdem eine gemeinsam geteilte Orientierung angenommen.

Denn es wird davon ausgegangen, dass sich in einer Gruppendiskussion mit vier oder fünf Teilnehmern nicht alle zu allen Orientierungsmustern äußern.

2. Mit der vorliegenden Untersuchung soll ein Einblick in die Organisationskultur von ForstBW erzielt werden. Für die Fragestellung sind eine genauere Differenzierung zwischen den verbindenden Erfahrungshintergründen der untersuchten Gruppen und der Bezug zu einzelnen Orientierungsmustern unerheblich. D. h. es wurde auf den Schritt der soziogenetischen Typenbildung verzichtet.

Zusammenwirken von Bearbeiterin und Beobachterin bei der reflektierenden Interpretation

Die von der Beobachterin erstellten Gruppendiskussionsprotokolle wurden wenige Tage nach den jeweiligen Befragungen in etwa zweistündigen Gesprächen pro Gruppendiskussion besprochen. Neben der Analyse des Verlaufs der Gruppendiskussion wurden auch erste Deutungen thematisiert. Die Bearbeiterin achtete darauf, dass die Beobachterin ihre Deutungen und Eindrücke zuerst nannte, dann schilderte die Bearbeiterin die ihrigen. Diese ersten Interpretationen wurden notiert.

Des Weiteren hat die Beobachterin bei allen vier Gruppendiskussionen bei jeweils einem anderen Führungsinstrument die reflektierende Interpretation durchgeführt¹⁹⁵. Dieses Vorgehen wurde gewählt, weil erkannt wurde, dass sich die Orientierungsmuster im Verlauf der Gruppendiskussion wiederholen. Bei der Interpretation eines Führungsinstrumentes wurde bereits ein Großteil der Orientierungen einer Gruppe erkennbar. Hätte die Beobachterin weitere Passagen der Gruppendiskussionen gedeutet, wäre dem deutlich höheren Zeitaufwand nur noch ein merklich geringerer Nutzen gegenüber gestanden.

Die Beobachterin wurde in die dokumentarische Methode der Interpretation, soweit notwendig, eingeführt. Sie hat, ohne die Deutungen der Bearbeiterin zu kennen, die Textpassagen interpretiert. So konnte eine von den Ergebnissen der Bearbeiterin unabhängige Interpretation entstehen. Auch hat sie ohne Unterstützung des theoretischen Bezugsrahmens gedeutet, sondern nur mit einer knappen mündlichen Erklärung, was Organisationskultur ist. Dadurch wurde das Material einmal im „Scheinwerfer“ des theoretischen Bezugsrahmens zur Organisationskultur beleuchtet, ein zweites Mal nicht¹⁹⁶.

¹⁹⁵ Die Beobachterin hat das zu deutende Instrument selbst ausgewählt.

¹⁹⁶ Diese Idee entstand bei der Besprechung der Gruppendiskussionsprotokolle. Diese waren sehr ergiebig, obwohl die Beobachterin kein Wissen über die Theorien zur Organisationskultur hatte. Die Beobachterin hatte auch die Sorge, sie würde zu sehr in „Rastern“ arbeiten, wenn sie zu viel über die Theorien wüsste.

Die Beobachterin hat ebenfalls durch mehrmaliges Anhören der aufgezeichneten Gruppendiskussionen und durch das Lesen im Transkript die reflektierende Interpretation durchgeführt. Die von der Beobachterin gedeuteten Führungsinstrumente (tatsächliche Dauer in der Gruppendiskussion rund 20 Minuten) wurden jeweils etwa zwei Stunden pro Instrument zwischen der Bearbeiterin und der Beobachterin besprochen. Hierbei hat die Beobachterin zuerst ihr Deutungsergebnis vorgestellt. Im Anschluss wurde, wenn notwendig, das Deutungsergebnis der Beobachterin diskutiert. Diese Gespräche wurden aufgezeichnet und in der Nachbearbeitung weitgehend abgehört. Die schriftliche Dokumentation der Deutungsergebnisse der Beobachterin wurde ebenfalls bei der Nachbearbeitung herangezogen. Damit sollte gewährleistet werden, dass die Bearbeiterin nicht nur die Ergebnisse der Beobachterin zur Kenntnis nimmt, bei denen ihre eigenen Ergebnisse bestätigt werden, sondern auch jene, bei denen Unterschiede zwischen den beiden Deutungen vorliegen.

Aufbau der Diskursbeschreibungen

In den Diskursbeschreibungen wird, dem Diskursverlauf folgend, jede Passage, bei der die Interpretation offen gelegt wird, zuerst als Zitat bzw. als Kontext aufgeführt. Danach erfolgt bei den Zitaten die Beschreibung des Diskursverlaufs. Im Anschluss werden die aus dem Diskursverlauf bzw. dem Kontext gezogenen Schlussfolgerungen, an Hand derer die Grundannahmen, Normen und Standards hergeleitet werden, offengelegt. Diese Orientierungsmuster werden dann aufgeführt¹⁹⁷. Z. T. sind bei den aufgeführten Grundannahmen, Normen und Standards Satzteile durchgestrichen. Das bedeutet, dass zwar das ganze Orientierungsmuster in der Diskursbeschreibung mit Zitaten belegt werden kann, aber in dem jeweils vorliegenden Zitat sind nur die nicht durchgestrichenen Bestandteile erkennbar. In den einzelnen Zitaten sind z. T. weitere, für die Fragestellung relevante Orientierungen enthalten, deren Interpretationen an dieser Stelle aber nicht offengelegt werden, weil es andere Passagen in der Gruppendiskussion gibt, an denen diese Orientierungen deutlicher zum Ausdruck kommen.

Jede in der jeweiligen Gruppendiskussion gedeutete Grundannahme, jede Norm und jeder Standard wird pro Gruppendiskussion auf diese Weise ein bis zwei Mal dargestellt. Auf weitere Passagen im Transkript, die auf die genannte Orientierung schließen lassen, wird unter Benennung der Sprecher und der Zeilennummern verwiesen.

Passagen, deren Interpretationen in der Diskursbeschreibung nicht offen gelegt werden, werden in der Diskursbeschreibung in zusammengefasster Form dargestellt¹⁹⁸. Durch den

¹⁹⁷ Vgl. BOHNSACK (2008 S. 51, 139ff); NENTWIG-GESEMANN (2007 S. 279).

¹⁹⁸ Vgl. BOHNSACK (2008 S. 140).

Verweis auf weitere Textstellen, die die jeweiligen Orientierungsmuster enthalten und die Zusammenfassungen wird der fallinterne Vergleich in knapper Form offen gelegt.

Die gedeuteten Grundannahmen, Normen und Standards sind nummeriert. Der Buchstabe entspricht der Bezeichnung der Gruppendiskussion, die Zahlen ergeben sich aus der Einordnung der Orientierungsmuster in den theoretischen Bezugsrahmen.

Alle Befragungsteilnehmer wurden anonymisiert. Um dem Text seine Natürlichkeit zu belassen und die Lesbarkeit zu erhöhen wurden hierzu Pseudonyme verwendet.

2.6.3 Illustration der Anwendung der dokumentarischen Methode der Interpretation

Nachfolgend werden Ausschnitte aus zwei Diskursbeschreibungen dargestellt und die einzelnen Schritte der Diskursbeschreibung werden beispielhaft erläutert. Der Erläuterungstext ist eingerückt und es wurde ein anderer Schrifttyp verwendet.

1. Ausschnitt

Dieser Ausschnitt entstammt der Gruppendiskussion A. Die Teilnehmer unterhalten sich über das Beschwerdemanagement:

Zeilen 113-123: 5. Teil der Deutung

Zitat

Herr Jahr: [...] also dieses aktive Beschwerdemanagement, also es soll jetzt ja keiner so tun, wie wenn wir seither keine keine Beschwerden vernünftig behandeln würden. Es wird unstrukturiert behandelt. Es ist nach Laune, ich sag, des Beschwerdeempfängers ein bisschen, wird es behandelt. Der eine wird unwirsch und bügelt das Ding runter. Der andere reagiert positiv, ja, sagt, ok, ich nehm´ mich der Sache an und leite das weiter. Das ist sehr subjektiv das Ganze. Aber es ist ja nicht so, dass da nichts stattfindet. Es wird un- unstrukturiert_/_

Herr Funk: /_Ich kann ein Beispiel dafür sagen, wo das unterstützt. Also wir kommen da jetzt nicht in Streit und sind im Grunde genommen in der Gruppendiskussion einer Meinung. Wo der eine jetzt gerade so den anderen ein bisschen unterstützt.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Bei der Beschreibung des Diskursverlaufs wird die Dramaturgie und die Diskursorganisation offengelegt¹⁹⁹. Das Zitat wird in den Worten der Bearbeiterin wiedergegeben.

¹⁹⁹ Vgl. BOHNSACK (2008 S. 139ff).

Herr Jahr führt weitere Gedanken zum Beschwerdemanagement an, er sagt, Beschwerden seien auch bisher vernünftig behandelt worden. Er schränkt seine Aussage ein, denn Beschwerden werden „unstrukturiert“ behandelt. Im Folgenden erklärt er, was er mit „unstrukturiert“ meint: Die Beschwerden werden ein wenig in Abhängigkeit von der Stimmung („Laune“) des Beschwerdeempfängers behandelt.

Soweit die erste Proposition.

Der bis jetzt dargestellte Teil des Zitats wird als Proposition ausgewiesen, denn hier wird die Orientierung

„A 27: Normen und Standards: Die Einzelpersonen handeln so, wie sie es für richtig halten“

erkennbar²⁰⁰. Dies ist die erste von zwei Propositionen, deren Deutung in diesem Zitat offengelegt wird.

Herr Jahr arbeitet seine Orientierung mittels Beispielen aus: Der eine Beschwerdeempfänger wird unfreundlich („unwirsch“), er nimmt die Beschwerde nicht ernst und sagt dies dem Beschwerdeführer auch („bügelt das Ding runter“). Ein anderer steht dem Beschwerdeführer positiv gegenüber und sagt, er kümmere sich darum („nehme mich der Sache an“) und werde die Beschwerde weiterleiten. Der Umgang mit Beschwerden („das“) ist, laut Herrn Jahr, sehr vom einzelnen Beschwerdeempfänger abhängig („subjektiv“). Aber die Beschwerden werden in irgendeiner Form behandelt („es ist ja nicht so, dass da nichts stattfindet“).

Hier erklärt Herr Jahr seine Orientierung genauer, indem er sie mittels Beispielen illustriert und untermauert. Dieses Element der Diskursorganisation wird als Ausarbeitung (Elaboration) mittels Beispiel (Exemplifizierung) bezeichnet²⁰¹.

Hier wird die zweite Proposition erkennbar.

In dem bis hier dargestellten Teil des Zitats wird die zweite Proposition erkennbar. Es werden die Orientierungen

„A 19: Grundannahme: Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen. Interessensgruppen, die als nicht mächtig betrachtet werden, werden als unbedeutend oder störend erachtet.

und

„A 28: Normen und Standards: Für die untersuchte Gruppe ist es wenig wichtig, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessen, Strömungen und Ent-

²⁰⁰ Vgl. BOHNSACK (2008 S. 135).

²⁰¹ Vgl. BOHNSACK (2008 S. 139); LOOS, SCHÄFFER (2001 S. 67ff).

wicklungen, die die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Handlungen von ForstBW betreffen, zu ermitteln.“

erkennbar²⁰². Dieses Zitat enthält eine weitere, für die Fragestellung relevante Orientierung (A 20: Normen und Standards: „Die Förster anerkennen und leben gesellschaftliche Hierarchien.“). Die Interpretation dieser Orientierung wird hier nicht offengelegt, weil es andere Passagen in der Gruppendiskussion gibt, an denen sie deutlicher zum Ausdruck kommt.

Herr Jahr beginnt seine Aussage zusammenzufassen, er beschreibt die Abwicklung der Beschwerden als „unstrukturiert“. Herr Funk unterbricht und bestätigt Herrn Jahr, indem er sagt, er hätte auch ein Beispiel, das die Aussagen von Herrn Jahr unterstützt. Dann beschreibt er den Verlauf der Gruppendiskussion aus seiner Sicht: Er und Herr Jahr würden sich nicht streiten, sie würden sich in ihren Aussagen ergänzen („unterstützen“).

Hier werden weitere Elemente der Diskursorganisation erkennbar, nämlich die Zusammenfassung (Konklusion), mit der das Thema beendet und ergebnissichernd zusammengefasst wird und die Bestätigung (Validierung)²⁰³. An dieser Stelle wird, wenn auch nicht sehr deutlich, erkennbar, dass die von Herrn Jahr vertretenen Orientierungen auch von Herrn Funk geteilt werden, d. h. bereits in diesem Zitat kann angenommen werden, dass die gedeuteten Orientierungen von den Befragungsteilnehmern gemeinsam geteilt werden. Diese Annahme wird mittels fallinternen Vergleichs, der hier nicht illustriert werden kann, überprüft²⁰⁴.

Schlussfolgerungen

Hier werden die, aus der Beschreibung des Diskursverlaufs bzw. aus dem Kontext gezogenen Schlussfolgerungen, anhand derer die gemeinsam geteilten Grundannahmen, Normen und Standards hergeleitet werden, offengelegt. Die Schlussfolgerungen werden dokumentiert, indem dargestellt wird, wie sich die Personen äußern, wie sie aufeinander Bezug nehmen und indem angenommen wird, dass dieses „Wie“ als ein Dokument für eine Orientierung der Gruppe stehen kann, d. h. der Dokumentensinn wird offengelegt. Dies ist notwendig, denn die Orientierungsmuster werden eher selten explizit genannt, häufiger werden sie in Form von Beschreibungen oder Erzählungen metaphorisch dargestellt²⁰⁵.

Laut der Gruppendiskussionsteilnehmer **handelt jeder Förster so, wie er es für richtig hält** (siehe A 27: Normen und Standards).

²⁰² Vgl. BOHNSACK (2008 S. 135).

²⁰³ Vgl. BOHNSACK (2008 S. 139); LOOS, SCHÄFFER (2001 S. 67ff).

²⁰⁴ Vgl. BOHNSACK (2008 S. 38, 137f); NENTWIG-GESEMANN (2007 S. 295).

²⁰⁵ Vgl. BOHNSACK (2008 S. 135f); LOOS, SCHÄFFER (2001 S. 63).

Herr Jahr sagt, z. T. werden die Beschwerden runtergebügelt, d. h. die Aussagen der **Beschwerdeführer werden nicht ernst genommen**, z. T. gibt es aber auch positive Reaktionen aus Sicht von Herrn Jahr. Positive Reaktionen beschreibt Herr Jahr damit, dass man sich um die Beschwerden kümmert, indem man sie weiterleitet. Das ist kein sehr intensives Kümmern, so kann die Beschwerde auch im Sand verlaufen. Herr Jahr findet diese Form der Handhabung zwar unstrukturiert, aber „vernünftig“. Der von Herrn Jahr beschriebene und gebilligte Umgang mit den Beschwerdeführern ist willkürlich. Ein willkürliches Verhalten wird man, wenn überhaupt, wohl nur Personen gegenüber an den Tag legen, die man **für nicht mächtig** und deshalb für **unbedeutend**, wenn nicht sogar **störend** hält (siehe A 19: Grundannahme).

Der Teil der Schlussfolgerung, der Bestandteile der gedeuteten Orientierung enthält, wird fettgedruckt. Werden an einem Zitat mehrere Grundannahmen, Normen und Standards offengelegt, so wird in der Schlussfolgerung mittels Nummerierung vermerkt, auf welche Orientierung sich die einzelnen Erläuterungen beziehen.

Die Aussagen der Beschwerdeführer werden nicht ernst genommen, d. h. die von Herrn Jahr beschriebenen **Förster haben nur wenig Interesse an den Belangen der Interessensgruppen**, denn sonst wären sie froh um die in den Beschwerden enthaltenen Informationen und würden diese nicht runterbügeln oder weiterleiten (siehe A23: Normen und Standards).

Gedeutete Orientierungsmuster

Hier werden die Orientierungsmuster aufgeführt, deren Deutungen an diesem Zitat offengelegt werden. Die Orientierungsmuster wurden mittels fallinternen und fallexternen Vergleichs erarbeitet²⁰⁶. Die Herausarbeitung der Orientierungsmuster ist Teil der sinngenetischen Typenbildung²⁰⁷.

A 27: Normen und Standards: Die Einzelpersonen handeln so, wie sie es für richtig halten.

(siehe auch Herr Jahr, Herr Funk 215-244)

Nach der Darstellung der Orientierung wird auf weitere Passagen im Transkript, die auf die genannte Orientierung schließen lassen, unter Benennung der Sprecher und der Zeilennummern, verwiesen.

A 19: Grundannahme: Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen ~~oder anderweitig negativ beurteilt~~. In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Interessensgruppe reichen die Urteile von ~~sehr bedrohlich und~~

²⁰⁶ Vgl. BOHNSACK (2008 S. 38, 137f); LOOS, SCHÄFFER (2001 S. 63, 71); NENTWIG-GESEMANN (2007 S. 295).

²⁰⁷ Vgl. NENTWIG-GESEMANN (2007 S. 279).

~~unberechenbar (als mächtig eingestufte Interessensgruppe) bis unbedeutend oder störend (Interessensgruppe, die machtlos erscheint).~~

Z. T. sind bei den aufgeführten Grundannahmen, Normen und Standards Satzteile durchgestrichen. Das bedeutet, dass zwar die ganze Orientierung in der Diskursbeschreibung der jeweiligen Gruppendiskussion mit Zitaten belegt werden kann, aber in dem vorliegenden Zitat sind nur die nicht durchgestrichenen Bestandteile erkennbar.

(siehe auch Herr Jahr 154-173, ..., Herr Funk, Herr Jahr 751-782)

A 28: Normen und Standards: Für die untersuchte Gruppe ist es wenig wichtig, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessen, Strömungen und Entwicklungen, die die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Handlungen von ForstBW betreffen, zu ermitteln. ~~Die Belange der Interessensgruppen werden deshalb zum Teil nur geschätzt, aber die Gruppe ist sich sicher, dass ihre Einschätzung richtig ist.~~

(siehe auch Herr Jahr (Herr Funk) 107-112,....)

Zeilen 124-153: Zusammenfassung

Im Folgenden werden die Zeilen 124 bis 153 lediglich zusammengefasst, denn Passagen, deren Interpretationen in der Diskursbeschreibung nicht offen gelegt werden, werden, in zusammengefasster Form, ebenfalls in der Diskursbeschreibung dargestellt²⁰⁸. Durch die Zusammenfassungen und die Verweise auf weitere Textstellen, die die jeweiligen Orientierungen enthalten, wird der fallinterne Vergleich in knapper Form offen gelegt.

Herr Jahr wiederholt, dass es bestimmt größere offene Aufgaben gibt, die man in Zeiten knappen Personals ernsthaft verfolgen müsste, als das Beschwerdemanagement und das wird nicht gemacht. Deshalb sollte ein Beschwerdemanagement kein größerer Schwerpunkt sein. Wenn man Zeit hat und wenn es einem wirklich wichtig ist, oder wenn es viele Beschwerden gibt, dann kann man ein Beschwerdemanagement einführen.

2. Ausschnitt

Im nachfolgenden Ausschnitt, der der Gruppendiskussion B entstammt, unterhalten sich die Teilnehmer über die Vergleichsringe.

Zeilen 402-427: 12. Teil der Deutung

Zitat

Herr Rechner: [...] Und ah, das nächste ist das, Kennzahlen beeinflusst du ja als Revierleiter ganz maßgeblich. Wenn du das System mal ein bisschen blickst, von

²⁰⁸ Vgl. BOHNSACK (2008 S. 51, 140).

der Verbuchung, dann kannst du dir immer ein bisschen schöne Kennzahlen hinfrisieren. Also von daher_/_

Herr Müns: /_ sei froh, dass das anonym ist.

[Alle Befragungsteilnehmer lachen 2 sec; Anm. d. Bearb.]

Herr Rechner: Da kannst du auch meinen Namen drunter_/_

[Alle Befragungsteilnehmer lachen 2 sec; Anm. d. Bearb.]

Herr Rechner: /_ da steh ich vor jeden hin und sag das, das ist so_/_

Herr Müns: /_ das machen wir doch alle_/_

Herr Rechner: /_ das ist so_/_

Herr Müns: /_ eben, das ist die Folge von diesen Zahlen.

Ah, da kann man, da kann man zusammensitzen mit anderen oder nicht. Aber wenn du mal mitgekriegt hast, die Zahl ist wichtig und die Zahl ist wichtig, dann wissen wir (3)_/_

Herr Rechner: /_ dann hast du nächstes Jahr keine so schlechte Zahlen._/_

Herr Müns: /_ aber sicher nicht mehr_/_

Herr Rechner: /_ Weil du nämlich keinen Bock hast, dass du da angepflaumt wirst, dass du vorgeführt wirst._/_

Herr Müns: /_ so ist das.

Herr Rechner: Das lässt du einmal mit dir machen (2).

Beschreibung des Diskursverlaufs

Hier liegt eine Fokussierungsmetapher vor.

Das Zitat ist eine Fokussierungsmetapher, denn es erfolgt ein sehr schneller und häufiger Sprecherwechsel, die Sprache ist bildhaft (siehe „hinfrisieren“, „angepflaumt“, „vorgeführt“), und es werden Orientierungsmuster der Gruppe zum Ausdruck gebracht²⁰⁹.

Herr Rechner sagt, wenn ein Revierleiter das Verbuchungssystem ein bisschen verstanden hat, kann er die Kennzahlen seines Reviers sehr beeinflussen, indem er „ein bisschen schöne Kennzahlen hinfrisiert“. Der Begriff „Frisieren“ hat u. a. die Bedeutung, an einem Motor unzulässige Veränderungen vorzunehmen, damit dieser eine höhere Leistung erbringt als zulässig. Übertragen auf den Fall wird der Ausdruck so gedeutet, dass Herr Rechner seine Daten absichtlich nicht den Vorschriften entsprechend verbucht, damit er „schöne“, d. h. den Erwartungen der Vorgesetzten entsprechende Kennzahlen hat.

²⁰⁹ Vgl. BOHNSACK (2008 S. 138).

In der Beschreibung des Diskursverlaufs wird die Interpretation von umgangssprachlichen Wendungen, Metaphern, erklärungsbedürftige Dialektausdrücke, u. ä. offengelegt. Das gedeutete Wort bzw. der gedeutete Satzteil wird in Anführungszeichen gesetzt. Hier wird beispielsweise offengelegt, wie die Metaphern „frisieren“ und „schöne Kennzahlen“ interpretiert werden.

Soweit die erste Proposition.

Der bis jetzt dargestellte Teil des Zitats wird als Proposition ausgewiesen, denn hier wird die Orientierung

„B 27: Normen und Standards: Die Einzelpersonen handeln so, wie sie es für richtig halten“

erkennbar²¹⁰. Dies ist die erste von zwei Propositionen, die in diesem Zitat offengelegt werden.

Herr Müns unterbricht Herrn Rechner und sagt, wenn er so offen über Verstöße gegen Vorschriften spricht, so solle er froh sein, dass die Gruppendiskussion anonymisiert wird. Darauf lachen die Befragungsteilnehmer. Herr Rechner sagt, er stehe zu seinen Aussagen mit vollem Selbstbewusstsein („da kannst du auch meinen Namen drunter“; „da stehe ich vor jeden hin und sag das“).

Herr Müns arbeitet die Aussage von Herrn Rechner mittels Differenzierung aus, indem er sagt, alle Revierleiter würden so verfahren. Dies wiederum bestätigt Herr Rechner („das ist so“).

Herr Müns ergänzt hier die Aussage von Herrn Rechner. Nicht nur Herr Rechner, sondern auch alle anderen Revierleiter verbuchen die Daten unkorrekt. Dieses Element der Diskursorganisation wird als Ausarbeitung (Elaboration) mittels Differenzierung bezeichnet²¹¹.

Herr Müns zieht nun die Verbindung zu einer Aussage aus den Zeilen 388-401, er bemerkt, dies sei die Folge dieser Zahlengläubigkeit („das ist die Folge von diesen Zahlen“). Der Bearbeiterin ist nicht klar, was Herr Müns mit dem Satz „da kann man zusammensitzen mit anderen oder nicht“ meint. Er sagt weiter, wenn man als Revierleiter erfahren hat, welche Zahlen für den Vorgesetzten wichtig sind, dann wissen die Revierleiter („wir“) – hier wird er von Herrn Rechner unterbrochen, der den Satz zu Ende führt, er hält fest, dass man dann im nächsten Jahr durch die unkorrekte Verbuchung bessere Kennzahlen hat („dann hast du im nächsten Jahr keine so schlechten Zahlen“).

²¹⁰ Vgl. BOHNSACK (2008 S. 135).

²¹¹ Vgl. BOHNSACK (2008 S. 139); LOOS, SCHÄFFER (2001 S. 67f).

Herr Müns bestätigt die Aussage von Herrn Rechner („aber sicher nicht mehr“). Herr Rechner erklärt auch, warum die Revierleiter so verfahren. Sie haben nämlich keine Lust, für schlechte Zahlen gerügt („angepflaumt“) oder als schlechtes Beispiel vor anderen vorgezeigt („vorgeführt“) zu werden. Soweit die zweite Proposition.

In dem bis hier dargestellten Teil des Zitats wird die zweite Proposition erkennbar²¹². Es kommt folgende Orientierung zur Ansprache:

B 30: Normen und Standards: „Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit offenen Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, offen sein zu müssen oder sich Kritik stellen zu müssen. Tritt das Problem, die offene Frage oder die Schwäche doch ans Licht, so wird es wahrgenommen, aber es wird mit Unverständnis reagiert, es werden Maßnahmen getroffen, damit das Problem schnell wieder beseitigt ist.“

Herr Müns bestätigt die Aussagen von Herrn Rechner („so ist das“). Herr Rechner fasst zusammen, dass man sich als Revierleiter nur einmal rügen und sich öffentlich vorführen lässt („das lässt du einmal mit dir machen“), er führt den Satz zwar nicht zu Ende, aber das Ende würde wohl lauten: „und dann verbucht man die Zahlen eben unkorrekt“.

Schlussfolgerungen

Die Revierleiter halten sich im beschriebenen Fall nur wenig oder nicht an die formalen Regeln. Es wird erkennbar, dass sie vielmehr **so handeln, wie sie es für richtig erachten** (B 27: Normen und Standards)

Herr Rechner und Herr Müns haben die gleiche Wahrnehmung, wie an der UFB mit den Revierleitern umgegangen wird, die die Zielwerte nicht erreichen. Sie werden gerügt („angepflaumt“) und öffentlich vor anderen als schlechtes Beispiel vorgezeigt („vorgeführt“). **Ein verständnisvoller Umgang mit Problemen scheint an dieser UFB nicht gelebt zu werden.** Die beiden Revierleiter, und, laut Herrn Müns, wohl auch die anderen, schützen sich vor den Rügen und dem Bloßstellen, indem sie Schwächen oder offene Fragen durch unkorrekte Verbuchungen verbergen. Sie haben dadurch einen **Schutzwall errichtet**. Im Zitat wird auch erkennbar, **dass Schwächen oder offene Fragen, die ans Licht kommen, zwar wahrgenommen werden, aber es wird mit Unverständnis** reagiert, denn die Vorgesetzten nehmen sich dem Problem nicht an, sondern sie sanktionieren die Mitarbeiter. Als Folge achten die Revierleiter darauf, dass es für die Vorgesetzten so erscheint, **als sei das Problem schnell behoben** (B 30: Normen und Standards).

²¹² Vgl. BOHNSACK (2008 S. 135).

In der Art und Weise wie die Teilnehmer sich gegenseitig ergänzen, bestätigen und aufeinander Bezug nehmen, wird erkennbar, dass beide Orientierungen von Herrn Rechner und Herrn Müns gemeinsam geteilt werden²¹³.

Gedeutete Orientierungsmuster

B 27: Normen und Standards: Die Einzelpersonen handeln so, wie sie es für richtig halten.

Diese Orientierung konnte durch den fallexternen Vergleich mit dem 1. Ausschnitt der Illustration der Diskursbeschreibungen, der aus der Gruppendiskussion A stammt, leichter erkannt werden. Der Fallvergleich dient hier der sinngenetischen Typenbildung²¹⁴. Da in zwei Gruppendiskussionen diese Orientierung interpretiert werden kann, kann aufgezeigt werden, dass der fallexterne Vergleich auch der Validierung der Deutungen dient.

B 30: Normen und Standards: Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit offenen Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, offen sein zu müssen oder sich Kritik stellen zu müssen. ~~Es kommt zu einer Scheinharmonisierung, d. h. viele Informationen werden ausgeblendet, mit dem Ziel, dass man sich in einer Harmonie wännen kann.~~ Tritt das Problem, die offene Frage oder die Schwäche doch ans Licht, so wird es wahrgenommen, aber es wird mit Unverständnis reagiert, es werden Maßnahmen getroffen, damit das Problem schnell wieder beseitigt ist.

(siehe auch Herr Rechner 372-388; Herr Rechner, Herr Müns 752-765; ...)

²¹³ Vgl. BOHNSACK (2008 S. 32f).

²¹⁴ Vgl. LOOS, SCHÄFFER (2001 S. 63); NENTWIG-GESEMANN (2007 S. 292ff).

3. Ergebnisse

3.1 Studie 1: Störungen, Störungsursachen und –wirkungen bei den internen forstlichen Berichten

3.1.1 Überblick

In den nachfolgenden Unterabschnitten werden die mittels der Leitfadeninterviews und der Gruppendiskussionen der ersten Teilstudie erhobenen Störungen, Störungsursachen und -wirkungen dargestellt, die sich ergeben, wenn die internen forstlichen Berichte aus der Sicht der betriebswirtschaftlichen Theorien zu Schwierigkeiten beim Berichtswesen bzw. im Informationssystem betrachtet werden (Abschnitte C 3.1.2 bis C 3.1.4). Des Weiteren werden die empirisch ermittelten Kausalbeziehungen sowie die Verbindungen zwischen den Störungen, Störungsursachen und Wirkungen abgebildet (Abschnitte C 3.1.5 und C 3.1.6). Die ermittelten Verkettungen der Einflussfaktoren werden an einem Beispiel belegt und die Ergebnisse der Methodentriangulation werden vorgestellt (Abschnitte C 3.1.7 und C 3.1.8). Der Abschnitt C 3.1 schließt mit einem Überblick über die empirisch ermittelten Störungen, Störungsursachen und –wirkungen der internen forstlichen Berichte (Abschnitt C 3.1.9).

3.1.2 Störungen

In diesem Abschnitt werden die empirisch ermittelten Störungen aufgeführt. Des Weiteren werden die am Informationsprozess beteiligten Personen benannt, die diese jeweiligen Störungen hauptsächlich herbeiführen.

Kategorie S 1: Störungen bei der Dateneingabe

Mehrere Befragungsteilnehmer beschreiben allgemein, dass es zu Störungen bei der Dateneingabe kommt.

„Fangen wir an, wie ein Bericht entsteht. Da sind die Daten, die einfließen. Und da die Datenqualität! Da gibt's natürlich Riesenunterschiede!“ (Int/14/411ff)²¹⁵

Ein großer Teil der Befragungsteilnehmer benennt, dass die Daten zu spät, zu ungenau, falsch oder gar nicht erfasst werden.

²¹⁵ Die Quellenangabe der Zitate beinhalten folgende Angaben: Befragungsmethode/Nummer der Einzelbefragung/Zeilennummer.

„Wenn einer seine Rückeleistung irgendwie nicht abrechnet. Ganz junges Beispiel. Oder halt auch andere Leistungen nicht zeitnah abrechnet.“ (Int/13/468ff)

„Und am Ende des Monats sage ich dann, auch ich muss das noch geschwind machen und dadurch wird das natürlich ungenau.“ (GD/3/137)

„... dass die Daten falsch eingegeben werden. Ich sage jetzt mal ganz banal, ein falsches Buchungszeichen [entspricht entfernt dem Kostenträger der allgemeinen Kostenrechnung; Anm. d. Bearb.], da hatten wir in der Vergangenheit schon Probleme.“ (GD/1/36)

„... zum Beispiel, dass er die Daten gar nicht eingibt. Wenn jetzt der Revierleiter seine monatlichen KLR-Daten nicht eingibt, dann ist das ja schon eine wesentliche Störung!“ (Int/14/423ff)

Diese Störungen werden vorrangig von **Personen** herbeigeführt, die mit der **Dateneingabe** betraut sind.

Kategorie S 2: Störungen bei der Datenverarbeitung

In fünf Befragungen wird aufgeführt, dass die Daten im EDV-Berichtssystem teilweise falsch verarbeitet werden. Von diesen fünf Befragungsteilnehmern gab einer an, den Berechnungsfehler zu kennen, drei äußerten dies ohne weitere Erläuterung und zwei Befragungsteilnehmer begründen dies damit, dass bei gleicher Datenbeschriftung in verschiedenen Berichten unterschiedliche Zahlenwerte aufgeführt sind.

„Meiner Meinung nach sind mit Sicherheit Fehler drin im System. Das kann sonst nicht sein, dass Flächen da [in verschiedenen Berichten; Anm. d. Bearb.] unterschiedlich rauskommen.“ (Int/11/334)

Im EDV-Berichtssystem besteht die Möglichkeit, dass die Empfänger bei Bedarf auch als Verarbeiter tätig werden können (oder diese Tätigkeit von ihren Mitarbeitern erbeten können), indem sie die von ihnen gewünschten Informationen, die nicht in einem vorgefertigten Bericht enthalten sind, aus den Urdaten EDV-unterstützt selbst zu einem Bericht verarbeiten. Diese Form der Datenverarbeitung wird teilweise, obwohl Bedarf bestünde, nicht durchge-

führt (ein Befragungsteilnehmer). Teilweise verrechnen die Verarbeiter nicht alle bzw. nicht die richtigen Urdaten (zwei Befragungsteilnehmer). Wenn eine für die Betriebssteuerung notwendige Datenverarbeitung nicht durchgeführt wird, so wird auch dies als Störung in der Datenverarbeitung betrachtet.

„Heute heißt es, guck in FOFIS [Teil des EDV-Berichtssystems, bei welchem der Empfänger als Verarbeiter tätig werden muss; Anm. d. Bearb.] rein und arbeite mit FOFIS, da hast du deinen Würfel und weiß Gott was alles. Und dann kriegst du alles raus, was du willst [...] Heute wird das delegiert sozusagen an den Einzelnen und dem Interesse und dem Engagement des Einzelnen überlassen. Und damit geht das in der Gesamtfülle der Aufgaben in der Regel unter.“ (Int/11/151)

„Da kann es natürlich auch im Erstellen vom Bericht schon zu Störungen kommen! Und da ist die große Gefahr, wenn es jetzt kein FOKUS-Bericht [Teil des EDV-Berichtssystems; Anm. d. Bearb.] auf Knopfdruck ist, sondern es ist ein Bericht, wo ich verschiedene Daten, FOKUS-Daten, zusammenführen muss! Und da haben wir hier große Probleme! [...] mit dem Einschlag Kleinprivatwald. Dann muss ich ja wissen, in FOKUS gibt es für den kleinen Kleinprivatwald, den mittleren Kleinprivatwald und den großen Kleinprivatwald [...] diese Kategorien! Da muss derjenige, der den Bericht erstellt, ja wissen, wenn ich den Kleinprivatwald nehme, muss ich ja alle drei Betriebskategorien anwählen! Und [...] das war eine wahnsinnige Störung! (Int/14/625ff)

Diese Störungen werden vorrangig von **Personen** herbeigeführt, die mit der **Verarbeitung** betraut sind.

Kategorie S 3: Störungen bei der Planung und Entscheidung der Informationsabgabe

Kategorie S 3a: Wahl der Kommunikationsinhalte und der Kommunikationspartner

Viele Befragungsteilnehmer beschreiben eine Diskrepanz zwischen dem Informationsbedarf der Empfänger und dem durch die Sender bereitgestellten Informationsangebot.

Acht Teilnehmern bemängeln, dass zu viele und somit auch unnötige Berichte vorhanden sind bzw., dass es zu viele Informationen in den Berichten gibt. Fünf dieser Befragungsteilnehmer bringen diese Aussage in Verbindung mit Berichten, die die Erreichung der jährlichen monetären Ziele unterstützen sollen. Dagegen sind bei Berichten über die Forstein-

richtung drei Befragungsteilnehmer der Ansicht, dass diese zu wenige Informationen enthalten. Diese Aussagen werden dahingehend gedeutet, dass allgemein über langfristige monetäre und ökologische Ziele zu wenig und über kurzfristige ökonomische Ziele zu viel berichtet wird.

Zwei Personen, die vorwiegend als Sender tätig sind, vermuten die fehlende verbale Kommentierung und Erläuterung von tabellarischen Berichten als Störung.

„Wobei es heute auch manchmal so ist, dass manches, was wirklich wichtig für uns ist, oftmals nicht raus kommt und irgendein Schrott kommt.“(GD/2/45)

Interviewpartner [in der Funktion als Sachbearbeiter für Haushalt und Controlling; Anm. d. Bearb.]: „Das Problem ist einfach, dass du halt nicht die Menge an Zahlen auf ein DIN-A4-Blatt bekommst! Und dann hast du mal mehrere Blätter und musst sie dann irgendwie - wenn du es ausdrückst - aneinanderlegen.“

Interviewerin: „Und die ganzen Zahlen braucht man auch?“

Interviewpartner: „Nee, eben nicht. Um es auf den Punkt zu bringen, manchmal brauch ich es, manchmal nicht, es lässt sich sicherlich nicht vermeiden.“

Interviewerin: „Du oder der Revierleiter?“

Interviewpartner: „Beide, um einen Fehler zu finden, oder so. Aber es gibt auch eine Menge von Berichten, die man abspecken könnte.“

Interviewerin: „Wenn man jetzt denkt, die Berichte, die man praktisch sonst so zur Steuerung braucht, denkst du, die würden auf ein Blatt passen? Wenn du jetzt gar keinen Fehler suchst, sondern einfach die Berichte, die der Revierleiter so zur Steuerung braucht.“

Interviewpartner: „Ja, also ich denke dieser monatliche Betriebsspiegel, den wir uns ja schon immer wünschen, und jetzt per Hand erstellen, da sind sogar bei uns vier Betriebe auf einem DIN-A4-Blatt. Und ein Betrieb ist noch in drei Reviere unterteilt. Also eine ganze Latte ist da auf einem DIN-A4-Blatt.“

Interviewerin: „Und das wird als übersichtlich empfunden?“

Interviewpartner: „Für die monatlich Steuerung, ja!“ (Int/14/1149ff)

„Also bei der Forsteinrichtung [...] da ist mir, aber auch anderen Kollegen, zu wenig Information drin. Weil man dort sehr stark vereinfacht hat.“ (GD/3/25)

„Wie ich meine, wenn wir, oder sage ich jetzt mal, ein Controller nicht her geht und diesen Bericht auswertet, und auf eine DIN A4 Seite aufschreibt, wo auch ggf. Handlungsbedarf ist, dann laufen die ins Leere. Das ist meine Erfahrung.“ (GD/1/89)

Kategorie S 3b: Art, Formulierung und Zeitpunkt der Informationsübermittlung

Fünf Befragungsteilnehmer bemängeln, dass zu wenige Besprechungen über schriftliche Berichte stattfinden. Zwei Befragungsteilnehmer sehen eine Störung darin, dass zwischen den Gesprächen über die Berichte und dem im Bericht dargestellten Ereignis ein großer zeitlicher Abstand ist.

Interviewpartner: „Da meine ich, müsste das [Berichtswesen; Anm. d. Bearb.] mit mehr Erläuterungen einem aufbereitet werden.“

Interviewerin: „Das wäre praktisch für Sie jetzt etwas, was Sie sich wünschen. Wo Sie Verbesserungsbedarf sehen?“

Interviewpartner: „Ja, natürlich.“

[...]

Interviewerin: „Schriftlich oder mündlich?“

Interviewpartner: „Zunächst einmal der Einfachheit halber mündlich. Die Berichte liegen ja vor. Es gibt ja in allen Bereichen die Standardberichte. Und die sollten meiner Meinung nach, aber das hängt mit dem betrieblichen Interesse zusammen, sollten mehr erläutert werden.“ (Int/11/286ff)

„... zum Beispiel jetzt, wenn ich den Jahresabschluss habe, und da ist genau diese Geschichte mit dem Verkehrssicherungshieb gelaufen. Bis ich dann das Abschlussgespräch für die Zielvereinbarung hab, da ist schon wieder ein halbes Jahr drüber gegangen. Diese Geschichte ist aber vielleicht schon im ausgehenden Winter des Vorjahres passiert, ist also praktisch mehr als ein Jahr drüber, da bin ich schon wieder mit ganz anderen Dingen gedanklich verhaftet, wie das, was in dem abgelaufenen Jahr passiert ist. Also ist da auch noch eine Störung in dem Zeitfenster, wann unterhalte ich mich über abgelaufene Dinge.“ (Int/12/424)

Kategorie S 3c: Gestaltung der Berichtsmerkmale

Vier Befragungsteilnehmer beschreiben die Berichte pauschal als unübersichtlich. Von acht Befragungsteilnehmern wird bemängelt, dass oft gebrauchte und thematisch zusammengehörende Informationen zwar vorhanden, aber auf mehrere Berichte verteilt sind. Diese Informationen sollten aus der Sicht der Befragungsteilnehmer in einem Bericht zusammengeführt werden²¹⁶.

„Das Layout, klar, ist auch öfters wünschenswert! Die Gesamtübersicht Buchungszeichen [Name eines Berichts; Anm. d. Bearb.], ist auf dem Blatt nicht lesbar, weil es einfach zu unübersichtlich ist.“ (Int/14/1095)

„Dann ist schon mal eine recht große Störung da, weil dieser formale Bericht nie das bringt, was ich eigentlich wissen will. Nicht in der Zusammenstellung, in der ich es brauche. Ich kann dann hergehen und kann dann über Mitarbeiter aus mehreren Berichten einen zusammenschustern lassen. Oder ich kann mir dann EDV-technisch über Excel oder Infomanager [Teil des EDV-Berichtssystems; Anm. d. Bearb.] kann man dann so einen Bericht erstellen.“ (Int/13/386ff)

Diese Störungen werden vorrangig von den **Sendern** der Berichte ausgelöst.

Kategorie S 4: Störungen bei der Durchführung der Informationsabgabe

Das Holen von Berichten aus dem EDV-Berichtssystem (Holsystem²¹⁷) wird von drei Befragungsteilnehmern als unpraktisch, mühsam und zeitaufwändig beschrieben. Drei weitere Befragungsteilnehmer betrachten die grundsätzliche Möglichkeit, sich Berichte selbst holen zu können, zwar positiv. Ist aber die Erstellung und Übermittlung an der jeweiligen Dienststelle so geregelt, dass alle Berichte, also auch die Standardberichte²¹⁸, geholt werden müssen, so wird dies als unpraktisch empfunden. Für diesen Berichtstyp wird allgemein ein Bringsystem²¹⁹ bevorzugt.

²¹⁶ Als Zielvorstellung wird sehr häufig ein Bericht genannt, der im vorherigen EDV-Berichtssystem zur Verfügung stand.

²¹⁷ Die Empfänger haben in einem Holsystem die Möglichkeit oder die Pflicht, Berichte aus einem EDV-Berichtssystem selbst auszuwählen und auszudrucken.

²¹⁸ Standardberichte sind Berichte mit längerfristig festgelegtem Inhalt, die in regelmäßigen Zeitabständen erstellt werden (in Anlehnung an KÜPPER 2005 S. 171).

²¹⁹ Bei einem Bringsystem bekommen die Empfänger die Berichte regelmäßig oder auf Anfrage geliefert.

Interviewerin: „Wie läuft denn das bei euch? Bekommst du Berichte, also einen Teil, regelmäßig zugeschickt? Und dann musst du dir nur die Information holen, die du drüber raus brauchst?“

Interviewpartner: „Nein.“

Interviewerin: „Du musst jeden Bericht ...“

Interviewpartner: „Wir bekommen automatisch gar nicht.“

Interviewerin: „Fändest du das besser, wenn es das gäbe?“

Interviewpartner: „Fände ich besser, zumindest sagen wir mal für Standardsachen. [...] das wäre für uns speziell mit Sicherheit eine geschickte Lösung. Ich schreibe mir immer, wenn ich was nicht weiß, [...] so Ablaufzettel. Und wenn ich das dann wieder brauche, dann hole ich mir den Zettel wieder raus und versuche das nachzuvollziehen. Und wenn ich nicht klar komme, rufe ich jemanden an, [...] der das eigentlich wissen müsste.

[...]

Interviewpartner: „Ja. Und entsprechend überlegst du dir dann halt auch, brauche ich es oder brauche ich es nicht?“ (Int/19/37ff)

Diese Störungen werden vorrangig von den **Sendern** der Berichte ausgelöst.

Kategorie S 5: Störungen in der Bereitschaft, die Berichte anzunehmen bzw. zu lesen

Bezüglich der schriftlichen Berichte führen einige Befragungsteilnehmer aus, dass die Empfänger die Berichte nicht nutzen wollen oder dass sie sich nicht für die Berichte interessieren.

„Also manche, das weiß ich, nicht nur ältere Kollegen, sagen, das schau ich gar nicht an, das interessiert mich gar nicht.“ (Int/17/170)

Manche Befragungsteilnehmer werten die Berichte mit negativen „Sprüchen“ ab, z. B. *„Ihr mit Eurem Zahlengrab“ (Int/13/1223)*, *„es wird das eine mit dem anderen verglichen, Äpfel mit Birnen,“ (GD/2/17)* (neun Befragungsteilnehmer).

Zwei Befragungsteilnehmer beschreiben eine Überbewertung der Berichtsinhalte (d. h. ein zu viel an Bereitschaft) durch die Vorgesetzten als Störung. Sie bringen diese Aussage in Verbindung mit Berichten, die die Erreichung der jährlichen monetären Ziele unterstützen sollen.

*„Also für meinen Geschmack ist es so, dass diesen Berichten zu viel Bedeutung zugemessen wird. Dass wir uns zuviel mit Zahlen beschäftigen und zu wenig mit dem, was man eigentlich tun sollte. Wir verbringen einen Großteil der Zeit damit, Zahlen zu produzieren und Zahlen zu liefern für irgendetwas. Oder wir verbringen Zeit damit, die Zahlen zu überprüfen, ob sie auch so stimmen, im Zweifel sie zu korrigieren. Anstatt dass man in den Wald raus geht, wo wir eigentlich unseren Job machen sollten. Wir haben hier im Forstamt einen Mann, der nichts anderes macht als Controlling und Berichte schreiben. Also ob man das braucht, ich weiß es nicht.“
(GD/2/2)*

Auch die mündliche Kommunikation im Zusammenhang mit den schriftlichen Berichten wird teilweise nicht oder nur wenig akzeptiert. Aussagen, dass die Gespräche als Besprechungspflicht oder Einmischung empfunden werden, können in diese Richtung interpretiert werden, sowie die Aussage eines Befragungsteilnehmers, er habe kein Verständnis dafür, dass nur einzelne Ausschnitte oder gar Kleinigkeiten intensiv besprochen werden, andere, wesentlichere Bestandteile des Berichtes aber nicht thematisiert werden (drei Befragungsteilnehmer).

Diskussionsmitglied 1: „Das kann dann wirklich zäh werden, das Gespräch. Da hängt man sich dann an irgendwelchen Zahlen auf, das habe ich halt auch schon erlebt, und die führen eigentlich nicht zum Erfolg.“

Diskussionsmitglied 2: „Da steht dann der Bericht als solcher nicht mehr so im Mittelpunkt, sondern da sieht man dann eher die Besprechungspflicht. Da geht es nicht mehr um den Bericht, sondern nur noch um einen ganz kleinen Teil in dem Bericht. Da sieht man dann nicht mehr den Überblick. Also das was insgesamt gut oder insgesamt schlecht gelaufen ist.“ (GD/4/26)

Diese sowie die nachfolgenden Störungen betreffen vorrangig die Berichtsempfänger der schriftlichen Berichte bzw. die **Kommunikationspartner** bei den Gesprächen über die internen forstlichen Berichte.

Kategorie S 6: Störung in der Wahrnehmung der Berichte

Diese Störung tritt ein, wenn die Empfänger die Berichte zwar nutzen wollen, die benötigten Informationen auf dem Bericht aber nicht wahrgenommen werden können, weil sie die Informationen nicht oder nur schwer finden (zwei Befragungsteilnehmer).

Siehe Zitat *Int/14/1095* bei der Störung S3c.

Kategorie S 7: Störung in der Interpretation auf der kognitiven Ebene

Die Störung in der Interpretation auf kognitiver Ebene tritt bei den schriftlichen Berichten dann auf, wenn die Empfänger die Berichte nicht oder nicht in der erforderlichen Tiefe verstehen (9 Befragungsteilnehmer).

„Wenn ich jetzt an diese formalen Berichte denke, also die Kennzahlenauswertung, ok, die akzeptieren sie [die Empfänger; Anm. d. Bearb.]. Aber die werden von den wenigsten richtig verstanden.“ (Int/13/1026)

Die Störung S 7 umfasst auch den Fall, dass der Bericht Informationen enthält, die für die Entscheidungsfindung des Empfängers relevant sind, dieser zwar die Information versteht, aber deren Relevanz nicht erkennt (1 Befragungsteilnehmer).

„Aber es kann ja durchaus sein, dass B10 Kulturvorbereitung, Kultursicherung, da macht einer jahrelang in seinem Revier wahnsinnig Stunden und mit sehr hohem Aufwand, und weiß gar nicht, dass er hoch ist! Weil man nie einen Betriebsvergleich, zum Beispiel, gemacht hat. [...] mit vierzig Stunden auf den Hektar hat er kein Problem, weil er gar nicht weiß, dass das hoch ist!“ (Int/14/782ff)

Als weitere Störung wird beschrieben, dass manche Empfänger zwar die Berichtsinformation verstehen, die Relevanz der Information auch erkennen, aber die Situation über die berichtet wird, nur auszugsweise wahrnehmen. So benennen drei Befragungsteilnehmer, dass die Berichte nicht im betrieblichen Gesamtzusammenhang gesehen werden oder dass die Berichtsinhalte im Verhältnis zur berichteten Situation überbewertet werden.

„Es ist teilweise so, dass das was in FOKUS drin steht, mehr gilt, als das, was draußen im Wald ist. Und da muss ich sagen, den Eindruck gewinne ich auch. Je weiter du in der Führung rauf gehst, desto weiter sind die Leute vom Wald weg. [...]

die waren früher noch mehr mit dem Wald verbunden. [...] was draußen im Wald passiert ist und dass da jetzt eine Pflege notwendig ist und dass die jetzt auch was kostet, das war früher leichter zu vermitteln wie heute. Heute schauen sie nur noch in ihre Zahlenwerke.“(Int/19/177)

Bei der mündlichen Kommunikation im Zusammenhang mit den schriftlichen Berichten kann es ebenfalls zu Störungen in der Interpretation auf der kognitiven Ebene kommen. Hier benennen drei Befragungsteilnehmer, dass sie betriebliche Probleme nicht mit dem Vorgesetzten bereden bzw. Informationen zurückhalten, obwohl sie einen Austausch aus betrieblicher Sicht für sinnvoll erachten. Teilweise werden in Gesprächen über die Berichte vom Vorgesetzten nur wenige Ausschnitte intensiv durchgesprochen, während andere, aus der Sicht der Mitarbeiter wesentlichere Teile, nicht thematisiert werden. Diese nicht genannten oder nicht besprochenen Inhalte fehlen bei der Interpretation auf der kognitiven Ebene.

„Dann werden die Probleme nicht angesprochen, dann bleiben die Zahlen Zahlen, aber die Probleme, die dahinter stehen, werden nicht mehr offen diskutiert.“ (Int/12/632).

„Ja, wenn man sich jetzt beim Jahresabschlussgespräch auf den durchschnittlichen Holzerlös festbeißt und sagt, da wäre mehr drin gewesen und insgesamt das gute Betriebsergebnis, die Einsparungen auf der Aufwandsseite in dem Punkt gar nicht registriert. Dass zum Beispiel auf der Aufwandseite die niedrigeren Holzerlöse kompensiert werden konnten. Das kann sein, dass man sich an so einem Jahresabschlussgespräch auf einem Detail zu sehr festbeißt und dadurch den Überblick über den Gesamtbetrieb wieder verliert. Und dann die Steuerungspotentiale, die der Betrieb genutzt hat, dabei verkennt.“ (GD/4/30)

Kategorie S 8: Störungen in der Interpretation auf emotionaler Ebene

Drei Befragungsteilnehmer äußern negative Emotionen, die Informationen in den internen forstlichen Berichten bei ihnen auslösen. Diese drei und drei weitere Teilnehmer begründen, warum sie den im Bericht enthaltenen Appell nicht umsetzen möchten. Diese Argumentationen können dahingehend interpretiert werden, dass die Teilnehmer negative Emotionen gegen den Berichtsinhalt empfinden.

„Also da hängt es auch davon ab, wie wichtig der einzelne Punkt vom Sender oder Empfänger eingeschätzt wird. Dem einen ist es ganz wichtig, dass die Rückkosten sehr niedrig sind, weil er damit glänzen will. Und einem anderen ist das nicht so wichtig, weil er sagt, ich will dass Herr H. [ein im Revier Beschäftigter; Anm. d. Bearb.] ein richtiges Geschäft hat und weil ich will, dass die Partie zusammen bleibt, weil die sich hundertprozentig aufeinander verlassen können, wenn man irgendwelche integrierte Holzernteverfahren hat.“ (Int/17/89)

Kategorie S 9: Störungen in der Handlungsorientierung

Fünf Befragungsteilnehmer führen aus, dass sie oder andere den Berichtsappell nicht umsetzen wollen.

„Und dann geht es auch arg um den Willen. Will ich überhaupt einen Bericht lesen? Will ich was ändern, wenn da was im Bericht drin steht?“(Int/17/76)

Allgemein zu den Störungen

In der Regel verursacht eine Störung nachgelagerte Störungen. Es gibt aber auch Fälle, bei welchen Störungen ausgelöst werden, die dem Informationsprozess vorgelagert sind. D. h. es wird ein Kreislauf ersichtlich. Werden beispielsweise zu viele Informationen an die Empfänger weiter gegeben, liegen also Störungen bei der Planung und Entscheidung der Informationsabgabe (S 3) vor, so müssen dementsprechend viele Daten erfasst werden und dieser große Erfassungsaufwand führt ggf. zu Störungen in der Dateneingabe (S 1).

„Inzwischen ist es so, je mehr Berichte angefordert werden, um so vager wird ja auch die Ermittlung der Daten, ja.“ (GD/3/33)

3.1.3 Störungsursachen

In diesem Abschnitt werden die empirisch ermittelten Störungsursachen dargestellt, die die Störungen auslösen. Dabei werden zuerst jene aufgeführt, die auf **deduktivem** Weg (SU 1 bis SU 4), dann die, die auf **induktivem** Weg (SU 11 bis SU 15) hergeleitet wurden.

Laut OESTEN, ROEDER (2012 S. 213f) können Störungsursachen in allen Elementen des Informationssystems auftreten. Elemente des Informationssystems sind die Organisationsmitglieder, die die Informationen aktiv bearbeiten, die Informationen selbst, die Infrastruktur des Informationssystems und die benötigten Sachmittel²²⁰. Die empirisch ermittelten Störungsursachen werden in Anlehnung an diese Elemente weiter untergliedert.

Die deduktiv hergeleiteten Störungsursachen sind ausschließlich auf die Organisationsmitglieder zurückzuführen, die die Informationen aktiv bearbeiten, d. h. sie sind sozial bedingter Art. Auf induktivem Weg wurden weitere sozial bedingte Störungsursachen ermittelt sowie Störungsursachen, die im Charakter der Informationen liegen und Störungsursachen, die in der Informationsinfrastruktur liegen. Letztere werden weiter in organisatorisch und technologisch bedingte Störungsursachen gegliedert. Im Anschluss werden die Störungsursachen aufgeführt, die von außerhalb des Informationssystems auf die Störungen einwirken.

Kategorie SU 1: Keine / geringe Motivation

Viele Befragungsteilnehmer beschreiben, dass manche der am Informationsprozess beteiligten Personen die Notwendigkeit, die Unternehmensziele zu erreichen oder sich am Prozess im Informationssystem zu beteiligen, nicht oder nur wenig verinnerlicht haben. Diese Personen sind also nicht oder nur wenig motiviert.

*„Fangen wir an, wie ein Bericht entsteht. Da sind die Daten die einfließen. Und da die Datenqualität! Da gibt's natürlich Riesenunterschiede! Und da sind wir ja abhängig von demjenigen, der es eingibt. Da hängt natürlich sehr viel an den Revierleitern. Wie gewissenhaft die sind. Wie motiviert die sind. Und da gibt's natürlich die unterschiedlichsten Personen. [...] sprich, er kann es nicht besser, oder auch Wille! Möchte er es? Dann aber auch die Betriebswirtschaft. Macht er das gerne? Ist das sein Steckenpferd? Oder ist ihm das total egal, und der ist ein super Waldbauer.“
(Int/14/411)*

Interviewerin: Du hast jetzt vorher gesagt, bei der Gemeinde läuft es lässiger. [...] Und dann hast du staatliche Revierleiter, da ist es zäh.

Interviewpartner: Da ist es zäh, genau.

Interviewerin: Und warum?

²²⁰ Vgl. KÜPPER (2005 S. 127); OESTEN, ROEDER (2012 S. 213f).

[...]

Interviewpartner: Das liegt ganz einfach daran, weil der Revierleiter im Kommunalwald ja viel stärker Eigenverantwortung gegenüber dem Waldbesitzer spürt wie im Staatswald. Dem ist es einfach wichtig, dass sein Bürgermeister am Ende des Jahres sieht, das haben sie geplant, das haben sie vollzogen. Und da steht er ganz anders hinter den Zahlen. [...] Es ist eher sein Wald. Und ihm ist wichtig, dass das, was er mit der Kämmerin oder mit dem Bürgermeister ausgemacht hat, dass das auch funktioniert und kommt. Also ich meine bei der Stadt M., da haben wir jetzt schon im Prinzip so eine Art Nettokassenergebnis. Wir haben im Dezember zu dritt ausgesteuert, welche Rechnungen nehmen wir rein, was kommt an Holzverkauf. [...] Da läuft das ganz anders. Aber da ist eine viel engere Bindung an den Waldbesitzer da, wie im Staatswald. Sollte man eigentlich so nicht glauben, ist aber so. [...] Dem Revierleiter ist es dann auch wichtiger, die Ziele der Kommunen zu erfüllen, wie es jetzt vielleicht dem Staatswaldrevierleiter wichtig ist, die Staatsziele zu erfüllen. (Int/13/1093ff)

Kategorie SU 2: Menschenbild und Bedürfnisse

Kategorie SU 2a: Negatives Menschenbild des Vorgesetzten

In zwei Befragungen wurde das negative Menschenbild des Vorgesetzten als Störungsursache beschrieben.

„Beim B. [Name des Vorgesetzten; Anm. d. Bearb.] hattest du immer den Eindruck, er ist grundsätzlich misstrauisch.“ (Int/19/298)

Kategorie SU 2b: Nicht befriedigte Sicherheitsbedürfnisse

Vier Befragungsteilnehmer äußern, dass sie kein Vertrauen zum Vorgesetzten haben. Ein Befragungsteilnehmer beschreibt seine Lage als unsicher.

„... man kann viele Dinge miteinander, auch Konfliktsituationen, angehen, solange der gegenseitige Respekt da ist, und ein Vertrauensverhältnis, ja? In dem Moment, wo ein Vertrauensverhältnis gestört ist, oder nachhaltig gestört ist, das ist noch mal was anderes...“ (Int/12/567)

„...wenn du in einer unsicheren Lage bist...“ (GD/2/119).

Kategorie SU 2c: Nicht befriedigte Wertschätzungsbedürfnisse

Zwei Befragungsteilnehmer führen an, dass sie sich bei den Gesprächen im Zusammenhang mit den schriftlichen Berichten entweder als Person oder in ihrem Tun nicht wertgeschätzt fühlen, obwohl es aus ihrer Sicht keinen Grund für die mangelnde Wertschätzung gibt.

Interviewerin: „Wie ist so die Gesprächsatmosphäre [über die schriftlichen Berichte; Anm. d. Bearb.]?“

Interviewpartner: „Die ist schwierig. [...] Ich habe manchmal den Eindruck, nur weil ich vom gehobenen Dienst bin, er sieht mich nur in der Position, dass er mich da nicht immer ernst nehmen muss. Wenn ich ihm was erläutere, was erkläre, dann dreht er sich weg und fragt plötzlich seinen Controller was.“ (Int/13/1246ff)

Interviewpartner: „Weil im Endeffekt wird der Eindruck vermittelt, dass wir, tja, wie soll ich es jetzt freundlich ausdrücken?“

Interviewerin: „Das brauchen Sie nicht freundlich ausdrücken.“

Interviewpartner: „Dass wir nicht gut genug arbeiten.“ (Int/12/176ff)

Kategorie SU 3: Die Anatomie einer Nachricht

Kategorie SU 3a: Der Inhalt der Nachricht steht im Widerspruch zu bestimmten Verhaltensweisen oder Überzeugungen des Empfängers

Ein Befragungsteilnehmer beschreibt, dass die in den Gesprächen über die schriftlichen Berichte übermittelte Nachricht im Widerspruch zu seiner Überzeugung bzw. zu seinem Verhalten steht.

„Man sollte bereit sein, auch Argumente anzunehmen. Man sollte akzeptieren, dass man ein paar Jahre, bis zur Rente der Herr H. [Stammunternehmer für Rückleistungen des Reviers; Anm. d. Bearb.], bei mir mehr rückt, als dies in einem Revier ohne Rücker wäre. Weißt du, ein Revier ohne Rücker, der holt sich das passende System her. Der holt sich den Untermerrücker, der holt sich die Regiemaschine oder den Unternehmer mit Zangenschlepper. Bei mir ist das so, dass ich die Maschinen auch herhole, wo es wirklich Sinn macht. Dass aber meine Toleranzschwelle gegenüber dem Herrn H. eine höhere ist, wie das nun der Herr O [der Controller der UFB des Interviewpartners] akzeptiert. Und dass der Controller auch mal in der Lage ist, auch ein Argument zu akzeptieren. Ein örtliches Verhältnis zu akzeptieren. Dass der Revierleiter schon sagt, ok, sie haben recht, da käme man 50 Cent günstiger,

aber aus diesem Grund würde ich das gerne in dem und dem Schlag so machen. Weißt du, dass unter dem Strich nicht nur dann die Zahl zählt.“ (Int/17/224)

Kategorie SU 3b: Appell hat umstrittene „Beziehungsbotschaft“ im Schlepptau

Drei Befragungsteilnehmer beschreiben, dass Sender Berichte mit Kontrollinformationen zum Teil farblich markieren, wobei nur unbefriedigende Kennzahlen hervorgehoben werden. Andere Sender kommentieren Berichte durch die Nennung von Verbesserungsbedarf. Diese negativen Hervorhebungen und Kommentare werden vom Empfänger teilweise als persönliche Kritik aufgefasst. Ein Befragungsteilnehmer beschreibt, dass er sich in den Gesprächen mit dem Controller der UFB über die schriftlichen Berichte angegriffen und in eine Verteidigungsposition gedrängt fühlt.

Wenn Personen Nachrichten als persönliche Kritik auffassen oder sich angegriffen fühlen, so kann dies dahingehend interpretiert werden, dass diese den Eindruck gewonnen haben, ihre Freiheit und Selbstinitiative verteidigen zu müssen. Sie haben eine umstrittene Beziehungsbotschaft empfangen.

„Bei uns ist Routine, dass die Berichte per E-Mail versendet werden, aber da werden auch die Auffälligkeiten markiert. [...] Wie kommt es beim Revierleiter an? In dem Moment, wo der Empfänger diese markierten Auffälligkeiten als persönliche Kritik auffasst, dann brennt es sofort. In dem Moment, wo er gesagt bekommt, gelbe Kennzahlen sind bei uns ausschließlich Grundlage für eine Diskussion, also die sind erklärungsbedürftig. Und meistens sind so Sachen auch erklärbar. Und das ist viel Arbeit bei den Revierleitern, dass die Information nicht in den falschen Hals kommt. Dass die das nicht persönlich nehmen.“ (GD/1/97)

„Also mir geht es dann so, [...] dass ich mich da immer etwas angegriffen fühle. Man kann über schlechte Zahlen oder auch gute reden und bereden, „Warum ist das so?“. Da ist es aber nicht so. Da werde ich sofort in eine Verteidigungsposition gedrängt oder ich fühle mich gedrängt. Da ist es nach dem Motto: Nicht, „Warum ist die Zahl so?“, sondern „Warum ist die Zahl so schlecht?“. (Int/17/44)

Kategorie SU 3c: Bevormundung

Zwei Befragungsteilnehmer beschreiben, dass ihre jeweiligen Vorgesetzten Sachverhalte „durchdrücken“ möchten.

Interviewpartner: „Also der Druck bewirkt genau das Gegenteil, was er bewirken soll. Wenn ich nach einem normalen Gespräch überzeugt bin, da und da kann man was verbessern, dann stehe ich auch dahinter. Wenn es aber heißt, das ist schlecht, dann bewirkt das bei mir nur das, dass ich rausgehe aus dem Gespräch und mich schüttle und weiter mache wie bisher. Das ist nicht überzeugend.“

Interviewerin: „Das ist jetzt etwas, das zwischen dir und Herrn A. liegt, auch ohne die Berichte, also nur zwischen euch Personen oder anderen Personen und Herrn A. liegt.“

*Interviewpartner: „Ja, das hat ja mit den Berichten nicht viel zu tun. Das hat was damit zu tun, wie setzt man die Berichte ein. Als Diskussionsgrundlage oder als Druckmittel.“
(Int/17/49ff)*

Kategorie SU 4: Informelle Normen und Standards

Ein Befragungsteilnehmer, der in der Funktion eines Sachbearbeiters für Haushalt und Controlling an einer UFB tätig ist, nimmt Bezug auf die Konstellation dieser UFB, in der im Zuge der Verwaltungsreform 2005 mehrere vorher eigenständige Forstämter²²¹ zusammengefasst wurden. In der Zusammenarbeit mit seinen Kollegen beschreibt er, dass wirtschaftliches Handeln und die Prozesse im Informationssystem für einen Teil seiner Kollegen sehr wichtig sind, für einen anderen Teil ist der Stellenwert dieser Bereiche sehr gering. Der Befragungsteilnehmer erklärt diese Unterschiede damit, dass all die Kollegen, für die wirtschaftliches Handeln nur einen geringen Stellenwert hat, aus demselben ehemaligen Forstamt stammen. Über dieses Forstamt urteilt er, dass dort vor der Verwaltungsreform die Erholungsvorsorge und anderes eine deutlich höhere Bedeutung hatte als wirtschaftliches Handeln. Die Mitarbeiter dieses ehemaligen Forstamtes haben informelle Normen und Standards, die sich von den formalen Regeln der neu gebildeten UFB unterscheiden.

Interviewpartner: „Weißt du, wenn einer seine Rückeleistung nicht abrechnet oder halt auch andere Leistungen nicht zeitnah abrechnet und ich dann keinen Überblick über den Betrieb kriege.“

Interviewerin: „An was liegt das? Warum macht der das nicht?“

[...]

Interviewpartner: „Also ich sag es jetzt mal vorsichtig, die waren das einfach bisher nicht anders gewohnt. Die waren bisher auch nicht gewohnt, dass das wichtig ist, solche

²²¹ Vor dem Jahr 2005 bestand die forstliche Organisation des Landes Baden-Württemberg aus 127 staatlichen Forstämtern, die zum Stichtag 1.1.2005 im Zuge einer Verwaltungsreform zu den im Anhang 1 beschriebenen 44 UFB umorganisiert wurden.

Dinge zeitnah abzugeben oder solche Abrechnungen, dass man die auch unterjährig machen kann und nicht alles erst im Dezember bringt.“

Interviewerin: „Das würde heißen, die kommen praktisch, ihr seid ja auch zusammengewürfelt von unterschiedlichen Forstämtern.“

Interviewpartner: „Ja.“

Interviewerin: „Die jetzt praktisch in dem Altforstamt...“

Interviewpartner: „Wobei, mein Zuständigkeitsbereich ist jetzt auch hauptsächlich für das Controlling im Staatswald, im Gemeindewald ist das Controlling, läuft es ganz anders, da läuft es sehr, sehr einfach. Da läuft das eigentlich nebenher. Das ist im Prinzip der alte Staatswald A-Stadt [Namen des ehemaligen Forstamtes; Anm. d. Bearb.].“

[...]

Interviewpartner: „Also das fängt damit an, dass man sich einfach mal bemüht, ein richtiges Buchungszeichen zu vergeben. Das Ding in der PPV [Produktionsplanung und –Vollzug; Anm. d. Bearb.] mal nicht, von mir aus nicht jeden Monat, aber mal zumindest wenn die Maßnahme fertig ist, die einzubuchen. Da hat einfach bis letztes Jahr keiner danach geguckt. Und das ist natürlich ein dickes Brett, das du da bohren musst, das ist irgendwo eine Erziehungsgeschichte, die langsam greift.“ (Int/13/468ff, 592ff)

Ind. Kategorie SU 11: Weitere sozial bedingte Störungsursachen

Kategorie SU 11a: Defizite in der Fachkompetenz

Vier Befragungsteilnehmer benennen als Störungsursache, dass teilweise den am Informationsprozess beteiligten Personen das **Fachwissen** fehlt, das im Grundsatz von einem ausgebildeten Forstingenieur bzw. Forstwissenschaftler erwartet werden kann. Fehlende **Berufserfahrung** im aktuellen Betätigungsfeld wird ebenfalls genannt.

„Und sagen wir mal so, dieses Hintergrundwissen bei Herrn O. [Controller der UFB; Anm. d. Bearb.] fehlt einfach noch. Das man einfach, wie soll ich sagen, sieht, weißt du, wir arbeiten ja mit der Natur draußen. Und sieht auch, dass man nicht ein Revier im [Nennung eines Wuchsgebietes der UFB; Anm. d. Bearb.] mit einem Revier [Nennung eines weiteren Wuchsgebietes der UFB; Anm. d. Bearb.] vergleichen kann. Oft sieht er nur die Zahl, dass eben der eine einen Euro weniger Rückekosten hat als der andere. Dass aber bei dem einen die Stückmasse höher ist, weil jeder Stamm einen Fm mehr hat.“ (Int/17/44)

Elf Befragungsteilnehmer sehen z. T. Defizite in der Fachkompetenz der am Informationsprozess beteiligten Personen bei der **Nutzung des EDV-Berichtssystems**. So ist unbekannt, wie die Zahlen in den Berichten berechnet werden und wie die gewünschten Informationen aus dem EDV-Berichtssystem geholt werden können.

*„Ich denke, mit dem Satz, dass man einen Bericht lesen können muss und ja auch die Information, wo die herkommt, das muss man auch wissen. Man muss ja von einer Zahl auch wissen, was steckt jetzt da drin? Was steckt in A20 alles drin, oder was steckt in den Holzerntekosten oder erntekostenfreier Erlös, was ist da reingerechnet bzw. was ist da nicht reingerechnet? Du musst einen Bericht lesen können.“
(Int/17/85)*

*Diskussionsmitglied 1 (Sachbearbeiter für Büroorganisation und Haushalt an einer UFB):
„Die Möglichkeit hast du theoretisch. Du kannst aus dem Infomanager [Softwarekomponente des EDV-Berichtssystems; Anm. d. Bearb.] aus verschiedenen Verknüpfungen genau das rausholen, was Du willst. Was mich an der Sache aber stört, du musst ein absoluter Spezialist sein.“*

Diskussionsmitglied 2 (Revierleiter): „Das bin ich nicht.“

Diskussionsmitglied 1: „Genau. Das sind nicht mal wir. Wir können einfachere Geschichten da machen, aber das geht teilweise ins Programmieren rein.“ (GD/2/131)

Kategorie SU 11b: Defizite in der Führungskompetenz

Zwei Befragungsteilnehmer benennen als Störungsursache Defizite in der Führungskompetenz. Hier ist gemeint, dass manche der am Informationsprozess beteiligten Personen mit Führungsverantwortung diese Verantwortung nicht oder nur wenig wahrnehmen.

Interviewpartner: „Das sind oft Forstwissenschaftler, die einfach woanders ihre Qualitäten haben, das sind nicht alles Führungspersonen und das ist ein Problem, das ist klar.“

Interviewerin: „Also fachlich ist es nicht das Problem, sondern einfach eben diese...“

Interviewpartner: „diese Führungsaufgabe, die man nicht wahrnimmt.“

[...]

Interviewpartner: „Der ist fachlich sehr fit und das ist mir selber unklar. Ich führe es nur darauf zurück, dass er da diese menschliche Schwäche hat, dass er das [die Konsequenz aus dem Berichtsinhalt; Anm. d. Bearb.] nicht durchboxen kann, was er eigentlich will.“

[...]

Interviewpartner: „Der wird irgendwann als Vorgesetzter gar nicht mehr wahrgenommen. Und das ist im Kommunalwald natürlich sehr schnell und sehr einfach der Fall. Da werden ja die Revierleiter sehr autark, die haben ihren Bezug zu ihrer Kommune und das kann auch funktionieren, aber da findet keine Betriebsleitung statt.“ (Int/14/908ff)

Kategorie SU 11c: Defizite in der persönlichen Arbeitsorganisation

Zwei Befragungsteilnehmer führen als Störungsursachen auf, dass manche der am Informationsprozess beteiligten Personen zu viele Aufgaben wahrnehmen wollen und die Kernaufgaben deswegen vernachlässigen. Andere schieben (weniger geliebte) Aufgaben so lange vor sich her, bis deren Erledigung nicht oder nicht mehr mit dem erforderlichen Zeitaufwand erfolgt. Diese Störungsursachen werden unter dem Überbegriff „Mängel in der persönlichen Arbeitsorganisation“ zusammengefasst.

„Was mich ärgert, so am Berichtswesen überhaupt, das hängt aber auch an uns, oder an mir, weil ich da schlampig bin in vielen Sachen. Weil ich die Sachen immer auf den letzten Drücker mache.“ (GD/3/136)

Kategorie SU 11d: Individuell unterschiedliche Ansprüche an Berichtsinhalte

Drei Befragungsteilnehmer benennen die individuell unterschiedlichen Ansprüche an die Berichtsinhalte als eine Störungsursache. Diese unterschiedlichen Ansprüche sind in den unterschiedlichen Verhaltenseigenschaften der Empfänger begründet. Auch deren externe Bedingungen, also die örtlichen Verhältnisse als feste Größe und die sich aus dem aktuellen Tagesgeschäft ergebenden Ansprüche an die Berichtsinhalte als variable Größe, schwanken stark.

„Ich sehe schon in Teilen den Mangel, dass ich einfach verschiedene Informationen aus verschiedenen Berichten zusammensuchen muss. Ob man die zusammenbringen kann, dass man einen allumfassenden Bericht macht, wo man jeden Sachgebietsleiter zufriedenstellt, wo einfach jeder auch einen anderen Arbeitsstil hat? Also von daher sehe ich da jetzt die Störung schon“ (Int/13/1040)

Kategorie SU 11e: Individuell unterschiedliches Nachhaltigkeitsverständnis in gewisser Abhängigkeit von der Hierarchiestufe

Vier Befragungsteilnehmer, die alle in der Funktion eines Revierleiters tätig sind, beschreiben, allgemein ausgedrückt, dass ihr Nachhaltigkeitsverständnis breiter ist als das der ihnen vorgesetzten Personen. Denn bezüglich der von den Personen tatsächlich verfolgten Betriebsziele streben die Befragungsteilnehmer langfristige monetäre Ziele an als die

Vorgesetzten. Diese Befragungsteilnehmer bringen auch zum Ausdruck, dass für Sie ökologische und soziale Ziele eine größere Bedeutung haben als für ihre Vorgesetzten.

„Wenn die eine Gesamtmasse im Einrichtungszeitraum hauen wollten, so wie es im Einrichtungswerk steht, dann dürften sie dieses Jahr noch einen Festmeter hauen und ab nächstes Jahr nichts mehr. Ja! Und sie hauen dieses Jahr 9,6 Festmeter pro Hektar, sehenden Auges. Da frage ich mich dann, was hat so ein Einrichtungswerk für einen Wert, wenn ich mich nicht dran halte.“ (GD/2/98)

Interviewpartner: „Das ist für mich auch eine soziale Verpflichtung. Das ist zum Beispiel so ein Streitpunkt wo ich immer wieder mit meinem Herrn O. [Controller der UFB des Befragungsteilnehmers; Anm. d. Bearb.] ...“

[...]

Interviewpartner: „Dem einen ist es ganz wichtig, dass die Rückekosten sehr niedrig sind, weil er damit glänzen will. Und einem anderen ist das nicht so wichtig, [...] weil er will, dass die Partie zusammenbleibt, weil die sich hundertprozentig aufeinander verlassen können, wenn man irgendwelche integrierte Holzernteverfahren hat [Hier ist die Unfallverhütung angesprochen; Anm. d. Bearb.]“. (Int/17/78, 89)

Kategorie SU 11f: Personen verfolgen Individualziele und nicht die Betriebsziele

Ein Interviewpartner sieht eine Störungsursache darin, dass ein Kollege ihm persönlich wichtige Ziele verfolgt und nicht die Betriebsziele.

Interviewpartner: „Weißt du, wenn einer seine Rückeleistung irgendwie nicht abrechnet, ganz junges Beispiel, oder halt auch andere Leistungen nicht zeitnah abrechnet und ich dann keinen Überblick über den Betrieb kriege.“

[...]

Interviewpartner: „Das ist halt personenbedingt. [...] Das denke ich, funktioniert von den zwei Ausnahmen abgesehen, ziemlich gut.“

Interviewerin: „Die andere Ausnahme, der Herr U.? Was hat der für Gründe?“

[...]

Interviewpartner: „Ach, beim Herrn U. sehe schon irgendwie ganz klar, dass der eine völlig falsche Wertigkeit hat. Für ihn ist seine Jagd und sein Nebenamt, seine Jägerausbildung, im Vordergrund. Und der Betrieb hat seiner Ansicht nach nebenher zulaufen.“ (Int/13/468ff)

Kategorie SU 11g: Persönliche Beziehungen

Ein Befragungsteilnehmer beschreibt, dass für ihn auch die persönliche Beziehung zu Personen mit denen er eng zusammenarbeitet eine Rolle spielt – z. B. mit der Folge, inwieweit und unter welchen Bedingungen er auf den Berichtsinhalt, den er schriftlich oder im Gespräch zur Kenntnis nimmt, mit einer Verhaltensänderung reagiert.

*„Oder das ist die Frage, hängt mit Wollen zusammen. [...] den Herr H. [der Stammunternehmer für Rückeleistungen des Reviers; Anm. d. Bearb.] in meinem Revier, der ist jetzt knapp 60 und hat 35 Jahre im Revier geschafft. Den setzte ich bei mir in der Partie auch ein, wenn ich vielleicht mit einem anderen Rückesystem einen Euro günstiger wäre. Das sind dann Bedingungen, die mir wichtig sind, dass ich den Mann bei mir beschäftige. Das ist zum Beispiel so ein Streitpunkt mit meinem Herrn O. [der Controller der UFB des Interviewpartners; Anm. d. Bearb.], der natürlich zu diesem Mann überhaupt keine Beziehung hat, wahrscheinlich noch nie gesehen hat.“
(Int/17/78)*

Kategorie SU 11h: Zeitlich zurückliegende Lernprozesse

Zwei Befragungsteilnehmer sehen eine Störungsursache in Lernprozessen begründet, die in früheren Jahren stattgefunden haben. Damals hatte, so ihre Aussage, wirtschaftliches Handeln nicht den ihm heute zugemessenen Stellenwert.

*„Auch die Jahre davor. Ich behaupte nur, solange das niemanden interessiert hat, haben die auch so viel Luft gehabt, dass die Steuerung sehr einfach war. Sprich, die haben das Ziel locker erreicht! Da war auch nicht der Zwang da zu gucken, muss ich jetzt meine Rückekosten da mal umstellen? Muss ich mal auf ein anderes Verfahren umstellen? [...] und ich denke, da müssen erst mal die Revierleiter umlernen.“
(Int/14/1247ff)*

Kategorie SU 11i: Missbrauch mit Informationen

Ein Befragungsteilnehmer beschreibt, dass umfangreiche Berichte erst zum Zeitpunkt des Gespräches vorgelegt werden. Er sieht darin die Absicht des Senders, einen Informationsvorsprung zu haben. Zwei Befragungsteilnehmer benennen den Fall, dass Informationen vom Sender bewusst zurückgehalten werden.

Interviewpartner: „... und dann bis in die kleinsten Verzweigungen mit irgendwelchen Auswertungen kommt, die uns auf den Tisch legt, aber erst im Zeitpunkt des Gespräches, und uns vorher nicht die Chance gibt, so was auch anzugucken. Und ich

hab nicht die Möglichkeit, mir diese vorher angucken zu können, weil ich hier nicht die Möglichkeit hab, das so in der Tiefe auszuarbeiten.“

Interviewerin: „Aber dann nutzt der ja auch wirklich was aus. Macht der das absichtlich?“

Interviewpartner: „Ja.“ (Int/12/439)

Ind. Kategorie SU 12: Störungsursachen, die im Charakter der Information liegen

SU12a: Informationen sind schwierig zu erfassen

Zwei Teilnehmer bemängeln, es gäbe zu wenig Erläuterungen, wie sich die Zahlen im Bericht berechnen. D. h. für sie ist zumindest ein Teil der Informationen nur schwer erfassbar.

„Was manchmal nicht ganz klar ist: Man müsste eine Erläuterung haben, was jetzt wo wie genau reingerechnet ist. Ich tu mir jetzt schwer, hier ein konkretes Beispiel zu benennen.“

[...]

„Ja, dass ich einfach, wenn es nur ein Anleitung ist, was mit was multipliziert oder geteilt worden ist.“ (Int/17/163)

SU 12b: Unsicherheit der Information

Ein Befragungsteilnehmer sieht eine Störungsursache darin, dass die zu erfassenden Urdaten teilweise Schätzgrößen sind.

„Immer da wo wir anfangen mit Teilflächen, von Durchforstung oder Jungbestandspflege, die Flächenschätzung hat immer Fehler.“ (Int/12/593)

Ind. Kategorie SU 13: Organisatorisch bedingte Störungsursachen

SU13a: Geringer Anteil an Verantwortung zur Zielerreichung

Ein Befragungsteilnehmer benennt den zum Teil geringen Anteil an Verantwortung zur Zielerreichung als Störungsursache. Er beschreibt dabei die Besonderheit, dass im Kommunalwald nur wenige Personen für die Erreichung der mit dem Waldbesitzer vereinbarten Ziele verantwortlich sind. Im Staatswald werden die Ziele des Waldbesitzers von der Obersten Forstbehörde zuerst auf die Höheren Forstbehörden und dann auf die UFB und danach auf die Revierleiterenebene heruntergebrochen.

Interviewerin: „Du hast jetzt vorher gesagt, bei der Gemeinde läuft es lässiger. [...] Und dann hast du staatliche Revierleiter, da ist es zäh.“

Interviewpartner: „Da ist es zäh, genau.“

Interviewerin: „Und warum?“

[...]

Interviewpartner: „Das liegt ganz einfach daran, weil der Revierleiter im Kommunalwald ja viel stärker Eigenverantwortung gegenüber dem Waldbesitzer spürt wie im Staatswald. Dem ist es einfach wichtig, dass sein Bürgermeister am Ende des Jahres sieht, das haben sie geplant, das haben sie vollzogen. Und da steht er ganz anders hinter den Zahlen. [...] Es ist eher sein Wald. Und ihm ist wichtig, dass das, was er mit der Kämmerin oder mit dem Bürgermeister ausgemacht hat, dass das auch funktioniert und kommt. Also ich meine bei der Stadt M., da haben wir jetzt schon im Prinzip so eine Art Nettokassenergebnis. Wir haben im Dezember zu dritt ausgesteuert, welche Rechnungen nehmen wir rein, was kommt an Holzverkauf. Und wir haben gesagt, das machen wir da und dort rein. Da läuft das ganz anders. Aber da ist eine viel engere Bindung an den Waldbesitzer da wie im Staatswald. Sollte man eigentlich so nicht glauben, ist aber so. [...] Dem Revierleiter ist es dann auch wichtiger, die Ziele der Kommunen zu erfüllen, wie es jetzt vielleicht dem Staatswaldrevierleiter wichtig ist, die Staatsziele zu erfüllen.“

[...]

Interviewpartner: „Er [der Kommunalwaldrevierleiter; Anm. d. Bearb.] ist schneller in der Verantwortung. Da gibt es einen Bürgermeister und dann gibt es noch Herrn B. [Leitender Fachbeamter der UFB; Anm. d. Bearb.] und mich und dann die Revierleiter. Vor Ort ist der Revierleiter direkt sogar der erste Ansprechpartner, ja. Bei uns im Staatswald ist das so: Da kommen die Kollegen draußen, dann komme ich, dann kommt Herr A. [direkter Vorgesetzter der RL; Anm. d. Bearb.] und dann kommt Herr B. [Leitender Fachbeamter der UFB; Anm. d. Bearb.], dann kommt die Forstdirektion, und zwar nicht ein Bürgermeister, sondern viele Referate. Also es ist einfach nicht so die persönliche Verantwortung da.“ (Int/13/1093ff)

SU13b: Zeitmangel

Acht Befragungsteilnehmer beschreiben, dass die Prozesse im Informationssystem einen gewissen Zeitaufwand erfordern und sie aufgrund der sonstigen Verpflichtungen nicht oder nicht immer diese Zeit aufwenden.

„... und auf den linken Haufen, wenn ich noch was nachschauen muss. Wenn mir eine Zahl komisch vorkommt, wenn ich mich frage, wo kommt die her. Das sind mal

abends fünf Minuten. Folge ist, dass die Häufen immer größer werden und ich mir einmal in der Woche eine Stunde Zeit nehmen sollte und es so machen sollte wie jetzt, dass ich alle Telefone ausschalte und einfach keine Störung von außen ist. Und ich hatte das auch donnerstags nachmittags vor. Aber das halte ich einfach nicht durch. Ich hab soviel draußen zu tun, wenn das Wetter gut ist, dann muss ich auch am Donnerstagsmittag raus.“ (Int/17/121)

SU13c: Aufgabenunterbrechung und Ablenkung

Drei Befragungsteilnehmer bemängeln, dass sie bei der Durchführung der Prozesse im Informationssystem häufig gestört werden.

„Ich meine, was [...] noch in die Richtung geht, ist natürlich das ungestörte Arbeiten. Das ist bei mir sehr schwierig. Einfach mit der Funktion, meiner Aufgabe, ich bin eigentlich immer für jeden gleich ansprechbar. Und ich nenne es jetzt mal Arbeitsorganisation, ich muss das organisiert bekommen, dass ich in Ruhe die Berichte lesen kann. Und dann muss ich das einfach auch schaffen, weil sonst, wenn ich ständig gestört werde, ist es auch kein gutes Arbeiten.“ (Int/14/1314ff)

SU 13d: Defizite bei den Regelungen im Informationssystem

Fünf Befragungsteilnehmer bringen zum Ausdruck, dass im Informationssystem zu viele und zu detaillierte Regelungen bestehen. Vier Befragungsteilnehmer bemängeln, dass die Regelungen nicht alle Erfordernisse abdecken. Drei Befragungsteilnehmer beschreiben das EDV-Berichtssystem pauschal als zu komplex.

„Wir haben es ja schon gesagt, manchmal ist weniger mehr. Sprich, Konzentration auf das Wesentliche, auf die harten Fakten, aber das gilt sowohl für den Bericht als auch für die Planung. Ich kann eine Planung sehr detailliert machen, aber deshalb muss die nicht besser sein wie eine grobe Schätzung, die sich an Erfahrungswerten orientiert.“ (GD/4/13)

„Weil das ja alles sehr auf den Staatswald gemünzt ist, mussten wir im Kommunalwald oft Sonderwege finden.“ (Int/14/581)

Drei Befragungsteilnehmer sind unzufrieden, dass die Regelung besteht, sich die Berichte im Holsystem selbst beschaffen zu müssen.

„Wir haben ja eine Zeitlang gesagt, wir machen ein Holsystem. Dann holt sich die Führungskraft ihren kompakten Bericht, und das funktioniert nicht.“ (GD/1/92)

SU 13e: Fehlende Spezialisten im EDV-Berichtssystem

Ein Befragungsteilnehmer bemängelt, dass er keinen Zugang zu Spezialisten im EDV-Berichtssystem hat.

„... und brauchen mit Sicherheit für Dinge länger Zeit, wie wenn das Spezialisten machen würden, die sich sehr genau drin auskennen. Oder wir versuchen uns das Know-How Schritt für Schritt anzueignen. Und das kostet ja immer Zeit. Der Grundgedanke eines Data-Warehouse bei einem komplexen EDV-System war für mich immer, da sitzen die Spezialisten, ich habe eine Frage, die Spezialisten sagen mir, ich kann die und die Auswertungen liefern, die dann das und das beinhalten.“ (Int/11/398)

SU13f: Informationsbedarf wurde nicht systematisch ermittelt

Fünf Befragungsteilnehmer beschreiben direkt oder indirekt die Störungsursache, dass der Informationsbedarf nicht systematisch ermittelt wurde.

„Es wäre manchmal sinnvoller, wenn irgendjemand sich mal mit solchen Berichten beschäftigen würde und dann überlegen würde, was wäre denn sinnvoll für die Fläche? Weil das ist bei der Programmierung von diesen Reports in FOKUS nicht passiert. Und man hat immer gesagt, jetzt muss erst mal FOKUS laufen und dann kommen die Berichte. Und man hat es versäumt, im Nachhinein irgendwo mal sinnvolle Berichte zu konstruieren. Da gab es eine Büroleiterbesprechung dort und eine Anforderung dort, wir haben alles Mögliche von der Fläche erhoben was wir an Berichtsqualität haben wollten und umgesetzt an den Berichten wurde im Prinzip nichts.“ (GD/2/72)

Ind. Kategorie SU 14: Technologisch bedingte Störungsursache

Unüberlegter Einsatz der Möglichkeiten, die die Informationstechnologie bietet

Vier Befragungsteilnehmer bemängeln, dass die technischen Möglichkeiten zur Verteilung von Informationen unüberlegt eingesetzt werden, indem Berichte an Personen geschickt werden, die diese für ihre Aufgaben nicht benötigen. Das folgende Zitat kann auch dahingehend interpretiert werden, dass die Leistungsfähigkeit bei der Datenverarbeitung unüber-

legt und zu großzügig eingesetzt wird, mit dem Ergebnis, dass unwesentliche Informationen generiert und weitergeleitet werden.

„Man muss sich gut vorher überlegen, braucht man den Bericht wirklich. Das ist die Grundsatzfrage. Das ist für mich bei manchen Berichten mit einem Fragezeichen versehen. Und wenn ja, wie umfangreich wird dann der Bericht. Die Gefahr heute mit unserer Datentechnik ist schon groß, dass man die Sachen immer ein bisschen ausweitet, um ganz interessante Nebenaussagen, sage ich jetzt mal, vielleicht auch noch weitergeben zu können. Also, wenn man nun so ein System erneuert, dass man ganz neue Berichte erstellen müsste. Dass man dann sagen müsste, man stellt wirklich nur die allernotwendigsten Sachen zur Verfügung und erfasst nur das Notwendigste. Um diese Entscheidung, die man da treffen will, dann auch zu treffen. Es dreht sich immer wieder um das gleiche Thema. Der Zeitaufwand für die Berichte, der erforderlich ist, um die Sachen zu erstellen und die Zeit, die dadurch automatisch weg geht für andere Arbeiten, die man oft selbst als wichtiger ansieht. Sprich, Naturalbereich, Waldbau.“ (GD/3/36)

Ind. Kategorie SU 15: Störungsursachen außerhalb des Informationssystems

SU 15a: Haushaltsrecht

Ein Befragungsteilnehmer sieht im zum Zeitpunkt der Interviews gültigen Haushaltsrecht, der Kameralistik, eine Störungsursache. In der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg wurden in zentral verwalteten Haushaltsstellen sehr häufig weniger Mittel ausgegeben als geplant. Diese wurden am Ende des Haushaltsjahres an die UFB weitergegeben.

„Ja gerade bei uns im öffentlichen Dienst, zum Jahresende ist es ja oft so, dass es dann doch noch Mittel gibt.“ (Int/12/311ff)

SU 15b: Verwaltungsstruktur

Zwei Befragungsteilnehmer sehen in der zum Zeitpunkt des Interviews bestehenden Verwaltungsstruktur - Landesforstverwaltung auf der einen und Landratsamt bzw. Stadtverwaltung auf der anderen Seite - eine Störungsursache.

Bearbeiterin: „Verursacht diese Organisationsform, dass man jetzt am Landratsamt angeschlossen ist, Probleme oder hat das Erleichterungen ergeben? Oder gab es

vorher an der Forstamtsform Probleme? Also spielt es eine Rolle, wie man organisiert ist? Wirken sich diese Rahmenbedingungen darauf aus, dass man mehr Berichte erstellen muss oder dass man die Berichte anders nutzt?“

Diskussionsmitglied 1: „Also es ist mit Sicherheit so, dass man, wenn man nun Staatswald im Stadtkreis hat, dann interessiert es zum einen die Stadt [...] was im Staatswald passiert. Da muss man in gewisser Form berichtet. Und andererseits muss ich auch die eigentliche Verwaltungsgeschichte für den Staatswald in Richtung Landesforstverwaltung machen.“ (GD/3/85f)

3.1.4 Störungswirkungen

Nachfolgend werden die empirisch ermittelten Störungswirkungen benannt. Hier werden zunächst die deduktiv erhobenen (SW 1 bis SW 4) und danach die auf induktivem Weg ermittelten Störungswirkungen (SW 11 a und SW 11b) aufgeführt. Des Weiteren wird vermerkt, ob die Störungswirkungen die Leistungsziele oder die sozialen Ziele der internen forstlichen Berichte beeinträchtigen.

Kategorie SW 1: Geringe Ausdauer und geringes Engagement

Ein Interviewpartner, der die Funktion eines Sachbearbeiters „Haushalt und Controlling“ innehat, urteilt über die Motivation seiner Kollegen. Er weist auf den hohen Einsatz hin, den ein motivierter Kollege bringt, um die ökonomischen Ziele des Waldbesitzers zu erreichen. Das Handeln der weniger motivierten Kollegen bezeichnet er als zäh. Mehrere weitere Befragungsteilnehmer beschreiben die Störungswirkung „geringe Ausdauer und geringes Engagement“ ebenfalls.

Siehe Zitate *Int/13/1093ff* der Störungsursache SU 1.

Wenn die am Informationsprozess beteiligten Personen nur ein geringes Engagement und eine geringe Ausdauer haben, um die Betriebsziele zu erreichen bzw. sich am Informationsprozess zu beteiligen, so können die internen forstlichen Berichte ihr **soziales Ziel** nicht erreichen. Ggf. werden auch die **Leistungsziele** nicht erreicht, weil beispielsweise nicht alle benötigten Daten in der erforderlichen Qualität erfasst werden oder die Berichte nicht oder nur wenig genutzt werden.

Kategorie SW 2: Passives, verantwortungsscheues, nicht die Betriebsziele verfolgendes Verhalten

Ein Befragungsteilnehmer beschreibt, ihm sei bewusst, dass er, um bestimmte Betriebsziele zu erreichen, Probleme in den Gesprächen über die schriftlichen internen forstlichen Berichte mit seinem Vorgesetzten offen ansprechen müsste. Dies macht er aber nicht, weil der Vorgesetzte aus seiner Sicht ein negatives Menschenbild hat und er deshalb annimmt, dass seine Sicherheits- und Wertschätzungsbedürfnisse in diesen Gesprächen nicht erfüllt werden. D. h. der Befragungsteilnehmer macht Abstriche bei der Zielerreichung, um mit seinem Vorgesetzten Probleme nicht offen ansprechen zu müssen. Er verhält sich passiv. In der Folge erreichen die internen forstlichen Berichte ihr **soziales Ziel** nicht. Sie erreichen in diesem Fall aber auch die **Leistungsziele** nicht, weil im Gespräch nicht die für den Erfolg relevanten Informationen ausgetauscht werden. Weitere drei Befragungsteilnehmer bestätigen Ausschnitte aus dieser Darstellung.

Interviewpartner: „Weil im Endeffekt wird der Eindruck vermittelt, dass wir, tja wie soll ich es jetzt freundlich ausdrücken?“

Interviewerin: „Das brauchen sie nicht freundlich auszudrücken.“

Interviewpartner: „Dass wir nicht gut genug arbeiten.“

[...]

Interviewpartner: „In dem Moment wo ein Vertrauensverhältnis gestört ist, oder nachhaltig gestört ist, das ist noch mal was anderes, dann gibt es ganz große Störungen und Probleme und das schadet dem Betrieb.“

[...]

Interviewpartner: „Ein Forstamtsleiter alter Prägung, aber auch ein Leitender Fachbeamter der UFB heutiger Prägung ist immer auch in gewisser Weise ein einsamer Mensch und er braucht in meiner Vorstellung jemanden, mit dem er Probleme vertrauensvoll diskutieren kann.“

[...]

Interviewpartner: „Und nur wenn ich dieses Vertrauen habe, dann kann ich dieses auch wahrnehmen. Wenn das Vertrauen gestört ist, dann werden die Probleme nicht angesprochen, dann bleiben die Zahlen Zahlen, aber die Probleme, die dahinter stehen, werden nicht mehr offen diskutiert.“ (Int/12/567ff)

Kategorie SW 3: Widerstand

SW 3a: Unliebsame Nachricht wird überhört

Ein Befragungsteilnehmer beschreibt, dass er die Nachricht zwar zur Kenntnis nimmt, aber diese bewusst nicht befolgt. Die Nachricht wird also bewusst überhört.

„... dann bewirkt das bei mir nur das, dass ich raus gehe aus dem Gespräch und mich schüttele und weitermache wie bisher.“ (Int/17/50)

SW 3c: Herabsetzen des Senders

Ein Befragungsteilnehmer beschreibt, er sei anderer Meinung als sein Gesprächspartner und erklärt dann, dass diesem das Fachwissen fehle. Durch diese Aussage wird der Sender herabgesetzt.

*„Und sagen wir mal so, dieses Hintergrundwissen bei Herrn A. fehlt einfach noch.“
(Int/17/44)*

SW 3d: Widerstand allgemein

Manche Aussagen können keinem der Unterpunkte SW 3a bis SW 3d eindeutig zugeordnet werden, sie bringen aber Widerstand zum Ausdruck. Nachfolgende Aussage kann als Konflikt zwischen den Kommunikationspartnern interpretiert werden, eindeutig ist dies aber nicht.

Siehe Zitat GD/1/97 der Störungsursache SU 3b.

Leisten die Mitarbeiter Widerstand gegen die internen forstlichen Berichte, so können diese ggf. ihr **soziales Ziel** nicht erreichen.

Kategorie SW 4: Spannungsverhältnis zwischen der formalen und kulturellen Ordnung

Der bei der SU 4 „Informelle Normen und Standards“ bereits erwähnte Befragungsteilnehmer nimmt Bezug auf die dort beschriebene Ausgangslage und bemängelt, dass die Kollegen des ehemaligen Forstamtes, bei welchen wirtschaftliches Handeln nur einen geringen Stellenwert hat, nicht gewöhnt und nicht gewillt sind, sich an den Prozessen im Informationssystem in der formal vorgegebenen Form zu beteiligen. Der Befragungsteilnehmer beschreibt hier ein Spannungsverhältnis zwischen der formalen und kulturellen Ordnung.

Siehe Zitat (Int/13/468ff, 592ff) der Störungsursache SU 4.

Interviewpartner: „Und der Wirtschaftsbetrieb, da müssen wir dann vergleichbar sein mit anderen.“

[...]

Interviewpartner: „So ist das. [...] Wenn dann der Einschlag nicht kommt, dann ist es halt so, „wir sind Erholungswald““.(Int/13/960ff)

Stehen die inoffiziellen Normen und Standards bezüglich der Erreichung der Unternehmensziele bzw. der Beteiligung am Informationsprozess im Spannungsverhältnis zur formalen und kulturellen Ordnung, so kann der Fall eintreten, dass die internen forstlichen Berichte ihre **Leistungsziele** nicht erreichen können, weil die Berichte beispielsweise nicht alle zur Zielerreichung benötigten Informationen in der erforderlichen Qualität enthalten. Das Spannungsverhältnis zwischen der formalen und kulturellen Ordnung kann auch dazu führen, dass die Empfänger nicht das notwendige Engagement aufbringen, um die formalen Ziele zu erreichen. Dann können die internen forstlichen Berichte ihr **soziales Ziel** nicht erreichen.

Ind. Kategorie SW 11: Die internen forstlichen Berichte leisten z. T. keinen Beitrag, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen

SW 11a: Die internen forstlichen Berichte leisten z. T. keinen Beitrag, die Entscheidungsfindung, die der Erreichung der Organisationsziele dient, zu unterstützen

Fünfzehn Befragungsteilnehmer benennen als Störungswirkung, dass ihnen die Berichte in manchen Bereichen nur eine geringe oder keine Entscheidungsgrundlage bieten bzw., dass auf Basis der internen forstlichen Berichte falsche Entscheidungen getroffen werden.

„Ein richtiges Problem ist [...] die Aktualität der Daten. Es gibt Bereiche, da sind sie aktuell, also den Bereich Holzeinschlag. An anderer Stelle werden sie aber auf der Zeitschiene relativ spät erfasst. Also im Bereich KLR-Daten und im Bereich Naturaldaten. Die kommen halt irgendwann in das System rein, und dann muss man als Betriebsleiter schauen, dass sie aktuell sind. Ist ein Hieb schon abgeschlossen, beispielsweise. Oder gegen Jahresende, da werden dann die Daten nacherfasst. D. h. heißt aber auch, dass die Steuerung unterjährig nicht möglich ist. Gerade am Jahresabschluss kommen noch sehr viele Buchungen rein.“ (GD/1/39)

*„... dann kann das auch mal eine Entscheidung in die falsche Richtung beeinflussen.“
(GD/3/146)*

SW 11b: Zeit fehlt für andere Aufgaben, die zur Erreichung der Betriebsziele wichtig sind

Vier Befragungsteilnehmer sind der Meinung, die Beteiligung am Informationssystem ziehe einen hohen Zeitaufwand nach sich und dies bewirkt, dass andere Tätigkeiten, die für die Erreichung der Betriebsziele ebenfalls notwendig sind, nicht oder nur weniger sorgfältig durchgeführt werden können.

„...der zeitliche Aufwand zunimmt. So Sachen wie FOKUS. Da gibt es noch mehr Möglichkeiten, wunderbare Möglichkeiten natürlich auch. Aber die einen immer mehr abhalten vom ureigentlichen Geschäft draußen im Wald.“

[...]

„Wir haben jetzt Forsteinrichtung gehabt, wo wir klar gesagt bekommen haben, „Ihr habt euch eigentlich zu wenig Zeit genommen für euren Wald.“ Um das mal vorsichtig auszudrücken.“ (GD/3/2, 9)

Zwei Teilnehmer vermuten oder behaupten, der zeitliche Aufwand für die Beteiligung am Informationsprozess stünde in keinem Verhältnis zum wirtschaftlichen Ertrag.

„Also ob der Nutzen aus den Berichten das nachher aufwiegt, was man im Gegenzug Aufwand dafür betreibt, da habe ich so meine Zweifel.“ (GD/2/2)

Sechs Befragungsteilnehmer beschreiben allgemein als Störungswirkung, dass für die internen forstlichen Berichte ein als unnötig empfundener Zeitaufwand erforderlich ist.

„Ja, und das sind zum Beispiel Zeitfresser, die müssten nicht sein.“ (Int/19/86)

Interne forstliche Berichte, die z. T. keine oder sogar eine falsche Entscheidungsgrundlage bieten, die Unternehmensziele zu erreichen, erreichen ihre **Leistungsziele** nicht. Verursachen die Prozesse im Informationssystem einen hohen Zeitaufwand bei den an den Prozessen beteiligten Personen, hat ggf. keine ausreichende Kosten-Nutzen-Abwägung stattgefunden oder die Berichte decken nicht den Informationsbedarf. Auch hier werden die **Leistungsziele** der Berichte eventuell nicht erreicht.

Wenn die internen forstlichen Berichte die Entscheidungsfindung nur eingeschränkt unterstützen können bzw. die Störungsursachen bewirken, dass aufgrund der Beschäftigung mit den Berichten die Zeit fehlt, um andere Aufgaben, die zur Erreichung der Berichtsziele wichtig sind, auszuführen, dann können es die internen forstlichen Berichte oftmals nicht leisten, die Personen mit Managementaufgaben zur Zielerreichung zu motivieren. Sie erreichen also auch ihr **soziales Ziel** nicht oder nur eingeschränkt.

3.1.5 Kausalbeziehungen

Nachfolgend aufgeführte Kausalbeziehungen können mit der vorliegenden Untersuchung empirisch nachgewiesen werden (im Anhang 6 sind die hier aufgeführten Kausalbeziehungen mit Zitaten belegt).

- Je geringer der Grad der Verinnerlichung ist, desto geringer ist die Ausdauer und das Engagement (Kausalverbindung SU 1 und SW 1).
- Ein negatives Menschenbild des Vorgesetzten führt dazu, dass Menschen in der Arbeit nicht ihre Wertschätzungs- und Sicherheitsbedürfnisse befriedigen können. Sie verhalten sich dann passiv und verantwortungsscheu und verfolgen nicht die Betriebsziele (Kausalverbindung SU 2 und SW 2).
- Steht der Inhalt einer Nachricht im Widerspruch zu bestimmten Verhaltensweisen oder Überzeugungen des Empfängers, so hat dies Widerstand zur Folge (Kausalverbindung SU 3a und SW 3).
- Hat ein Appell eine umstrittene Beziehungsbotschaft im „Schlepptau“, dann führt dies zu Widerstand gegen den Appell (Kausalverbindung SU 3b und SW 3).
- Ein hohes Maß an Bevormundung und Lenkung löst beim Empfänger vielfach inneren Widerstand aus (Kausalverbindung SU 3c und SW 3).
- Die vorhandenen inoffiziellen Normen und Standards können zu einem Spannungsverhältnis zwischen der formalen und kulturellen Ordnung führen (Kausalbeziehung SU 4 und SW 4).

Bei den weiteren sozial bedingten Störungsursachen (SU 11) können folgende Kausalbeziehungen empirisch belegt werden:

- Die Störungsursachen:
 - Defizite in der Fachkompetenz (SU 11a)
 - Defizite in der Führungskompetenz (SU 11b)
 - Defizite in der persönlichen Arbeitsorganisation (SU 11c)
 - Personen verfolgen Individualziele und nicht die Betriebsziele (SU 11f)
 - Zeitlich zurückliegende Lernprozesse (SU 11h).bewirken, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (SW 11).

Bei den Störungsursachen, die im Charakter der Information liegen (SU 12), kann folgende Kausalbeziehung empirisch belegt werden:

- Weil manche Informationen schwer zu erfassen sind, können die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (SU 12a und SW 11).

Bei den organisatorisch bedingten Störungsursachen (SU 13) können folgende Kausalbeziehungen empirisch belegt werden:

- Die Störungsursachen:
 - Ein geringer Anteil an Verantwortung zur Zielerreichung (SU 13a)
 - Zeitmangel (SU 13b)
 - Defizite bei den Regelungen im Informationssystem (SU 13d)
 - Das Fehlen von Spezialisten für das EDV-System (SU 13e)
 - Der Informationsbedarf wurde nicht systematisch ermittelt (SU 13f)können bewirken, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (SW 11).
- Werden die Möglichkeiten, die die Informationstechnologie bietet, unüberlegt eingesetzt, so kann dies bewirken, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (SU 14 und SW 11).

Bei den Störungsursachen, die außerhalb des Informationssystems liegen (SU 15), kann folgende Kausalbeziehung empirisch belegt werden:

- Das Haushaltsrecht bewirkt, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (SU 15a und SW 11).

3.1.6 Verbindungen der Störungen zu den Störungsursachen und –wirkungen

In diesem Abschnitt werden die Verbindungen der Störungen zu den Störungsursachen und Störungswirkungen schematisch dargestellt (siehe Tabelle 6 bis 14). Zum einen wird die Verbindung der Störungen zu den Kausalbeziehungen dargestellt. Zum anderen wird auch abgebildet, wenn eine Störung nur in Verbindung mit einer Störungswirkung oder nur mit einer Störungsursache genannt wird. Der Fall, dass eine Störung nur in Verbindung mit einer Störungswirkung genannt wird, die Störungsursache also unerwähnt blieb, tritt mit einer Ausnahme nur bei den Gruppendiskussionen auf und ist damit erklärbar, dass Gruppendiskussionen nicht allzu häufig durch Nachfragen des Moderators unterbrochen werden dürfen, da sonst der Diskussionsfluss gestört wird. Da eine Störung in aller Regel weitere im Kommunikationsprozess nachgelagerte Störungen nach sich zieht und dann zur Störungswirkung SW 11 („Die internen forstlichen Berichte leisten z. T. keinen Beitrag, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen“) führen kann und dies in der Befragung teilweise als Selbstverständlichkeit erkennbar war, haben die Befragungsteilnehmer manchmal nur die Störungsursache und die Störung, nicht aber die Störungswirkung genannt.

In den Tabellen 6 bis 14 ist zusätzlich vermerkt, wie oft einzelne Aussagen genannt wurden. Diese Angaben sind natürlich nicht repräsentativ, sie geben lediglich eine Tendenz an.

S 1: Störungen bei der Dateneingabe

Störungsursache	Störungswirkung	Quantifizierung der Nennung je Befragungsform
keine SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 GD (1 Pers.)
SU 1 geringe Motivation	SW 1 geringes Engagement,...	2 Interviews
SU 4 Organisationskultur	SW 4 Spannungsverhältnis zw. ...	1 Interview
SU 11 weitere sozial bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	3 Interviews
davon SU 11a Fachkompetenz		
davon SU 11b Führungskompetenz		
davon SU 11c Defizite in Arbeitsorg.		
davon SU11f Individualziele v. Betriebsz.		
SU 11 weitere sozial bedingte SU	keine SW	1 Interviews, 3 GD (1-mehrere P.)
davon SU 11a Fachkompetenz		
davon SU 11c Defizite in Arbeitsorg.		
SU 12 Charakter der Information	keine SW	1 Interview, 1 GD (1 P.)
davon SU 12b Unsicherheit der Info		
SU 13 organisatorisch bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	2 Interviews, 1 GD (mehrere P.)
davon SU 13b Zeitmangel		
davon SU 13d Defizite bei Regelungen		
davon SU 13f Informationsbedarf ...		
SU 13 organisatorisch bedingte SU	keine SW	2 Interviews
davon SU 13d Defizite bei Regelungen		
SU 15 außerhalb des Info´systems	keine SW	1 Interview
davon SU 15b Verwaltungsstruktur		

Tabelle 6: Verbindung der Störungen bei der Dateneingabe (S1) zu Störungsursachen und Störungswirkungen

Quelle: Eigene Darstellung

S 2: Störungen bei der Datenverarbeitung

Störungsursache	Störungswirkung	Quantifizierung der Nennung je Befragungsform
keine SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	2 GD (je 1 P.)
SU 1 geringe Motivation	keine SW	2 Interviews
SU 11 weitere sozial bedingte SU	keine SW	1 Interview, 1 GD (1 P.)
davon SU 11a Fachkompetenz		
SU 12 Charakter der Information	keine SW	1 Interview
davon SU 12a Info schwierig zu erfassen		
SU 13 organisatorisch bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 Interview
davon SU 13d Defizite bei Regelungen ...		
davon SU 13e Fehlende Spezialisten ...		
SU 13 organisatorisch bedingte SU	keine SW	2 Interviews
davon SU 13b Zeitmangel		
davon SU 13d Defizite bei Regelungen ...		

Tabelle 7: Verbindung der Störungen bei der Datenverarbeitung (S2) zu Störungsursachen und Störungswirkungen

Quelle: Eigene Darstellung

S 3: Störungen bei der Planung und Entscheidung der Informationsabgabe

Störungsursache	Störungswirkung	Quantifizierung der Nennung je Befragungsform
keine SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	2 Interviews, 3 GD (mehrere P.)
SU 11 weitere sozial bedingte SU	keine SW	1 Interviews, 1 GD (mehrere P.)
davon SU 11d unterschiedl. Ansprüche ...		
SU 11 weitere sozial bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	2 Interviews
davon SU 11i Missbrauch mit Information		
SU 13 organisatorisch bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	2 Interviews, 2 GD (mehrere P.)
davon SU 13b Zeitmangel		
davon SU 13d Defizite bei Regelungen		
davon SU 13f Informationsbedarf ...		
SU 13 organisatorisch bedingte SU	keine SW	1 Interview, 1 GD (1 P.)
davon SU 13b Zeitmangel		
davon SU 13d Defizite bei Regelungen		
davon SU 13f Informationsbedarf ...		
SU 14 technologisch bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 Interview, 2 GD (1 P.)

Tabelle 8: Verbindung der Störungen bei der Planung und Entscheidung der Informationsabgabe (S 3) zu Störungsursachen und Störungswirkungen

Quelle: Eigene Darstellung

S 4: Störungen bei der Durchführung der Informationsabgabe

Störungsursache	Störungswirkung	Quantifizierung der Nennung je Befragungsform
SU 2 geringe Motivation	keine SW	2 Interviews
SU 11 weitere sozial bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 Interview
davon SU 11a Fachkompetenz		
SU 13 organisatorisch bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	2 Interviews, 1 GD (1 P.)
davon SU 13b Zeitmangel		
davon SU 13d Defizite bei Regelungen		
davon SU 13e Fehlende Spezialisten ...		

Tabelle 9: Verbindung der Störungen bei der Durchführung der Informationsabgabe (S 4) zu Störungsursachen und Störungswirkungen

Quelle: Eigene Darstellung

S 5: Störungen in der Bereitschaft, die Berichte anzunehmen und zu lesen

Störungsursache	Störungswirkung	Quantifizierung der Nennung je Befragungsform
keine SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 GD (1 P.)
SU 1 geringe Motivation	SW 1 geringes Engagement	3 Interviews, 1 GD (mehrere P.)
SU 1 geringe Motivation	keine SW	1 Interview
SU 2 neg. Menschenbild, Bedürfn.	SW 2 Ziele beeinträchtigt	1 Interview, 1 GD (mehrere P.)
SU 3 Anatomie einer Nachricht	SW 3 Widerstand	2 Interview, 2 GD (1 P.)
davon SU 3a Nachricht zu Verhalten		
davon SU 3b Appell mit Beziehungs...		
davon SU 3c Bevormundung		
SU 4 aufgrund Organisationskultur	SW 4 Spannungsverhältnis	1 Interview
SU 11 weitere sozial bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 Interview, 1 GD (mehrere P.)
davon SU 11a Fachkompetenz		
davon SU 11b Führungskompetenz		
SU 11 weitere sozial bedingte SU	keine SW	4 Interviews, 1 GD (1 P.)
davon SU 11a Fachkompetenz		
davon SU 11g persönliche Beziehungen		
SU 12 Charakter der Information	keine SW	1 Interview
davon SU 12a Info schwierig zu erfassen		
SU 13 organisatorisch bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 Interview
davon SU 13a Anteil Verantwortung ...		
SU 15 außerhalb des Info´systems	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 Interview
davon SU 15a Anteil Haushaltsrecht		

Tabelle 10: Verbindung der Störungen in der Bereitschaft, die Berichte anzunehmen und zu lesen (S 5) zu Störungsursachen und Störungswirkungen

Quelle: Eigene Darstellung

S 6: Störungen in der Wahrnehmung

Störungsursache	Störungswirkung	Quantifizierung der Nennung je Befragungsform
SU 11 weitere sozial bedingte SU	keine SW	1 Interview, 1 GD (mehrere P.)
davon SU11d individuelle Ansprüche		

Tabelle 11: Verbindung der Störungen in der Wahrnehmung (S 6) zu Störungsursachen und Störungswirkungen

Quelle: Eigene Darstellung

S 7: Störungen in der Interpretation auf kognitiver Ebene

Störungsursache	Störungswirkung	Quantifizierung der Nennung je Befragungsform
keine SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 GD (1 P.)
SU 1 geringe Motivation	keine SW	2 Interviews
SU 2 neg. Menschenbild, Bedürfn.	SW 2 Ziele beeinträchtigt	1 Interview, 1 GD (mehrere P.)
SU 11 weitere sozial bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 Interview, 1 GD (mehrere P.)
davon SU 11a Fachkompetenz		
SU 11 weitere sozial bedingte SU	keine SW	2 Interviews, 1 GD (mehrere P.)
davon SU 11a Fachkompetenz		
SU 12 Charakter der Information	keine SW	1 Interview, 1 GD (mehrere P.)
davon SU 12a Info schwierig zu erfassen		
SU 13 organisatorisch bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	2 Interview, 1 GD (mehrere P.)
davon SU 13d Defizite bei Regelungen		
davon SU 13e Fehlende Spezialisten ...		
SU 13 organisatorisch bedingte SU	keine SW	3 Interviews, 2 GD (1 P.)
davon SU 13b Zeitmangel		
davon SU 13d Defizite bei Regelungen		
SU 14 technologisch bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 GD (1 P.)

Tabelle 12: Verbindung der Störungen in der Interpretation auf kognitiver Ebene (S 7) zu Störungsursachen und Störungswirkungen

Quelle: Eigene Darstellung

S 8: Störungen in der Interpretation auf emotionaler Ebene

Störungsursache	Störungswirkung	Quantifizierung der Nennung je Befragungsform
SU 1 geringe Motivation	SW 1 geringes Engagement	2 Interviews, 1 GD (mehrere P.)
SU 3 Anatomie einer Nachricht	SW 3 Widerstand	1 Interview
davon SU 3a Naricht zu Verhalten		
SU 4 aufgrund Organisationskultur	SW 4 Spannungsverhältnis	1 Interview
SU 11 weitere sozial bedingte SU	keine SW	1 Interview, 1 GD (mehrere P.)
davon SU 11e Nachhaltigkeitsverständnis		
davon SU 11g persönliche Beziehungen		
SU 11 weitere sozial bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 Interview
davon SU 11h zurückliegende Lernproz.		
SU 13 organisatorisch bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 Interview
davon SU 13a Anteil Verantwortung ...		
SU 15 außerhalb des Info systems	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 Interview
davon SU 15a Haushaltsrecht		

Tabelle 13: Verbindung der Störungen in der Interpretation auf emotionaler Ebene (S 8) zu Störungsursachen und Störungswirkungen

Quelle: Eigene Darstellung

S 9: Störungen in der Handlungsorientierung

Störungsursache	Störungswirkung	Quantifizierung der Nennung je Befragungsform
SU 1 geringe Motivation	SW 1 geringes Engagement	3 Interviews, 1 GD (mehrere P.)
SU 3 Anatomie einer Nachricht	SW 3 Widerstand	2 Interviews
davon SU 3a Nachricht zu Verhalten		
davon SU 3c Bevormundung		
SU 4 aufgrund Organisationskultur	SW 4 Spannungsverhältnis	1 Interview
SU 11 weitere sozial bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	2 Interviews
davon SU 11b Führungskompetenz		
davon SU 11h zurückliegende Lernproz.		
SU 11 weitere sozial bedingte SU	keine SW	1 Interview, 1 GD (mehrere P.)
davon SU 11e Nachhaltigkeitsverständnis		
davon SU 11g persönliche Beziehungen		
SU 13 organisatorisch bedingte SU	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 Interview
davon SU 13a Anteil Verantwortung ...		
SU 15 außerhalb des Info systems	SW 11 Arbeitsleistung steigt nicht	1 Interview
davon SU 15a Haushaltsrecht		

Tabelle 14: Verbindung der Störungen in der Handlungsorientierung (S 9) zu Störungsursachen und Störungswirkungen

Quelle: Eigene Darstellung

3.1.7 Wirkungsketten zwischen den Störungen, Störungsursachen und –wirkungen

Aus den Befragungen wird erkennbar, dass Störungsursachen, Störungen und Störungswirkungen Wirkungsketten bilden können. Das nachfolgende Zitat ist ein Beispiel für diese Ketten (siehe auch Abb. 11).

Interviewpartner: „Mit diesen Controllingberichten, das gebe ich zu, mit denen arbeite ich sehr wenig [...], das ist keine Frage. Ist einfach eine Frage der Zeit letztendlich.“

Interviewerin: „Täten Sie es gerne? Denken Sie, Sie müssten mehr mit den Berichten arbeiten?“

Interviewpartner: „Ja natürlich, um den Überblick über den Betrieb und den Betriebsablauf zu halten, wäre das dringend notwendig. Also ich vermisse zum Beispiel das, was wir früher hatten. Heute heißt es „guck in FOFIS rein und arbeite mit FOFIS, da hast du deinen Würfel und weiß Gott was alles. Und dann kriegst du alles raus, was du willst.“ Früher hat man in der Kollegiumssitzung monatlich den Betriebsspiegel besprochen. Betriebsspiegel ist ja nichts anderes als ein Bericht in gedruckter Form, nicht irgendwo auf EDV. Also man war gezwungen, sich monatlich mit dem Betriebsgeschehen zumindest noch mal im Rahmen der Kollegiumssitzung kurze Zeit auseinanderzusetzen. Heute wird das delegiert sozusagen an den Einzelnen und dem Interesse und dem Engagement des Einzelnen überlassen. Und damit geht das in der Gesamtfülle der Aufgaben in der Regel unter.“

[...]

Interviewpartner: „Der Trend ist, FOKUS so aufzubereiten, dass sich jeder das holen kann, was er für wichtig hält. Das scheitert bei mir einfach an der Zeit, mich mit den Dingen auseinander zu setzen, dass ich das bequem und schnell bekomme. Und mit der Übungsschwelle die dahinter steckt.“ (Int/11/147ff und 300)

Aus den Befragungen wird erkennbar, dass der Informationsbedarf nicht systematisch ermittelt wurde (SU 13f). Dies wird auch im Zitat erkennbar („Also ich vermisse zum Beispiel das, was wir früher hatten. [...] Früher hat man in der Kollegiumssitzung monatlich den Betriebsspiegel besprochen“). Der Interviewpartner verspürt auch Defizite bei den Regelungen im Informationssystem (SU 13d), denn diese Regelungen beinhalten, dass ein nennenswerter Teil der Daten im System vom Entscheidungsträger geholt werden muss. Das will er aber nicht, er möchte die Daten geliefert und erläutert bekommen („Früher hat man [...] den Betriebsspiegel besprochen“). Diese beiden Störungsursachen führen zur Störung bei der Planung und Entscheidung der Informationsabgabe (S 3). Das Holen der Daten ist sehr zeitaufwändig, diese Zeit ist bei der bestehenden Arbeitsmenge des Interviewpartners (fast nicht) aufwendbar (SU 13b) („geht das in der Gesamfülle der Aufgaben [...] unter“). Zusätzlich fehlt ihm die Fachkenntnis (SU 11a) („Übungsschwelle“), die Daten selbst aus dem System zu holen. Er ist auch nicht motiviert, den Zeitaufwand für die Einarbeitung in das System zu erbringen (SU 1). Er engagiert sich hier also nicht (SW 1). Die Folge ist, dass das Holsystem nicht oder nur sehr wenig genutzt wird (S 4). Der Befragungsteilnehmer beschreibt bereits am Anfang seiner Darstellung die Wirkung dieser Verkettungen: Er arbeitet nur sehr wenig mit einem bestimmten Teil der internen forstlichen Berichte („Controllingberichte“). D. h. ein Teil der Berichte leisten keinen Beitrag, die Arbeitsleistung des Interviewpartners in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (SW 11).

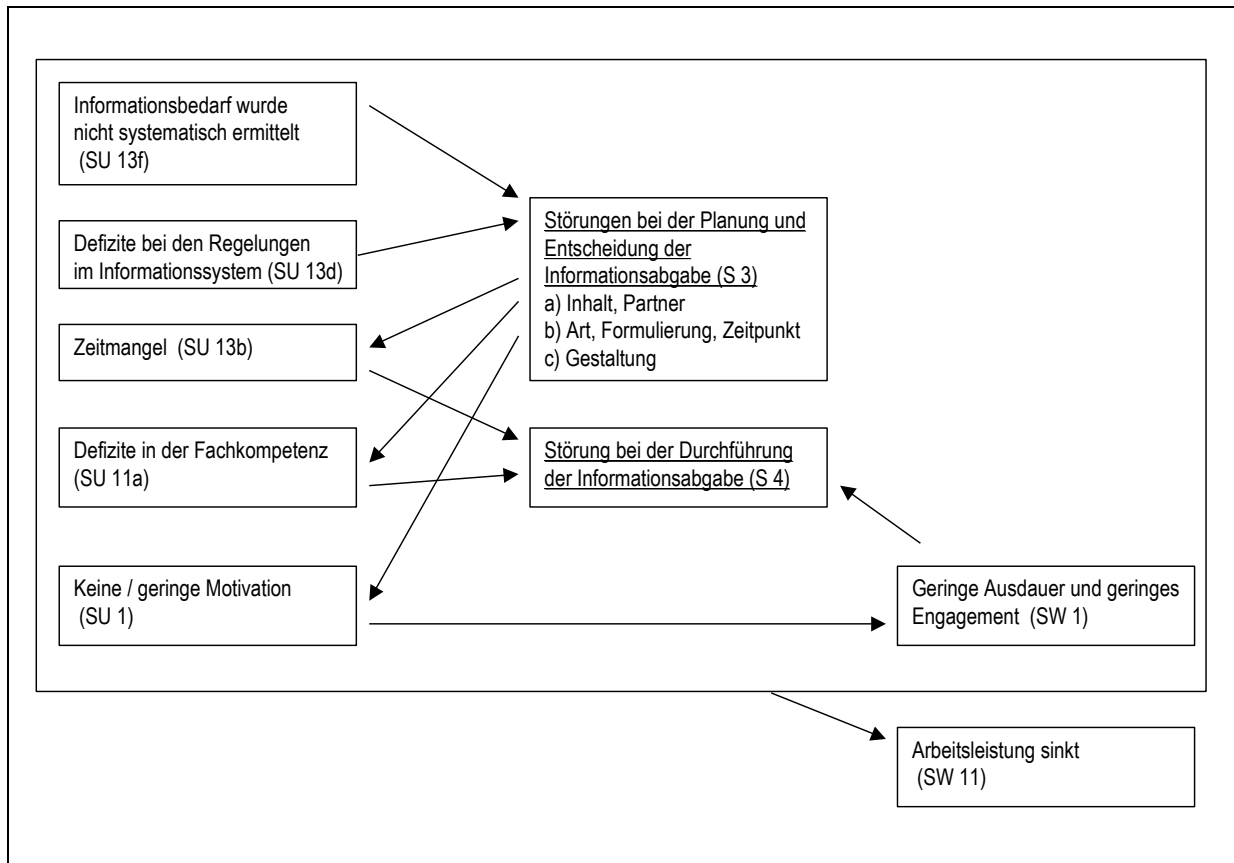


Abbildung 11: Visualisierung der Verkettung der im Zitat beschriebenen Einflussfaktoren

Quelle: eigene Darstellung

3.1.8 Ergebnisse der Methodentriangulation

Die tabellarische Übersicht über die Ergebnisse der Methodentriangulation kann dem Anhang 7 entnommen werden. Sämtliche Störungen wurden sowohl in den Interviews als auch in den Gruppendiskussionen genannt. Die Interviews haben mit Ausnahme einer Störungsursache alle erhobenen Kategorien erbracht, d. h. die Interviews haben Ergebnisse in einer großen Breite geliefert. In den Gruppendiskussionen wurden bei den Störungsursachen und –wirkungen weniger Kategorien ermittelt. Die in den Gruppendiskussionen erhaltenen Erläuterungen haben allerdings dazu beigetragen, detailliertere Ergebnisse zu erhalten. So wurde beispielsweise nur dort das Detail der Überbewertung von Berichtsinhalten bei der Störung S 5 „Störungen in der Bereitschaft, Berichte anzunehmen und zu lesen“ hervorgebracht. Die Ergebnisse konnten aufgrund der Gruppendiskussionen auch leichter interpretiert werden, deshalb stammen viele Zitate im Ergebnisteil aus den Gruppendiskussionen. Die Gruppendiskussionen erbrachten also eine größere Tiefe als die Leitfadenterviews. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Methodentriangulation eine größere Breite und Tiefe erbrachte, als wenn nur eine Methode angewendet worden wäre.

Die Ergebnisse der beiden Befragungsformen ergänzen sich zum Teil gegenseitig (siehe beispielsweise im Abschnitt C 3.1.3 die Zitate GD/1/97 und Int/17/44 der Störungsursache SU 3b „Appell hat umstrittene Beziehungsbotschaft“), sie widersprechen sich nicht. Sehr häufig stimmen sie auch überein (siehe Anhang 7). Die Übereinstimmung der Ergebnisse zweier Methoden muss zwar nicht zwangsläufig bedeuten, dass die Erkenntnisse zuverlässig und gültig sind, allerdings ist die Wahrscheinlichkeit dafür, dass zwei gleichlautende Erkenntnisse auf der Basis unterschiedlicher Methoden gleichsinnig falsch sind, aus Wahrscheinlichkeitstheoretischer Perspektive recht gering (LAMNEK 2005a S. 285).

Im Zuge der Methodentriangulation wurde festgestellt, dass in den Interviews mehr Störungsursachen und –wirkungen angesprochen wurden, bei denen die Befragungsteilnehmer Aussagen zu ihren eigenen Gefühlen oder Schwächen machen mussten oder bei denen sie sich negativ über andere Personen äußern mussten. Werden die Interviews genauer betrachtet, so wird erkennbar, dass nur die Befragungsteilnehmer, die die Bearbeiterin persönlich gut kennen, diese sensibleren Themen angesprochen haben.

3.1.9 Überblick über die Störungen, Störungsursachen und -wirkungen

In der Abbildung 12 sind alle empirisch ermittelten Störungen, Störungsursachen und –wirkungen zusammengefasst dargestellt. Bei den Störungen ist zusätzlich vermerkt, welche der am Informationsprozess beteiligten Personen die jeweilige Störung hauptsächlich herbeigeführt haben. Bei den Störungswirkungen ist auch dargestellt, ob die Leistungsziele oder das soziale Ziel beeinträchtigt werden.

Empirische Untersuchungen

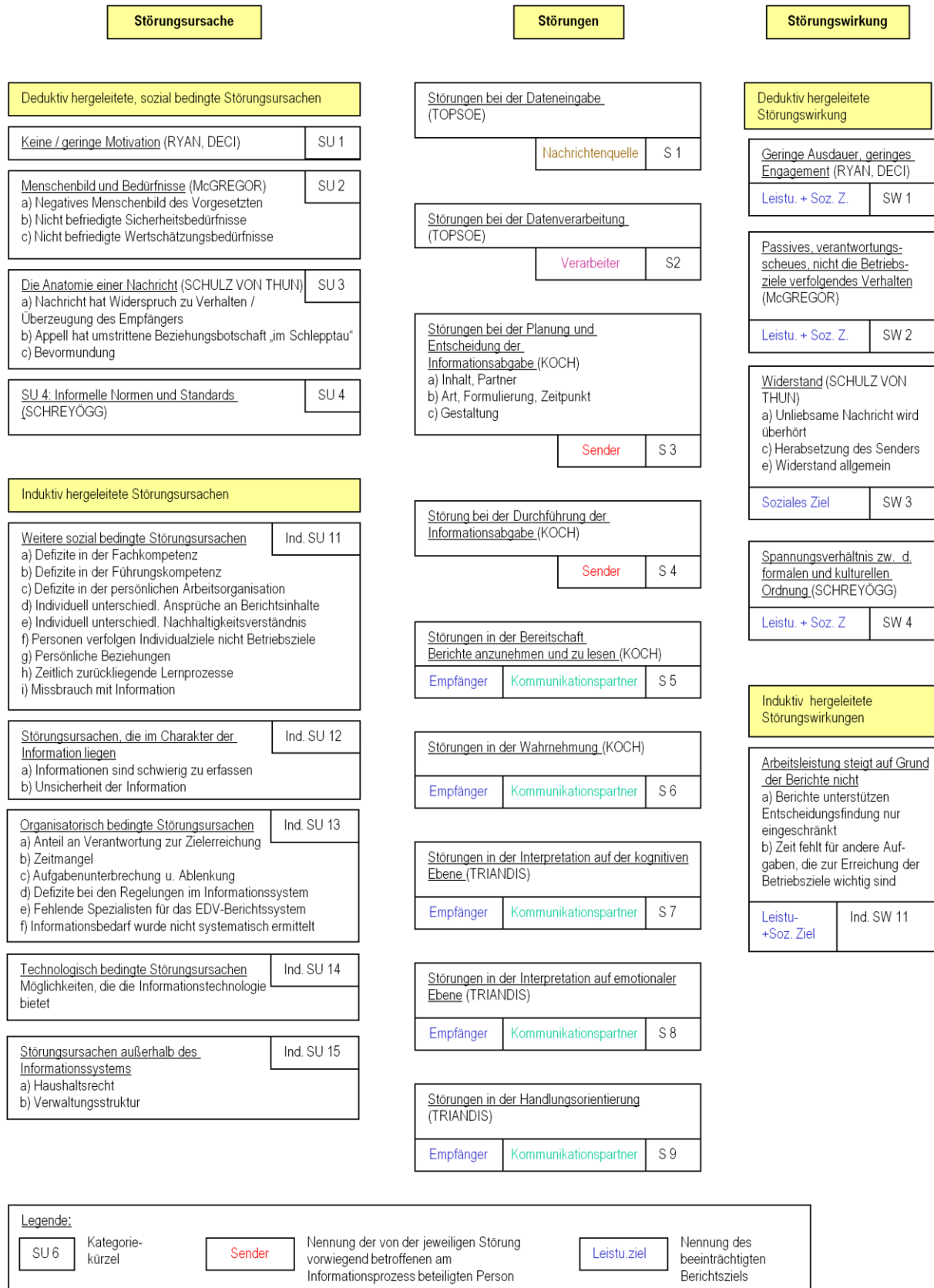


Abbildung 12: Empirisch ermittelte Störungen, Störungsursachen und -wirkungen

Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Studie 2: Zur Organisationskultur von ForstBW

3.2.1 Überblick

In den Abschnitten C 3.2.2 bis C 3.2.4 wird durch die Auswertung der Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie mittels der dokumentarischen Methode der Interpretation nach BOHNSACK (2008) ein Einblick in die Organisationskultur von ForstBW gegeben. Im Abschnitt C 3.2.2 werden jene Grundannahmen, Normen und Standards vorgestellt, die in allen oder zumindest in drei der vier Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie gedeutet wurden²²². Hier wird also die Basistypik der sinngenetischen Typenbildung abgebildet. Im Abschnitt C 3.2.3 werden die Orientierungsmuster, die in den einzelnen Gruppendiskussionen gedeutet wurden, in Form einer Tabelle (siehe Tab. 15) dargestellt. Dies entspricht der Spezifizierung der Basistypik^{223 224}. Im Abschnitt C 3.2.4 wird auf Subkulturen in ForstBW eingegangen.

Die in den Abschnitten C 3.2.2 bis C 3.2.4 dargestellten Ergebnisse basieren auf vier Gruppendiskussionen und einer Auswertungsmethode. Aufgrund der geringen Datenbasis sind die Ergebnisse nicht so valide und tiefgehend, dass direkt aus den empirischen Ergebnissen Aussagen zu Problemen bei der betrieblichen Kommunikation und Information abgeleitet werden. Deshalb diskutieren die Abschnitte C 3.3 und C 3.4 diese empirischen Ergebnisse der zweiten Teilstudie im Lichte des theoretischen Bezugsrahmens. Dazu wird im Abschnitt C 3.3 anhand der von SCHREYÖGG (2008 S. 377f) und SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 350f) beschriebenen Kriterien ermittelt, ob in ForstBW eine starke oder eine schwache Organisationskultur vorliegt²²⁵. Im Abschnitt C 3.4 werden, ausgehend von den in der Literatur beschriebenen Vor- und Nachteilen einer starken Organisationskultur (vgl. Abschnitt B 5) und in Verbindung mit den empirischen Ergebnissen Rückschlüsse gezogen, welchen Einfluss die Kulturstärke von ForstBW auf die betriebliche Information und Kommunikation hat.

²²² Wenn eine Orientierung nur in drei Gruppendiskussionen erkennbar war, so wird bei der Darstellung der Basistypik darauf verwiesen.

²²³ Siehe Abschnitt C 2.6.1.

²²⁴ Die Grundannahmen, Normen und Standards sind in dem Abschnitt C 3.2.3, dem Kategorienschema des theoretischen Bezugsrahmens folgend (siehe Kapitel B 4.2), gegliedert und in der Tabelle 15 fortlaufend durchnummeriert. Die Kennzeichnung der einzelnen Grundannahmen, Normen und Standards des Abschnitts C 3.2.2 greift diese Nummerierung auf. Da aber nicht alle Orientierungsmuster in allen bzw. in drei Gruppendiskussionen gedeutet wurden, weist die Nummerierung im Abschnitt C 3.2.2 Lücken auf.

²²⁵ Vgl. auch Abschnitt B 4.4.

3.2.2 Von den Befragungsteilnehmern gemeinsam geteilte Grundannahmen, Normen und Standards

Nachfolgend werden die im Untersuchungsmaterial (Diskursbeschreibungen der Gruppendiskussionen der 2. Teilstudie, siehe Anhang 8²²⁶) mittels der dokumentarischen Methode der Interpretation nach BOHNSACK (2008)²²⁷ gedeuteten Grundannahmen, Normen und Standards, die in drei oder in allen vier Gruppendiskussionen gedeutet wurden, im Einzelnen dargestellt.

1. Kategorie: Das Wesen von Wirklichkeit und Wahrheit

Soziale Wirklichkeit

1. Grundannahme: Der Forst als Ganzes (die forstliche Tätigkeit, die forstliche Organisation, der soziale Umgang, die Mitglieder...) ist etwas Besonderes und stellt deshalb eine Ausnahme zu anderen Betrieben und Tätigkeiten dar.

2. Normen und Standards: Nur Förster können forstfachliche Belange richtig beurteilen (in drei Gruppendiskussionen benannt).

Soziale Wirklichkeit über Ziele

8. Ableitung aus den Grundannahmen, Normen und Standards 3 bis 7 (siehe Abschnitt C 3.2.3): Die Mitglieder von ForstBW deuten die Unternehmensziele unterschiedlich bzw. im Kommunalwald werden die Ziele von den Förstern anders gedeutet als von den Waldbesitzern. Die eigene Zieldeutung wird als richtig angesehen und nicht ausreichend hinterfragt.

9. Ableitung aus den Grundannahmen, Normen und Standards 3 bis 7: Es besteht Widerstand oder Gleichgültigkeit gegen die Deutungen der Unternehmensziele der anderen Organisationsmitglieder bzw. gegen die Ziele der Waldbesitzer.

Was ist Information?

10. Grundannahme: Im Grundsatz werden sehr genaue Daten benötigt.

²²⁶ Die Transkripte und die reflektierende Interpretation der Gruppendiskussionen befinden sich an der Professur für Forstökonomie und Forstplanung der Universität Freiburg und können dort auf Nachfrage eingesehen werden. Da die Anonymität der Gruppendiskussionsteilnehmer bei einer Gruppendiskussion nicht gewährleistet werden kann, wird die Diskursbeschreibung dieser Gruppendiskussion nicht veröffentlicht. Sie befinden sich ebenfalls an der Professur für Forstökonomie und Forstplanung und kann dort bei Bedarf eingesehen werden.

²²⁷ Methoden dargestellt im Abschnitt C 2.6

2. Kategorie: Das Wesen der Zeit

Grundlegende Zeitorientierung

11. Grundannahme: Die Gruppen sind vergangenheitsorientiert (in drei Gruppendiskussionen benannt).

12. Normen und Standards: Das bisher praktizierte Vorgehen hat sich bewährt und soll beibehalten werden.

13. Normen und Standards: Im Vordergrund steht das operative Management, Prognosen der kommenden Jahre bzw. mittel- bis langfristige Strategien sind nicht wichtig (in drei Gruppendiskussionen benannt).

4. Kategorie: Das Wesen des Menschen

Veränderbarkeit des Menschen

14. Grundannahme: Der Mensch ist nicht oder nur in Ausnahmefällen veränderbar (in drei Gruppendiskussionen benannt).

5. Kategorie: Das Wesen der menschlichen Beziehungen und des menschlichen Handelns

Das Wesen menschlicher Beziehungen

Das Wesen menschlicher Beziehungen - Beteiligung und Engagement

16. Normen und Standards: Man ist mit Leib und Seele Förster (in drei Gruppendiskussionen benannt).

17. Normen und Standards: Innerhalb der Mitglieder der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg besteht ein großer Zusammenhalt.

Das Wesen menschlicher Beziehungen - Stellung der Förster in der Gesellschaft

19. Grundannahme: Die Interessensgruppen²²⁸ werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen. In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Interessensgruppe reichen die Urteile über diese Personen von sehr bedrohlich (als mächtig eingestufte Interessensgruppe) bis unbedeutend (Interessensgruppe, die machtlos erscheint).

20. Normen und Standards: Die Förster anerkennen und leben gesellschaftliche Hierarchien.

²²⁸ Als Interessensgruppen werden die am Handeln einer bestimmten Wirtschaftseinheit interessierten gesellschaftlichen Gruppen und Personen bezeichnet, z. B. Zulieferer, Manager, Mitarbeiter, Gesellschaft, Verbände, Regierung, Kunden (vgl. SCHEIN 1995 S. 64).

Annahmen über die Stabilität des externen Umfeldes

Annahmen über die Stabilität des externen Umfeldes - Physikalische Natur

21. Grundannahme: Die Natur ist in Grenzen tolerant.

22. Normen und Standards: Eingriffe in die Natur sind in gewissem Umfang erlaubt.

Annahmen über die Stabilität des externen Umfeldes - Menschliche Natur

23. Grundannahme: Keine Interessensgruppe hat die Macht, ForstBW Konkurrenz zu machen.

24. Grundannahme: Die von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträger vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen,...) sind eng und können nicht oder nur wenig beeinflusst werden. Gegenüber diesen Rahmenbedingungen ist man machtlos (in drei Gruppendiskussionen benannt).

Handeln, das aus der Verbindung des Wesens der menschlichen Beziehungen und der

Annahmen über die Stabilität des externen Umfeldes entspringt

26: Normen und Standards: Wenn es um die von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträgern vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen geht (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen,...), wird taktisch vorgegangen (in drei Gruppendiskussionen benannt).

28: Normen und Standards: Für die untersuchte Gruppe ist es wenig wichtig, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessen, Strömungen und Entwicklungen, die die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Handlungen von ForstBW betreffen, zu ermitteln. Die Belange der Interessensgruppen werden deshalb zum Teil nur geschätzt. Die Gruppe ist sich sicher, dass ihre Einschätzungen richtig sind.

29: Normen und Standards: Für die untersuchte Gruppe ist es nicht üblich, wenn nicht sogar unsinnig, die hervortretenden Interessens- und Wertkonflikte zwischen den Interessensgruppen und der untersuchten Gruppe mittels normativem Management²²⁹ zu bewältigen. Für die Gruppe ist es selbstverständlich, dass nur die formal dafür zuständige Stelle die

²²⁹ Gegenstand des normativen Managements sind Konflikte zwischen dem Betrieb und seinen Interessensgruppen in Fragen der normativen Grundsätze des betrieblichen Handelns. Aufgabe des normativen Managements ist es, gegenüber allen Interessensgruppen des Betriebs Verständigungs- und Glaubwürdigkeitspotenziale aufzubauen. „Es geht um die angemessene Bewältigung von Wert- und Interessenskonflikten mit den am Forstbetrieb Interessierten“ (OESTEN, ROEDER 2002 S. 53).

Interessen der verschiedenen Interessensgruppen richtig abwägen kann. Es wird nicht die Nähe und der Austausch zu den Interessensgruppen gesucht, sondern der Abstand (in drei Gruppendiskussionen benannt).

30: Normen und Standards: Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, offen sein zu müssen oder sich Kritik stellen zu müssen. Es kommt zu einer Scheinharmonisierung, d. h. viele Informationen werden abgeblockt, mit dem Ziel, dass man sich in einer Harmonie wähnen kann.

Kategorieübergreifend: Starke Organisationskultur

A31: Grundannahme: Die Förster sehen sich und ihre Tätigkeit sehr positiv.

3.2.3 Grundannahmen, Normen und Standards der einzelnen Gruppendiskussionen

In der Tabelle 15 werden die Orientierungsmuster dargestellt, die in den einzelnen Gruppendiskussionen gedeutet wurden. Jede Gruppendiskussion wird in einer separaten Spalte abgebildet. Den einzelnen Zeilen können die Grundannahmen oder Normen und Standards entnommen werden, die sich auf das gleiche Thema beziehen. Die tabellarische Darstellung ermöglicht es, Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppendiskussionen – soweit vorhanden - zu erkennen. Somit wird die Spezifizierung der Basistypik abgebildet. Nach jedem Orientierungsmuster ist in Klammer der Hinweis zu finden, an welchen Stellen der Diskursbeschreibung (siehe Anhang 8²³⁰) die Orientierungsmuster offengelegt werden. In der Tabelle 15 ist die Kennzeichnung der Orientierungsmuster, zusätzlich zur fortlaufenden Nummerierung, mit den Buchstaben der entsprechenden Gruppendiskussionen versehen.

²³⁰ Die Diskursbeschreibung einer Gruppendiskussion befindet sich an der Professur für Forstökonomie und Forstplanung der Universität Freiburg und kann dort auf Nachfrage eingesehen werden.

Gruppendiskussion A	Gruppendiskussion B	Gruppendiskussion C	Gruppendiskussion D
1. Kategorie: Das Wesen von Wirklichkeit und Wahrheit			
- <u>Soziale Wirklichkeit</u>			
A 1: Grundannahme: Der Forst als Ganzes (die forstliche Tätigkeit, die forstliche Organisa- tion, der soziale Um- gang, die Mitglieder...) ist etwas Besonderes und stellt deshalb eine Ausnahme zu anderen Betrieben und Tätig- keiten dar. (19. Teil der Deutung)	B 1: Grundannahme: Der Forst als Ganzes (die forstliche Tätigkeit, die forstliche Organisa- tion,...) ist etwas Be- sonderes und stellt deshalb eine Ausnahme zu anderen Betrieben und Tätigkeiten dar. (7. u. 8. Teil der Deu- tung)	C 1: Grundannahme: Der Forst als Ganzes (die forstliche Tätigkeit, die forstliche Organisa- tion, der soziale Um- gang, die Mitglieder...) ist etwas Besonderes und stellt deshalb eine Ausnahme zu anderen Betrieben und Tätig- keiten dar. (14. Teil der Deutung)	D 1: Grundannahme: Der Forst als Ganzes (die forstliche Tätigkeit, die forstliche Organisa- tion, der soziale Um- gang, die Mitglieder...) ist etwas Besonderes und stellt deshalb eine Ausnahme zu anderen Betrieben und Tätig- keiten dar. (3. Teil der Deutung)
A 2: N&S: Nur Förster können forstfachliche Belange richtig beurtei- len. (15. Teil der Deutung)	B 2: N&S: Nur Förster können forstfachliche Belange richtig beurtei- len. (7. Teil der Deutung)		D 2: N&S: Nur Förster können forstfachliche Belange richtig beurtei- len. (7. Teil de Deutung)
- <u>Soziale Wirklichkeit über Ziele</u>			
A 3: Grundannahme von Herrn Funk: Auch soziale Ziele müssen verfolgt werden. (8. Teil der Deutung)	B 3: Grundannahme von Herrn Rechner: Langfristige ökonomische Ziele sind wichtig. (11. Teil der Deutung)	C 3: Grundannahme der Gruppe C: Kurz- und mittelfristige ökonomische Ziele haben eine hohe Priorität. (9. und 10. Teil der Deutung)	
A 4: Grundannahme des Leiters der Außen- stelle D-Stadt: Wirt- schaftliche Ziele haben eine hohe Priorität, soziale Ziele sind unwichtig. (8. Teil der Deutung)			
A 5: Grundannahme von ForstBW: Ökonomische Ziele sind wichtig. (10. Teil der Deutung)	B 5: Grundannahme der vorgesetzten Dienst- stelle: Kurzfristige ökonomische Ziele haben eine hohe Priorität. (5. und 11. Teil der Deutung)	C 5: Grundannahme der vorgesetzten Dienst- stellen: Kurz- und mittelfristige ökonomische Ziele sind wichtig. (10. Teil der Deutung)	D 5: Grundannahmen der vorgesetzten Dienststellen: Ökonomische Ziele sind wichtig. (8. Teil der Deutung)

Gruppendiskussion A	Gruppendiskussion B	Gruppendiskussion C	Gruppendiskussion D
	<p>B 6: N&S der direkten Vorgesetzten: Große Personaleinsparung aus wirtschaftlichen Überlegungen unter in Kaufnahme dessen, dass nur noch die forstwirtschaftlichen Tätigkeiten im engeren Sinne durchgeführt werden können.</p> <p>(5. Teil der Deutung)</p>	<p>C 6: N&S der Gruppe C: Große Personaleinsparungen unter in Kaufnahme dessen, dass fast nur noch die forstwirtschaftlichen Tätigkeiten im engeren Sinne durchgeführt werden können.</p> <p>(18. Teil der Deutung)</p>	
<p>A 7: Grundannahmen der Gemeinden: Ökonomische Ziele sind wenig wichtig.</p> <p>(10. Teil der Deutung)</p>		<p>C 7: Grundannahmen der Gemeinde: Für Gemeinden sind kurzfristigere ökonomische Ziele im Waldhaushalt wenig wichtig. Wichtig sind langfristige, ökologische Ziele der Waldbewirtschaftung (Pflegezustand, nachhaltige Holznutzung).</p> <p>(9. und 10. Teil der Deutung)</p>	<p>D 7: Grundannahmen der Gemeinden: Ökonomische Ziele sind nicht sehr wichtig.</p> <p>(8. Teil der Deutung)</p>
<p>A 8: Ableitung aus den Grundannahmen 3 bis 7: Die Mitglieder von ForstBW deuten die Unternehmensziele unterschiedlich bzw. im Kommunalwald werden die Ziele von den Förstern anders gedeutet als von den Waldbesitzern. Die eigene Zieldeutung wird als richtig angesehen und nicht hinterfragt.</p> <p>(8. und 10. Teil der Deutung)</p>	<p>B 8: Ableitung aus den Grundannahmen 3 bis 6: Die Mitglieder von ForstBW deuten die Unternehmensziele unterschiedlich. Die eigene Zieldeutung wird als richtig angesehen und nicht hinterfragt.</p> <p>(11. Teil der Deutung)</p>	<p>C 8: Ableitung aus den Grundannahmen 3 bis 7: Die Förster deuten die Ziele für den Kommunalwald anders als die Waldbesitzer. Sie sehen die eigene Zieldeutung als richtig an und hinterfragen sie nicht oder nur wenig.</p> <p>(9. und 10. Teil der Deutung)</p>	<p>D 8: Ableitung aus den Grundannahmen 3 bis 7: Die Förster deuten die Ziele für den Kommunalwald anders als die Waldbesitzer. Sie sehen die eigene Zieldeutung als richtig an und hinterfragen sie nicht ausreichend.</p> <p>(8. Teil der Deutung)</p>
<p>A 9: Ableitung aus den Grundannahmen 3 bis 7: Es besteht Widerstand oder Gleichgültigkeit gegen die Deutungen der Unternehmensziele der anderen Organisationsmitglieder bzw. gegen die Ziele der Waldbesitzer.</p> <p>(8. und 10. Teil der Deutung)</p>	<p>B 9: Ableitung aus den Grundannahmen 3 bis 6: Es besteht Widerstand gegen die Deutungen der Unternehmensziele der vorgesetzten Dienststellen.</p> <p>(11. Teil der Deutung)</p>	<p>C 9: Ableitung aus den Grundannahmen 3 bis 7: Es besteht Gleichgültigkeit gegenüber den Zielen der Waldbesitzer.</p> <p>(10. Teil der Deutung)</p>	<p>D 9: Ableitung aus den Grundannahmen 3 bis 7: Es besteht Gleichgültigkeit gegenüber den Zielen der Waldbesitzer.</p> <p>(8. Teil der Deutung)</p>

Gruppendiskussion A	Gruppendiskussion B	Gruppendiskussion C	Gruppendiskussion D
- <u>Was ist Information?</u>			
A 10: Grundannahme: Im Grundsatz werden sehr genaue Daten (hohe Datenqualität) benötigt. (11. Teil der Deutung)	B 10: Grundannahme: Im Grundsatz werden sehr genaue Daten (hohe Datenqualität) benötigt. (13. Teil der Deutung)	C 10: Grundannahme: Im Grundsatz werden sehr genaue Daten (hoher Detaillierungsgrad) benötigt. (11. Teil der Deutung)	D 10: Im Grundsatz werden sehr genaue Daten (hoher Detaillierungsgrad und hohe Datenqualität) benötigt. (13. und 15. Teil der Deutung)
2. Kategorie: Das Wesen der Zeit			
- <u>Grundlegende Zeitorientierung</u>			
A 11: Grundannahme: Die Gruppe ist vergangenheitsorientiert, Neues wird eher kritisch gesehen, denn es funktioniert einfach nicht. (3. und 17. Teil der Deutung)	B 11: Grundannahme: Die Gruppe ist vergangenheitsorientiert, Neues wird eher kritisch gesehen, denn es können Gefahren lauern oder das Neue funktioniert einfach nicht. (4. Teil der Deutung)	C 11: Grundannahme: Die Gruppe ist gegenwartsorientiert. (17. Teil der Deutung)	D 11: Grundannahme: Die Gruppe ist vergangenheitsorientiert, Neues wird eher kritisch gesehen, denn es können Gefahren lauern. (12. Teil der Deutung)
A 12: N&S: Das bisher praktizierte Vorgehen hat sich bewährt und soll beibehalten werden. (17. Teil der Deutung)	B 12: N&S: Das bisher praktizierte Vorgehen hat sich bewährt und soll beibehalten werden. (3. Teil der Deutung)	C 12: N&S: Das bisher praktizierte Vorgehen hat sich bewährt und soll beibehalten werden. (3. Teil der Deutung)	D 12: N&S: Das bisher praktizierte Vorgehen hat sich bewährt und soll beibehalten werden. (12. Teil der Deutung)
A 13: N&S: Im Vordergrund steht das operative Management, für die Entwicklung von mittel- bis langfristige Strategien steht zu wenig Zeit zur Verfügung. (4. Teil der Deutung)	B 13: N&S: Im Vordergrund steht das operative Management, Prognosen der kommenden Jahre sind nicht von Interesse. (4. Teil der Deutung)	C 13: N&S: Im Vordergrund steht das operative Management, mittel- bis langfristige Strategien sind nicht wichtig. (17. Teil der Deutung)	

Gruppendiskussion A	Gruppendiskussion B	Gruppendiskussion C	Gruppendiskussion D
4. Kategorie: Das Wesen des Menschen			
- <u>Veränderbarkeit des Menschen</u>			
A 14: Grundannahme: Die wenigsten Menschen verinnerlichen die Notwendigkeit von Verhaltensänderungen, sondern sie sehen dies als Pflicht. Wenn letzteres der Fall ist, dann sind Verhaltensänderungen nur in engen Grenzen möglich. Will sich eine Person verändern, so kann sie deutlich mehr an sich bewirken. (16. Teil der Deutung)	B 14: Grundannahme: Der Mensch ist nicht veränderbar. (15. Teil der Deutung)	C 14: Grundannahme: Der Mensch ist nicht veränderbar. (14. Teil der Deutung)	
- <u>Beziehungen des Einzelnen zu den Gruppen, denen er angehört</u>			
A15: N&S: Private und dienstliche Zeit fließen ineinander. (1. Teil der Deutung)	B 15: N&S: Private und dienstliche Zeit fließen ineinander. (1. Teil der Deutung)		
6. Kategorie: Das Wesen der menschlichen Beziehungen und des menschlichen Handelns			
<u>Das Wesen der menschlichen Beziehungen</u>			
- <u>Das Wesen der menschlichen Beziehungen - Beteiligung und Engagement</u>			
A 16: N&S: Man ist mit Leib und Seele Förster, es ist eine hohe Identifikation mit dem Beruf vorhanden. (18. Teil der Deutung)	B 16: N&S: Man ist mit Leib und Seele Förster, es ist eine hohe Identifikation mit dem Beruf vorhanden. (17. Teil der Deutung)		D 16: Die Förster identifizieren sich stark mit ihrem Beruf. (10. Teil der Deutung)

Gruppendiskussion A	Gruppendiskussion B	Gruppendiskussion C	Gruppendiskussion D
<p>A 17: N&S: Innerhalb der Mitglieder der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg besteht ein großer Zusammenhalt.</p> <p>(1. Teil der Deutung)</p>	<p>B 17: N&S: Innerhalb der Mitglieder der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg besteht ein großer Zusammenhalt.</p> <p>(1. Teil der Deutung)</p>	<p>C 17: N&S: Innerhalb der Beschäftigten- gruppen besteht ein großer Zusammenhalt (z. B. innerhalb des gehobenen Dienstes bzw. innerhalb des höheren Dienstes) und, etwas abgeschwächt, auch zwischen den im Forst Beschäftigten insgesamt. D. h. man unterstützt sich gegenseitig und tut sich nichts Böses. Zweiteres geht so weit, dass man sich gegenseitig auch dann schützt, wenn es für den Betrieb und die Betriebsmitglieder schädlich ist.</p> <p>(1., 14. und 15. Teil der Deutung)</p>	<p>D 17: N&S: Innerhalb der Mitglieder der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg besteht ein großer Zusammenhalt.</p> <p>(1. und 16. Teil der Deutung)</p>
			<p>D 18: N&S: Fürsorge gegenüber den Mitarbeitern.</p> <p>(16. Teil der Deutung)</p>
<p>- <u>Das Wesen der menschlichen Beziehungen - Stellung der Förster in der Gesellschaft</u></p>			
<p>A 19: Grundannahme: Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen oder anderweitig negativ beurteilt. In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Interessensgruppe reichen die Urteile über diese Personen von sehr bedrohlich und unbedeutend (als mächtig eingestufte Interessensgruppe) bis unbedeutend oder störend (Interessensgruppe, die machtlos erscheint).</p> <p>(5. und 13. Teil der Deutung)</p>	<p>B 19: Grundannahme: Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen. In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Interessensgruppen reichen die Urteile über diese Personen von sehr bedrohlich (als mächtig eingestufte Interessensgruppe) bis unbedeutend und unmündig (Interessensgruppe, die machtlos erscheint).</p> <p>(6. und 14. Teil der Deutung)</p>	<p>C 19: Grundannahme: Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen. In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Interessensgruppen reichen die Urteile über diese Personen von sehr bedrohlich (als mächtig eingestufte Interessensgruppe) bis unbedeutend (Interessensgruppe, die machtlos erscheint).</p> <p>(4. und 5. Teil der Deutung)</p>	<p>D 19: Grundannahme: Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen. In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Interessensgruppen reichen die Urteile über diese Personen von ungerecht und gefährlich (als mächtig eingestufte Interessensgruppe) bis unbedeutend (Interessensgruppe, die machtlos erscheint).</p> <p>(4. und 9. Teil der Deutung)</p>

Gruppendiskussion A	Gruppendiskussion B	Gruppendiskussion C	Gruppendiskussion D
A 20: N&S: Die Förster anerkennen und leben gesellschaftliche Hierarchien. (3. und 14. Teil der Deutung)	B 20: N&S: Die Förster anerkennen und leben gesellschaftliche Hierarchien. (9. Teil der Deutung)	C 20: N&S: Die Förster anerkennen und leben gesellschaftliche Hierarchien. (13. Teil der Deutung)	D 20: N&S: Die Förster anerkennen und leben Hierarchien. (14. Teil der Deutung)
<u>Annahmen über die Stabilität des externen Umfeldes</u>			
- <u>Annahmen über die Stabilität des externen Umfeldes - Physikalische Natur</u>			
A 21: Grundannahme: Die Natur ist in Grenzen tolerant. (2. Teil der Deutung)	A 21: Grundannahme: Die Natur ist in Grenzen tolerant. (2. Teil der Deutung)	C 21: Grundannahme: Die Natur ist in Grenzen tolerant. (2. Teil der Deutung)	D 21: Grundannahme: Die Natur ist in Grenzen tolerant. (2. Teil der Deutung)
A 22: N&S: Eingriffe in die Natur sind in gewissem Umfang erlaubt. (2. Teil der Deutung)	B 22: N&S: Eingriffe in die Natur sind in gewissem Umfang erlaubt. (2. Teil der Deutung)	C 22: N&S: Eingriffe in die Natur sind in gewissem Umfang erlaubt. (2. Teil der Deutung)	D 22: N&S: Eingriffe in die Natur sind in gewissem Umfang erlaubt. (2. Teil der Deutung)
- <u>Annahmen über die Stabilität des externen Umfeldes - Menschliche Natur</u>			
A 23: Grundannahme: Keine Interessensgruppe hat die Macht, ForstBW Konkurrenz zu machen. (7. Teil der Deutung)	B 23: Grundannahme: Keine Interessensgruppe hat derzeit die Macht, ForstBW Konkurrenz zu machen oder den Unternehmensbestand anderweitig (z. B. politisch) zu gefährden. (10. Teil der Deutung)	C 23: Grundannahme: Keine Interessensgruppe hat derzeit die Macht, ForstBW Konkurrenz zu machen oder die eigenen berufliche Position zu gefährden. (4. und 16. Teil der Deutung)	D 23: Grundannahme: Keine Interessensgruppe hat die Macht, ForstBW Konkurrenz zu machen. (12. Teil der Deutung)

Gruppendiskussion A	Gruppendiskussion B	Gruppendiskussion C	Gruppendiskussion D
<p>A 24: Grundannahme: Die von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträger vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen,...) sind eng und können nicht oder nur wenig beeinflusst werden. Gegenüber diesen Rahmenbedingungen ist man machtlos.</p> <p>(3. und 11. Teil der Deutung)</p>		<p>C 24: Grundannahme: Die von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträger vorgegebenen organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen, Versetzungen,...) sind eng und können nicht oder nur wenig beeinflusst werden. Gegenüber diesen Rahmenbedingungen ist man machtlos.</p> <p>(6. Teil der Deutung)</p>	<p>D 24: Grundannahme: Die von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträger vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen, Versetzungen,...) sind eng und können nicht oder nur wenig beeinflusst werden. Gegenüber diesen Rahmenbedingungen ist man machtlos.</p> <p>(5. Teil der Deutung)</p>
<p><u>Handeln, das aus der Verbindung des Wesens der menschlichen Beziehungen und den Annahmen über die Stabilität des externen Umfeldes resultiert</u></p>			
		<p>C 25: N&S: Forstinterne, fachliche Probleme muss man wichtig nehmen und beheben. Sie sind bedeutender als die Belange der Interessensgruppen.</p> <p>(7. Teil der Deutung)</p>	

Gruppendiskussion A	Gruppendiskussion B	Gruppendiskussion C	Gruppendiskussion D
<p>A 26: N&S: Wenn es um die von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträger vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen geht (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen,...), wird bis zu einem gewissen Grad Widerstand geleistet und es wird taktisch vorgegangen.</p> <p>(14. Teil der Deutung)</p>		<p>C 26: N&S: Wenn es um die von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträger vorgegebenen organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen, Versetzungen,...) geht, die aus der Sicht der Förster Einfluss auf die Machtposition der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg haben, wird, damit kein Machtverlust eintritt, taktisch vorgegangen.</p> <p>(12. Teil der Deutung)</p>	<p>D 26: N&S: Wenn es um die von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträger vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen geht (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen,...), wird ein heimlicher Widerstand geboten und es wird taktisch vorgegangen.</p> <p>(12. Teil der Deutung)</p>
<p>A 27: N&S: Die Einzelpersonen handeln so, wie sie es für richtig halten.</p> <p>(5. Teil der Deutung)</p>	<p>B 27: N&S: Die Einzelpersonen handeln so, wie sie es für richtig halten.</p> <p>(12. Teil der Deutung)</p>		
<p>A 28: N&S: Für die untersuchte Gruppe ist es wenig wichtig, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessen, Strömungen und Entwicklungen, die die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Handlungen von ForstBW betreffen, zu ermitteln. Die Belange der Interessensgruppen werden deshalb zum Teil nur geschätzt. Die Gruppe ist sich sicher, dass ihre Einschätzungen richtig sind.</p> <p>(4. und 5. Teil der Deutung)</p>	<p>B 28: N&S: Für die untersuchte Gruppe ist es wenig wichtig, die unterschiedlichen Interessen, Strömungen und Entwicklungen, die die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Handlungen der eigenen Gruppe betreffen, zu ermitteln.</p> <p>(4. Teil der Deutung)</p>	<p>C 28: N&S: Für die untersuchte Gruppe ist es wenig wichtig, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessen, Strömungen und Entwicklungen, die die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Handlungen von ForstBW betreffen, zu ermitteln. Die Belange der Interessensgruppen werden deshalb zum Teil nur geschätzt. Die Gruppe ist sich sicher, dass ihre Einschätzungen richtig sind.</p> <p>(7. Teil der Deutung)</p>	<p>D 28: N&S: Für die untersuchte Gruppe ist es wenig wichtig, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessen, Strömungen und Entwicklungen, die die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Handlungen von ForstBW betreffen, zu ermitteln. Die Belange der Interessensgruppen werden deshalb zum Teil nur geschätzt. Die Gruppe ist sich sicher, dass ihre Einschätzungen richtig sind.</p> <p>(6. Teil der Deutung)</p>

Gruppendiskussion A	Gruppendiskussion B	Gruppendiskussion C	Gruppendiskussion D
<p>A 29: N&S: Für die untersuchte Gruppe ist es nicht üblich, wenn nicht sogar unsinnig, die hervortretenden Interessens- und Wertkonflikte zwischen den Interessensgruppen und der untersuchten Gruppe mittels normativem Management zu bewältigen. Für die Gruppe ist es selbstverständlich, dass nur die formal dafür zuständige Stelle (weil nur sie das richtige Prioritätensystem und die Macht hat) die Interessen der verschiedenen Interessensgruppen richtig abwägen kann. Es wird nicht die Nähe und der Austausch zu den Interessensgruppen gesucht, sondern der Abstand.</p> <p>(6. Teil der Deutung)</p>	<p>B 29: N&S: Für die untersuchte Gruppe ist es nicht üblich, wenn nicht sogar unsinnig, die hervortretenden Interessens- und Wertkonflikte zwischen den Interessensgruppen und der untersuchten Gruppe mittels normativem Management zu bewältigen. Für die Gruppe ist es selbstverständlich, dass nur die formal dafür zuständige Stelle (weil nur sie das Fachwissen hat und nur sie die Sachverhalte richtig sieht) die Interessen der Interessensgruppen so ausgewogen wie möglich befriedigen kann. Es wird nicht die Nähe und der Austausch zu den Interessensgruppen gesucht, sondern der Abstand.</p> <p>(4. Teil der Deutung)</p>	<p>C 29: N&S: Für die untersuchte Gruppe ist es unsinnig, die hervortretenden Interessens- und Wertkonflikte zwischen den Interessensgruppen und der untersuchten Gruppe mittels normativem Management zu bewältigen. Für die Gruppe ist es selbstverständlich, dass nur die formal dafür zuständige Stelle die Interessen der Interessensgruppen so ausgewogen wie möglich befriedigen kann. Es wird nicht die Nähe und der Austausch zu den Interessensgruppen gesucht, sondern der Abstand.</p> <p>(13. Teil der Deutung)</p>	

Gruppendiskussion A	Gruppendiskussion B	Gruppendiskussion C	Gruppendiskussion D
<p>A 30: N&S: Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, offen sein zu müssen oder sich Kritik stellen zu müssen. Ohne diesen Schutzwall würde sich das Problem verschlimmern. Es kommt zu einer Scheinharmonisierung, d. h. viele Informationen werden ausgeblendet oder erst gar nicht eingeholt, mit dem Ziel, dass man sich in einer Harmonie wähen kann.</p> <p>(9. und 12. Teil der Deutung)</p>	<p>B 30: N&S: Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit offenen Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, offen sein zu müssen oder sich Kritik stellen zu müssen. Es kommt zu einer Scheinharmonisierung, d. h. viele Informationen werden abgeblockt, mit dem Ziel, dass man sich in einer Harmonie wähen kann. Tritt das Problem, die offene Frage oder die Schwäche doch ans Licht, so wird es wahrgenommen, aber es wird mit Unverständnis reagiert, es werden Maßnahmen getroffen, damit das Problem schnell wieder beseitigt ist.</p> <p>(12. und 14. Teil der Deutung)</p>	<p>C 30: N&S: Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, offen sein zu müssen oder sich Kritik stellen zu müssen. Ohne diesen Schutzwall würde sich das Problem verschlimmern. Es kommt zu einer Scheinharmonisierung, d. h. viele Informationen werden ausgeblendet oder erst gar nicht eingeholt, mit dem Ziel, dass man sich in einer Harmonie wähen kann.</p> <p>(14. und 19. Teil der Deutung)</p>	<p>D 30: N&S: Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, sich Selbstkritik stellen zu müssen. Es kommt zu einer Scheinharmonisierung, d. h. viele Informationen werden ausgeblendet, mit dem Ziel, dass man sich in einer Harmonie wähen kann. Tritt das Problem, die offene Frage oder die Schwäche doch ans Licht, so wird es wahrgenommen, aber es wird mit Unverständnis reagiert, es werden Maßnahmen getroffen, damit das Problem schnell wieder beseitigt ist.</p> <p>(17. Teil der Deutung)</p>
<p>Kategorieübergreifend: Starke Organisationskultur</p>			
<p>A 31: Grundannahme: Die Förster sehen sich und ihre Tätigkeit sehr positiv.</p> <p>(9. Teil der Deutung)</p>	<p>B 31: Grundannahme: Die Förster sehen sich und ihre Tätigkeit sehr positiv.</p> <p>(4. Teil der Deutung)</p>	<p>C 31: Grundannahme: Die Förster sehen sich und ihre Tätigkeit sehr positiv.</p> <p>(8. Teil der Deutung)</p>	<p>D 31: Grundannahme: Die Förster sehen sich und ihre Tätigkeit sehr positiv.</p> <p>(11. Teil der Deutung)</p>
			<p>D 32: Konformität wird in gewissem Umfang „erzungen“.</p> <p>(18. Teil der Deutung)</p>

Tabelle 15: Grundannahmen, Normen und Standards je Gruppendiskussion

Quelle: eigene Darstellung

3.2.4 Subkulturen bei ForstBW

Die Normen und Standards 15 „Private und dienstliche Zeit fließen ineinander“ und 27 „Die Einzelpersonen handeln so, wie sie es für richtig halten“ wurden nur bei den Gruppen ge- deutet, die sich aus dem gehobenen Dienst zusammensetzten. D. h. der gehobene Dienst könnte ggf. eine Subkultur bilden, der höhere Dienst eine weitere. Aufgrund der geringen Anzahl an Gruppendiskussionen war es aber empirisch begründet nicht möglich, belastbare Aussagen zu Subkulturen zu erhalten.

3.3 Die Stärke der Organisationskultur von ForstBW

Die Kulturstärke von ForstBW wird anhand der Kriterien Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe hergeleitet (siehe Abschnitt B 4.4) (SCHREYÖGG 2008 S. 377f; SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 350f).

Prägnanz

Das Kriterium Prägnanz bringt zum Ausdruck, wie klar die Orientierungsmuster sind, die die Organisationskultur vermittelt. In starken Organisationskulturen bestehen sehr klare Vorstellungen darüber, was erwünscht ist und was nicht, wie Ergebnisse gedeutet und Situationen strukturiert werden sollen. Diese Klarheit setzt zweierlei voraus:

- a) Die einzelnen Grundannahmen, Normen und Standards müssen relativ konsistent sein.
- b) Die Orientierungsmuster sind umfassend, d. h. sie setzen für viele Situationen Maßstäbe (SCHREYÖGG 2008 S. 377; SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 350).

Zu a) Konsistenz

Der Mitarbeiterin erscheint es schlüssig, dass vergangenheitsorientierte Menschen (11. und 12. Orientierung) Hierarchien anerkennen und leben (20. Orientierung). THOMPSON et al (1990 S. 28) beschreiben, dass hierarchische Typen die Annahme vertreten, die Natur sei in Grenzen tolerant (21. und 22. Orientierung).

Die Orientierungen

- „Nur Förster können forstfachliche Belange richtig beurteilen“ (2. Orientierung),
- „Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen...“ (19. Orientierung),
- „Keine Interessensgruppe hat die Macht, ForstBW Konkurrenz zu bieten“ (23. Orientierung) und
- „Die Förster sehen sich und ihre Tätigkeit sehr positiv“ (31. Orientierung)

lassen ein großes Selbstbewusstsein erkennen. Dieses Selbstbewusstsein bringt, wie in den nachfolgenden Orientierungen erkennbar, eine Abschottung nach außen mit sich.

„Für die untersuchte Gruppe ist es wenig wichtig, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessen, Strömungen und Entwicklungen, die die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Handlungen von ForstBW betreffen, zu ermitteln. ...“ (28. Orientierung)

„Für die untersuchte Gruppe ist es nicht üblich, wenn nicht sogar unsinnig, die hervortretenden Interessens- und Wertkonflikte zwischen den Interessensgruppen und der untersuchten Gruppe mittels normativem Management zu bewältigen. ...“ (29. Orientierung)

„Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit Fragen, Fehlern und Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. ...“ (30. Orientierung).

Bei folgenden Grundannahmen wird allerdings ein gewisser Widerspruch zwischen den Orientierungen erkennbar: Die Grundannahme 17 besagt, dass ein großer Zusammenhalt innerhalb des Forstes besteht. Die Grundannahme 19 lässt erkennen, dass Interessensgruppen, also auch die Mitarbeiter bzw. die Vorgesetzten, negativ beurteilt werden. Für die Vorgesetzten sind die Mitarbeiter weniger mächtig als sie selbst und deshalb können sie als unbedeutend betrachtet werden.

D. h. nur zwei Orientierungsmuster sind in Teilen inkonsistent. Die anderen Grundannahmen, Normen und Standards sind nicht nur widerspruchsfrei, sondern sie fügen sich zumeist auch zu einem in sich „logischen“ Weltbild zusammen.

Zu b) Die Orientierungsmuster setzen in vielen Situationen Maßstäbe

Die Spezifizierung der Basistypik (Abschnitt C 3.2.3) lässt erkennen, dass in den Gruppendiskussionen A, B und C - mit Ausnahme der Annahmen über das Wesen des Raumes - zu allen im theoretischen Bezugsrahmen erarbeiteten Kategorien der Grundannahmen Orientierungen ermittelt werden konnten. Lediglich in der Gruppendiskussion D wurden zusätzlich keine Annahmen zum Wesen des Menschen offengelegt. Die Kategorien der Grundannahmen, Normen und Standards sind im theoretischen Bezugsrahmen noch tiefer untergliedert. Die Tabelle 16 greift diese tiefere Untergliederung auf und stellt dar, inwieweit zu diesen einzelnen Gliederungspunkten des Kategoriensystems Orientierungen pro Gruppendiskussion gedeutet werden konnten. Die Eintragung „Ja“ bedeutet, dass zu dem jeweiligen Gliederungspunkt gemeinsam geteilte Orientierungsmuster der jeweiligen Gruppendiskussion gedeutet werden konnten. Der Vermerk „Nein“ bringt zum Ausdruck,

dass zu diesem Gliederungspunkt keine gemeinsam geteilten Orientierungen offengelegt wurden²³¹.

Der Tabelle 16 kann entnommen werden, dass die in den einzelnen Gruppendiskussionen ermittelten Orientierungen in ihrer Gesamtheit in vielen Situationen Maßstäbe setzen und deshalb sehr umfassend sind.

Aus den Deutungen zu „a) Konsistenz“ und „b) Die Orientierungsmuster setzen in vielen Situationen Maßstäbe“ wird geschlossen, dass die Organisationskultur von ForstBW prägnant ist.

Gruppendiskussion A	Gruppendiskussion B	Gruppendiskussion C	Gruppendiskussion D
1. Kategorie: Das Wesen von Wirklichkeit und Wahrheit			
○ <u>Soziale Wirklichkeit</u>			
Ja	Ja	Ja	Ja
○ <u>Soziale Wirklichkeit über Ziele</u>			
Ja	Ja	Ja	Ja
○ <u>Was ist Information?</u>			
Ja	Ja	Ja	Ja
○ <u>Hoher und niedriger Kontextgrad</u>			
Nein	Nein	Nein	Nein
○ <u>Moralismus und Pragmatismus</u>			
Nein	Nein	Nein	Nein

²³¹ Dies kann daran liegen, dass im empirischen Material keine gemeinsam geteilten Orientierungen erkannt werden konnten, die diesen Gliederungspunkt repräsentieren. Z. T. waren Grundannahmen, Normen und Standards zwar erkennbar, sie wurden aber nur aus den Aussagen einer oder sehr weniger Personen gedeutet, d. h. es war unklar, ob sie von der ganzen Gruppe geteilt wurden. Es gab auch den Fall, dass die Orientierungsmuster nur sehr schwach erkennbar waren und deshalb deren Deutung nicht offengelegt wurde.

Gruppendiskussion A	Gruppendiskussion B	Gruppendiskussion C	Gruppendiskussion D
2. Kategorie: Das Wesen der Zeit			
○ <u>Grundlegende Zeitorientierung</u>			
Ja	Ja	Ja	Ja
○ <u>Monochrome und polychrome Zeit</u>			
Nein	Nein	Nein	Nein
○ <u>Planungszeit und Entwicklungszeit</u>			
Nein	Nein	Nein	Nein
○ <u>Zeithorizont und Ermessen</u>			
Nein	Nein	Nein	Nein
3. Kategorie: Das Wesen des Raumes			
○ <u>Abstand und relative Nähe</u>			
Nein	Nein	Nein	Nein
○ <u>Symbolkraft des Raumes</u>			
Nein	Nein	Nein	Nein
○ <u>Körpersprache</u>			
Nein	Nein	Nein	Nein
4. Kategorie: Das Wesen des Menschen			
○ <u>Veränderbarkeit des Menschen</u>			
Ja	Ja	Ja	Nein
○ <u>Beziehungen des Einzelnen zu den Gruppen, denen er angehört</u>			
Ja	Ja	Nein	Nein
5. Kategorie: Das Wesen der menschlichen Beziehungen und des menschlichen Handelns			
<u>Das Wesen der menschlichen Beziehung</u>			
○ <u>Das Wesen der menschlichen Beziehungen - Beteiligung und Engagement</u>			
Ja	Ja	Ja	Ja
○ <u>Das Wesen der menschlichen Beziehungen - Die Stellung des Einzelnen in der Gesellschaft</u>			
Ja	Ja	Ja	Ja

Gruppendiskussion A	Gruppendiskussion B	Gruppendiskussion C	Gruppendiskussion D
<u>Annahmen über die Stabilität des externen Umfeldes</u>			
○ <u>Annahmen über die Stabilität des externen Umfeldes - Physikalische Natur</u>			
Ja	Ja	Ja	Ja
○ <u>Annahmen über die Stabilität des externen Umfeldes - Externe Umwelt</u>			
Ja	Ja	Ja	Ja
<u>Handeln, das aus der Verbindung des Wesens der menschlichen Beziehungen und der Annahmen über die Stabilität des externen Umfeldes entspringt</u>			
Ja	Ja	Ja	Ja
Kategorieübergreifende Orientierungsmuster			
Ja	Ja	Ja	Ja

Tabelle 16: Gedeutete Orientierungen pro Gliederungspunkt des Categoriesystems der Grundannahmen, Normen und Standards

Quelle: eigene Darstellung

Verbreitungsgrad

Der Verbreitungsgrad beschreibt das Ausmaß, indem die Organisationsmitglieder die Kultur teilen. Eine starke Organisationskultur liegt vor, wenn das Handeln sehr vieler Mitarbeiter von den etwa gleichen Grundannahmen, Normen und Standards geleitet wird (SCHREYÖGG 2008 S. 378).

Mit dieser Untersuchung konnte nicht ermittelt werden, wie viele Mitglieder von ForstBW die Orientierungsmuster teilen. Werden die Orientierungsmuster je Gruppendiskussion betrachtet (Abschnitt C 3.2.3), wird erkennbar, dass von den 28 verschiedenen Grundannahmen, Normen und Standards, die mit dieser Studie ermittelt werden konnten, 23 in allen bzw. in drei Gruppendiskussionen vertreten werden²³². D. h. der Verbreitungsgrad der Grundannahmen, Normen und Standards innerhalb der vier Gruppendiskussionen ist hoch.

Hieraus kann, wenn auch nur auf Basis einer geringen Stichprobe, die These abgeleitet werden, dass die Organisationskultur von ForstBW einen hohen Verbreitungsgrad hat.

²³² Bei den Orientierungsmustern zur sozialen Wirklichkeit über Ziele wurden nur jene gezählt, die Aussagen zu den Orientierungsmustern der untersuchten Gruppe machen.

Verankerungstiefe

Die Verankerungstiefe macht Aussagen, inwieweit die Grundannahmen, Normen und Standards „internalisiert, also zum selbstverständlichen Bestandteil des täglichen Handelns geworden sind“ (SCHREYÖGG 2008 S. 378) und ob sie über einen längeren Zeitraum stabil sind (Persistenz). In starken Kulturen sind die Orientierungsmuster internalisiert und persistent (SCHREYÖGG 2008 S. 378).

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, ob die ermittelten Orientierungsmuster zum selbstverständlichen Bestandteil des täglichen Lebens der Befragungsteilnehmer geworden sind. Die Internalisierung wird daran gemessen, bei wie vielen der in den Gruppendiskussionen besprochenen Führungsinstrumenten ein einzelnes Orientierungsmuster zur Ansprache kam. Es geht beispielsweise um die Frage, ob die Grundannahme 1 nur bei einem Führungsinstrument oder bei mehreren zur Ansprache kam²³³. Fließt ein Orientierungsmuster bei der Beurteilung mehrerer Führungsinstrument ein, so wird davon ausgegangen, dass dieses Orientierungsmuster zum selbstverständlichen Bestandteil des täglichen Handelns geworden ist²³⁴.

In der Gruppendiskussion A sind von den 25 offengelegten Orientierungsmustern 11 in mehr als einem der besprochenen Führungsinstrumente gedeutet worden²³⁵. In der Gruppendiskussion B sind von den 23 offengelegten Orientierungsmustern ebenfalls 11 in mehr als einem der diskutierten Führungsinstrumente bzw. in verschiedenen Kontexten gedeutet worden. In der Gruppendiskussion C sind von den 23 offengelegten Grundannahmen, Normen und Standards 15 in mehr als einem Führungsinstrument erkennbar und in der Gruppendiskussion D wurden von 22 Orientierungsmustern 13 in mehr als einem der diskutierten Führungsinstrumente offengelegt.

Hieraus wird gefolgert, dass für mehr als die Hälfte der Orientierungsmuster je Gruppendiskussion nachgewiesen werden kann, dass sie selbstverständlicher Bestandteil des täglichen Lebens sind. Die Verankerungstiefe wird als groß eingestuft.

²³³ Diese Angaben sind in den Diskursbeschreibungen (siehe Anhang 8 und 9) mit Hilfe der Vermerke, bei welchen weiteren Textstellen die Grundannahme, die Norm oder der Standard ebenfalls gedeutet werden kann, nachvollziehbar.

²³⁴ Die in den Gruppendiskussionen diskutierten Führungsinstrumente waren so gewählt, dass pro Führungsinstrument sehr unterschiedliche Orientierungen zur Ansprache kommen können. D. h. bei der Diskussion zum Beschwerdemanagement wurden deutlich andere Orientierungsmuster erwartet als beispielsweise bei den Gesprächen über die Vorgesetztenbeurteilung, die Prozesskostenrechnung oder die Vergleichsringe.

²³⁵ Bei den Orientierungsmustern zur sozialen Wirklichkeit über Ziele wurden nur jene gezählt, die Aussagen zu den Orientierungsmustern der untersuchten Gruppe machen.

Aussagen zur Persistenz sind mit der vorliegenden Untersuchung nicht möglich, da diese nur eine Momentaufnahme der Organisationskultur widerspiegelt.

Alle drei Kriterien zusammen betrachtet, kann abgeleitet werden, dass ForstBW über eine starke Organisationskultur verfügt. Subkulturen haben sich nur in zwei Bereichen angedeutet, auch dies ist ein Indiz für eine starke Organisationskultur.

3.4 Der Einfluss der starken Organisationskultur von ForstBW auf die Information und Kommunikation

Im Folgenden werden aus den im Abschnitt B 5 theoretisch abgeleiteten Nachteilen von starken Organisationskulturen Rückschlüsse gezogen, welchen negativen Einfluss die als stark eingestufte Organisationskultur von ForstBW auf die betriebliche Information und Kommunikation hat. Zusätzlich wird anhand der in der zweiten Teilstudie gedeuteten Orientierungsmuster geprüft, ob die empirischen Ergebnisse die theoretisch hergeleiteten Wirkungen bestätigen. Durch diese Zusammenführung von Theorie und Empirie kann auch eine Hypothese über einen Teil des „Weltbildes“ von ForstBW, wie es sich speziell aus der vorliegenden Untersuchung ergibt, skizziert werden.

1. Tendenz zur Abschließung

Stark verinnerlichte Grundannahmen und Normen führen dazu, dass Kritik und Warnsignale, die im Widerspruch zur Organisationskultur stehen, verdrängt oder überhört werden. Das Unternehmen verschließt sich vor solchen Informationen, es wird zu einem „geschlossenen“ System²³⁶.

Finden sich in den Ergebnissen aus den vier Gruppendiskussionen Hinweise für eine Tendenz zur Abschließung?

Die untersuchten Gruppen vertreten die Orientierung, nur Förster können forstfachliche Belange richtig beurteilen (2. Orientierung). Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen. Werden die Interessensgruppen als wenig mächtig eingeschätzt, dann werden sie und ihre Belange als unbedeutend betrachtet (19. Orientierung). Die Tendenz, sich gegenüber dem Umfeld abzuschließen, führt auch dazu, dass die Förster die Ziele für den Kommunalwald anders deuten als die Waldbesitzer. Sie hinterfragen ihre Zieldeutung nicht ausreichend, sondern sie stehen der Zieldeutung der Wald-

²³⁶ Vgl. SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 355).

besitzer mit Gleichgültigkeit, wenn nicht sogar mit Widerstand gegenüber (8. und 9. Orientierung).

Die untersuchten Gruppen gehen davon aus, dass keine Interessensgruppe die Macht hat, ForstBW Konkurrenz zu bieten (23. Orientierung). Die Tendenz, sich von der Umwelt abzuschließen, bringt es auch mit sich, dass sich die Gruppen gegenüber den von den Interessensgruppen der politischen Entscheidungsträger vorgegebenen engen Rahmenbedingungen machtlos fühlen (24. Orientierung). In Verbindung mit der 20. Orientierung, die besagt, dass Förster gesellschaftliche Hierarchien leben und anerkennen, sehen sie nur die Möglichkeit, mit taktischem Verhalten gegen diese Machtlosigkeit vorzugehen (26. Orientierung).

Für die untersuchten Gruppen ist es wenig wichtig, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessen, Strömungen und Entwicklungen, die ForstBW betreffen, zu ermitteln. Sie schätzen diese Belange der Stakeholder lediglich. Sie sind sich aber sicher, dass ihre Einschätzung richtig ist (28. Orientierung). Es ist auch nicht üblich, wenn nicht sogar unsinnig, Interessens- und Wertkonflikte mit den Interessensgruppen mittels normativem Management zu bewältigen. Für die Gruppen ist es selbstverständlich, dass nur die formal dafür zuständigen Stellen die Interessen der verschiedenen Interessensgruppen richtig abwägen können. Sie suchen nicht die Nähe und den Austausch zu den Interessensgruppen sondern den Abstand (29. Orientierung). Mit Fragen, Fehlern oder Schwächen wird tendenziell nicht offen umgegangen. Vielmehr wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, offen sein zu müssen oder sich Kritik stellen zu müssen. Dadurch kommt es zu einer Scheinharmonisierung, d. h. viele Informationen werden abgeblockt, damit man sich in einer Harmonie wähen kann (30. Orientierung). Die genannten Orientierungen führen dazu, dass das große Selbstbewusstsein der Gruppen (31. Orientierung) auch nachteilige Wirkungen zeigen kann.

Diese empirischen Ergebnisse der zweiten Teilstudie bestätigen zusammenfassend die Tendenz zur Abschließung.

2. Kulturdenken

Starke Organisationskulturen neigen zum einen dazu Konformität zu erzwingen. Zum anderen werden von den Organisationsmitgliedern tendenziell konträre Meinungen und Bedenken zugunsten der kulturellen Werte zurückgestellt. D. h. den Organisations-

mitgliedern ist es meist wichtiger, den kulturellen Rahmen zu erhalten als Widerspruch zu äußern²³⁷.

Dieser Nachteil einer starken Organisationskultur kann ebenfalls durch die Empirie bestätigt werden, wenn auch nur in einer Passage der Gruppendiskussion D (32. Orientierung der Gruppendiskussion D).

3. Blockierung neuer Orientierungen

Mitgliedern starker Organisationskulturen sind Veränderungen, die ihre Identität bedrohen, suspekt. Deshalb werden unangenehme, den Grundannahmen, Normen und Standards zuwiderlaufende Informationen, die Änderungsvorschläge enthalten, frühzeitig blockiert oder gar nicht wahrgenommen.

4. Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster

Werden Pläne und Projekte kommuniziert, die andere Vorgehensweisen erfordern, als die durch Erfolg bekräftigten Traditionen, so stoßen diese auf eine argumentativ nur schwer zugängliche, emotionale Bindung an herkömmliche Prozeduren und Vorstellungen.

5. Kollektive Vermeidungshaltung

Sollen Informationen aufgenommen werden, die radikal neue Ideen beinhalten, so ist dies nur möglich, wenn die Organisationsmitglieder über ein hohes Maß an Offenheit, Kritikbereitschaft und Unbefangenheit verfügen. In starken Organisationskulturen gibt es aber wenig oder keine kritische Selbstreflektion, sondern meist „kollektive Vermeidungshaltung“. Das Lernen erfolgt in diesem Fall „exploitativ“ nicht „explorativ“²³⁸.

6. Mangel an Flexibilität

Die einzelnen Nachteile einer starken Organisationskultur bergen die Gefahr der Starrheit und mangelnder Anpassungsfähigkeit. Starke Organisationskulturen sind „unsichtbare Barrieren“ für Wandel²³⁹.

Die Nachteile „3. Blockierung neuer Orientierungen“, „4. Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster“, „5. kollektive Vermeidungshaltung“ und „6. Mangel an Flexibilität“ werden durch die empirischen Ergebnisse ebenfalls bestätigt. Denn alle vier Gruppen sind wenig bereit für Veränderungen. Sie sind vielmehr der Ansicht, das bisherige Vorgehen hat sich bewährt und soll beibehalten werden (12. Orientierung). Die Teilnehmer von drei Gruppendiskussionen

²³⁷ Vgl. SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 356).

²³⁸ Vgl. dazu Abschnitt B 4.5 und B 5.

²³⁹ Vgl. SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 355f).

werden als vergangenheitsorientiert eingestuft (11. Orientierung). Kollektive Vermeidungshaltung bedeutet laut SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 356) auch, dass in starken Organisationskulturen „auf „exploitatives“ Lernen fokussiert“ wird. Exploitatives Lernen wird etwa daran erkennbar, wenn im Grundsatz Daten von hoher Datenqualität und hohem Detaillierungsgrad benötigt werden (10. Orientierung). Exploratives Lernen würde eher weniger detaillierte, dafür aber vielfältige Daten erfordern.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die empirischen Ergebnisse die theoretisch abgeleiteten Nachteile starker Organisationskulturen bestätigen. Die vier Gruppendiskussionen lassen erkennen, dass die Organisationskultur von ForstBW die Information und Kommunikation auch negativ beeinflusst. Denn Informationen aus dem Umfeld werden tendenziell abgelehnt, vor allem dann, wenn diese im Widerspruch zur Organisationskultur stehen. Mittels Information und Kommunikation können, so die Hypothese, auch nur eingeschränkt größere Veränderungen kommuniziert werden. Auch ist die Annahme erlaubt, dass hiervor viele Organisationsmitglieder betroffen sind, denn in starken Organisationskulturen wird Konformität erzwungen.

D Diskussion

1. Einführung

Die Diskussion widmet sich mit dem Abschnitt D 2 dem theoretischen Bezugsrahmen, der sich aus unterschiedlichen Theorien zusammensetzt. Im Abschnitt D 3 wird auf die Frage eingegangen, ob die ausgewählten Methoden geeignet waren, die Forschungsfragen zu beantworten und inwiefern die Methoden in zweckmäßiger Weise angewendet wurden. Im Abschnitt D 4 findet, getrennt nach den beiden Teilstudien, zunächst eine Würdigung der Ergebnisse im Allgemeinen statt. Dann wird darauf eingegangen, inwieweit die einzelnen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung die Ergebnisse anderer Studien bestätigen oder ergänzen. Schließlich wird beurteilt, in welchem Maße die entsprechenden Forschungsfragen mit den Ergebnissen beantwortet werden konnten.

Im Abschnitt D 5 werden die beiden Studien gemeinsam betrachtet. Zunächst werden für die Praxis relevante Schlüsse über die Erreichung des Berichtszwecks bzw. zur betrieblichen Information und Kommunikation in ForstBW abgeleitet. Dann wird der Frage nachgegangen, welche Ansatzpunkte aus den beiden Studien abgeleitet werden können, damit die Berichte ihren Zweck besser erreichen können bzw. die betriebliche Information und Kommunikation von ForstBW verbessert werden kann. Schließlich wird der Blick auf die Frage gerichtet, welche Beiträge zur Beschreibung und Erklärung von Problemen bei der betrieblichen Information und Kommunikation auf welchen der beiden Theoriestränge – betriebswirtschaftliche Theorien zu Schwierigkeiten im Informationssystem bzw. Theorien zur Organisationskultur – gründen. Folgerungen für die Forschung können dem Abschnitt D 6 entnommen werden.

2. Theoretischer Bezugsrahmen

Der theoretische Bezugsrahmen setzt sich aus Bestandteilen unterschiedlicher Theorien zusammen. Im Folgenden wird kritisch hinterfragt, inwieweit die Wahl der einzelnen Theorien sinnvoll sowie die Kombination der verschiedenen Theorien vertretbar ist und was dies für die Qualität der Untersuchungsergebnisse bedeutet. Hierzu werden zunächst die beiden Teile des Bezugsrahmens separat diskutiert, danach werden die beiden Theorieteile gemeinsam betrachtet.

2.1 Störungen, Störungsursachen und –wirkungen bei internen Berichten – erster Teil des theoretischen Bezugsrahmens

Eine erste Kritik am theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit könnte darin bestehen, die Sinnhaftigkeit zu bezweifeln, den ersten Teil des Bezugsrahmens aus verschiedenen betriebswirtschaftlichen Theorien zu entwickeln. Hätte es nicht ausgereicht, einen der bestehenden Bezugsrahmen, beispielsweise jenen von KOCH (1994), herauszugreifen?

Wie mit nachfolgender Diskussion des ersten Teils des theoretischen Bezugsrahmens gezeigt werden soll, weisen die vorhandenen betriebswirtschaftlichen theoretischen Modelle zu Schwierigkeiten im Informationssystem jedes für sich Lücken oder Mängel auf.

Der erste Teil des theoretischen Bezugsrahmens basiert im Kern auf dem von KOCH (1994) entwickelten theoretischen Bezugsrahmen, bei dem u. a. detailliert Störungen²⁴⁰ bei der Berichtsübermittlung voneinander abgegrenzt werden. Derzeit gibt es keinen theoretischen Bezugsrahmen, bei dem, wenn den Prozessen des Informationssystems gefolgt werden soll, die Störungen bei Berichten präziser und treffender beschrieben werden. KOCH (1994) begrenzt seine Untersuchung allerdings auf die Übermittlung von Berichten. Durch diese Begrenzung macht sein Bezugsrahmen keine Aussagen zu Störungen bei den Prozessen Datenbeschaffung und Verarbeitung. Um diesen Bereich abzudecken, wurde deshalb ein Ausschnitt aus dem von TOPSOE (1974 S. 67f) entwickelten Kommunikationssystem herangezogen. TOPSOE (1974) wurde gewählt, weil er die Nachrichtenquelle sowie die Codierung beschreibt²⁴¹.

KOCH (1994 S. 99) bestimmt Störungen bei der Übermittlung von Informationen, die er dem Sender, dem Kanal oder dem Empfänger zuordnet. Er geht in seiner Arbeit auf die Störungen, die den Kanal betreffen, nicht weiter ein. In der vorliegenden Untersuchung werden die Störungen, die den Kanal betreffen, nicht in den theoretischen Bezugsrahmen aufgenommen, da hier nur physikalische Störungen auftreten können, diese sind für vorliegende Arbeit nicht von Interesse. Auch die Speicherung, die einen Prozess im Informationssystem

²⁴⁰ Im theoretischen Bezugsrahmen wird von Störungen, Störungsursachen und Störungswirkungen gesprochen, obwohl der Begriff „Störungen“ den Sachverhalt, der dargestellt werden soll, nicht ganz treffend beschreibt. Denn der Begriff wird umgangssprachlich eher mit technischen Fragen in Verbindung gebracht. Unter Störungen werden meist Probleme verstanden, die mittels Reparatur gänzlich behoben werden können. Da dieser Begriff aber in den betriebswirtschaftlichen Theorien zu Schwierigkeiten im Berichtswesen bzw. im Informationssystem nahezu durchgängig angewendet wird, konnte in der Einführung eines anderen Begriffs kein nennenswerter Vorteil erkannt werden.

²⁴¹ TOPSOE (1974) setzt sich mit der Kommunikation im Allgemeinen auseinander. KOCH (1994) hat sich konkret mit den Störungen bei der Übermittlung von Berichten beschäftigt, und ist deshalb in dem von ihm bearbeiteten Untersuchungsbereich viel detaillierter als TOPSOE (1974), weshalb das Modell von KOCH (1994) bei der Übermittlung der Berichte dem Modell von TOPSOE (1974) vorgezogen wurde.

darstellt, wird nicht in den Bezugsrahmen aufgenommen, weil auch sie ein vorwiegend physikalischer Vorgang ist.

Nachfolgend wird begründet, weshalb nicht alle von KOCH (1994) beschriebenen Störungen in den theoretischen Bezugsrahmen aufgenommen wurden: KOCH (1994) spricht von „Störungen im Verstehen“, wenn das bewusste Vorstellen Probleme bereitet. Liegen Schwierigkeiten bei der Beurteilung vor, ob eine Information für die eigene Aufgabenstellung relevant ist, so bezeichnet KOCH (1994) diese als „Störungen in der Beurteilung der Zweckorientierung“. Weiter schreibt er, er würde Störungen bei den drei Einstellungskomponenten kognitiv, affektiv und konativ in den „Störungen bei der Akzeptanz der Information“ zusammenfassen. Ein bewusstes Vorstellen ist aber bereits Teil der kognitiven Einstellungskomponente. Bei der Beurteilung, ob eine Information für die eigene Aufgabenstellung relevant ist, spielt die kognitive und die emotionale Einstellungskomponente eine Rolle. D. h. der theoretische Bezugsrahmen von KOCH (1994) nimmt zwar Bezug zu den drei Einstellungskomponenten, weist aber logische Brüche auf. Die von KOCH (1994) beschriebenen Störungen im Verstehen, in der Beurteilung der Zweckorientierung und in der Akzeptanz der Information werden deshalb nicht in den theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Untersuchung aufgenommen. Um im Bezugsrahmen Störungen abbilden zu können, die sich auf die Wirkung der Berichte bei den Empfängern beziehen, wird das Einstellungskonzept von TRIANDIS (1975) verwendet.

Hier stellt sich die Frage, weshalb, um Störungen bei der Wirkung von internen Berichten darzustellen, auf eine Theorie zurückgegriffen wird, die nur die Einstellungen von Individuen beschreibt. Denn es können vielfältige Wirkungsbereiche von Kommunikation unterschieden werden, beispielweise Wirkungen im Verhalten, im Wissen, im emotionalen Bereich, in den Tiefensphären des Psychischen oder im physischen Bereich (z. B. Augenschäden, Schlafstörungen). Diese verschiedenen Wirkungsarten sind interdependent. Bisher ist keine Theorie vorhanden, die mehr oder weniger alle Arten von Wirkungen integriert. In der empirischen Wirkungsforschung wird deshalb häufig auf ein Einstellungskonzept, beispielsweise jenes von TRIANDIS (1975), zurückgegriffen. Denn es wird angenommen, dass dieses mit allen anderen Wirkungsarten sehr eng verbunden ist²⁴².

Grundsätzlich gibt es mehrere Möglichkeiten, „Einstellung“ zu definieren. Häufig wird auf eindimensionale, zweidimensionale (Affekt und Kognition) oder, wie hier gewählt, dreidimensionale Definitionen Bezug genommen. Die eindimensionale Definition hat den Vorteil einer einfachen empirischen Messbarkeit, sie ist aber ungenau. Die zweidimensionale Definition ist

²⁴² Vgl. BURKART 2002 S. 189f.

detaillierter, aber schon schwieriger empirisch zu ermitteln, da die affektiven und kognitiven Aspekte, wenn sie durch verbale Äußerungen erhoben werden, sehr häufig stark miteinander korrespondieren. Die dreidimensionale Definition wurde gewählt, weil sie die umfassendste ist. Allerdings ist der Literatur zu entnehmen, dass es nur teilweise möglich ist, den empirischen Nachweis für diese Dreiteilung zu erbringen (FISCHER, WISWEDE 1997 S. 208f) (siehe dazu Abschnitt D 4.1). Wäre die Wahl auf eine ein- oder zweidimensionale Einstellungsdefinition gefallen, so hätten sich die Vor- und Nachteile verkehrt, aufhebbar wäre das Problem nicht gewesen.

Die Theorien zur Beschreibung der Störungsursachen und –wirkungen überschneiden sich. Im Folgenden wird darauf eingegangen, warum diese Überschneidungen in Kauf genommen wurden: Die Theorie von RYAN, DECI (2000) über intrinsische und extrinsische Motivation wird herangezogen, um einen bedeutenden Teil des individuellen Wollens zu beleuchten. Sie beschreibt, wie sich der Grad der Verinnerlichung und der Grad der Integration von Werten und Verhaltensregeln auf die Ausdauer und das Engagement eines Individuums auswirkt. Sie macht aber keine Aussagen dazu, warum der jeweilige Grad der Verinnerlichung eintritt²⁴³.

McGREGOR (1986) greift ebenfalls das Thema Motivation auf. Er betrachtet einen kleinen spezifischen Teilbereich des individuellen Wollens. RYAN, DECI (2000) und McGREGOR (1986) überschneiden sich also, denn das von McGREGOR (1986) beschriebene Verhalten des Vorgesetzten hat Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter intrinsisch (Theorie Y: Die Mitarbeiter machen sich die Unternehmensziele zu ihren eigenen Zielen) oder extrinsisch (Theorie X: Die Mitarbeiter handeln aus Angst vor Strafe) motiviert sind. Der für den theoretischen Bezugsrahmen verwendete Teil der Theorie von McGREGOR (1986) beleuchtet aber einen engen Ausschnitt des Verhaltens der Organisationsmitglieder, der sich aus der Empirie ergab und den RYAN, DECI (2000) mit ihrer Theorie nicht abdecken.

Die Anatomie einer Nachricht von SCHULZ VON THUN (2008) entstammt der Kommunikationspsychologie. SCHULZ VON THUN (2008) betrachtet das Verhalten und Handeln von Individuen, speziell der Sender und Empfänger von Nachrichten, und die Nachricht selbst, die für ihn aus vier Aspekten besteht. Er verbindet das Können und Wollen von Individuen mit der Nachricht und gibt damit einen Einblick in Störungsursachen und –wirkungen, den die anderen beiden herangezogenen Theorien über das Verhalten und Handeln von Einzelper-

²⁴³ Diese Theorie beschäftigt sich mit den Formen von Motivation. Weitere Formen von Motivation sind z. B. primäre und sekundäre Motivation, unbewusste und bewusste Motivation (FISCHER, WISWEDE 1997 S. 95).

sonen nicht bieten können. Aber auch in seine Theorie fließen Erkenntnisse über die Motivation ein.

Den Theorien über die Organisationskultur wurde - in Anlehnung an die betriebswirtschaftlichen Theorien zu Schwierigkeiten im Informationssystem - nur ein kleiner Ausschnitt entlehnt. Auch dieser berührt das Thema Motivation, beschreibt aber einen zusätzlichen Sachverhalt, den die anderen Theorien nicht abdecken.

Nachfolgend soll gefragt werden, ob es vertretbar ist, die Theorien, die den Kommunikationsprozess beschreiben, zu kombinieren. Der theoretische Bezugsrahmen von KOCH (1994) basiert auf SHANNON, WEAVER (1976) (siehe Abschnitt B 2.2). Das für den theoretischen Bezugsrahmen herangezogene Modell eines Kommunikationssystems von TOPSOE (1974) unterscheidet sich von SHANNON, WEAVER (1976) nur darin, dass es zusätzlich die Schritte kodieren und dekodieren beinhaltet. Beide Theorien haben demnach die gleiche Basis. Das Einstellungskonzept ermöglicht Einblicke in die Wirkung von Kommunikation und kann deshalb an diese Kommunikationstheorien angeschlossen werden.

Der betriebswirtschaftliche Teil des theoretischen Bezugsrahmens hat die Beschreibung der Kommunikation mit internen Berichten überraschenderweise befriedigender ermöglicht, als das diesem Bezugsrahmen zugrunde gelegte, als überholt betrachtete Modell der Einwegkommunikation²⁴⁴ erwarten lässt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass vorwiegend die formale, schriftliche Kommunikation betrachtet wurde (siehe Anhang 1 „interne forstliche Berichte“). Diese Form der Kommunikation durchläuft die Prozesse im Informationssystem sehr systematisch und ist dementsprechend in der Realität teilweise sehr nahe an der Einwegkommunikation. Denn die Urdaten für die internen Berichte werden zuerst schriftlich erfasst, dann verarbeitet und danach als generierte Informationen schriftlich an die Empfänger übermittelt. Das Modell beachtet, dass die Empfänger die erhaltenen Informationen nicht wie einen „Warenkorb“ aufnehmen. Denn es berücksichtigt die Einstellungen, die die Empfänger zu den erhaltenen Informationen haben. Im theoretischen Bezugsrahmen wurden die Prozesse im Informationssystem z. T. detailliert gegliedert. Es wurde herausgearbeitet, dass in jedem dieser Prozesse Störungen auftreten können, was das Modell ebenfalls etwas näher an die Realität bringt.

²⁴⁴ Bei der Einwegkommunikation wird davon ausgegangen, dass der Sender eine bestimmte Botschaft an den Empfänger vermittelt. Diese Botschaft enthält spezielle, fest umrissene Informationen, die vom Gegenüber lediglich wie ein „Warenkorb“ aufgenommen werden müssen (OESTEN, ROEDER 2002 S. 289).

Wird Kommunikation aber dagegen als wechselseitiger Aushandlungsprozess verstanden, ergibt sich ein realitätsnäheres Bild. Denn es wird davon ausgegangen, dass die beteiligten Gesprächspartner individuelle Züge tragen und sich voneinander in vielfältiger Weise unterscheiden. Dieses Modell berücksichtigt, dass in jeder Kommunikationssituation Menschen aufeinander treffen, „die ein und dieselbe Äußerung aus ganz unterschiedlichen Positionen heraus interpretieren“ (OESTEN, ROEDER 2002 S. 289). Kommunikation wird als Vorgang der Verständigung betrachtet, an dem Sender und Empfänger aktiv beteiligt sind (OESTEN, ROEDER 2002 S. 289f). Der erste Teil des theoretischen Bezugsrahmens leistet es nicht, Kommunikation als wechselseitigen Aushandlungsprozess abzubilden. Deshalb kann er viele Kommunikationssituationen, beispielsweise die mündliche Kommunikation in Betrieben, nicht sehr realitätsnah widerspiegeln.

Berufserfahrungen der Bearbeiterin sowie Lernprozesse im Verlauf des Promotionsstudiums haben zur Annahme geführt, dass der erste Teil des theoretischen Bezugsrahmens mit seinem Verständnis von Kommunikation als „Einwegkommunikation“ in weiten Teilen wohl auch in etwa die handlungsleitenden Theorien²⁴⁵ der Mitglieder der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg (und der „Konstrukteure“ des Informationssystems von ForstBW) widerspiegelt. D. h. hier werden die internen forstlichen Berichte nicht nur aus Sicht dieses Parts des theoretischen Bezugsrahmens beleuchtet, sondern, so die Annahme der Bearbeiterin, auch aus der Sicht der handlungsleitenden Theorien der Mitglieder von ForstBW.

2.2 Organisationskultur – zweiter Teil des theoretischen Bezugsrahmens

Die Theorie von SCHEIN (1995) bildet den Kern des zweiten Teils des theoretischen Bezugsrahmens. Der von SCHEIN (1995) beschriebene Aufbau der Organisationskultur in drei Ebenen (Grundannahmen, Normen und Standards, Symbole und Zeichen), die Gliederung der Grundannahmen in sechs Kategorien sowie die Betrachtung der Organisationskultur als Metapher bietet eine nützliche Hilfestellung, um die Organisationskultur von ForstBW in einer gewissen Breite und Tiefe analysieren und strukturieren zu können (siehe Abschnitt C 3.2 und Abschnitt D 4.2)²⁴⁶.

²⁴⁵ siehe Abschnitt B 4.5.

²⁴⁶ Vgl. auch DRUMM (1991 S. 164) „Unter den verschiedenen Definitionen [des Begriffs „Organisationskultur“; Anm. d. Bearb.] [...] zeichnet sich diejenige von Schein durch besondere Präzision und Ansatzpunkte zur Operationalisierung aus“.

Für die vorliegende Untersuchung wurde von den sechs von SCHEIN (1995) entwickelten Kategorien der Grundannahmen allerdings bei zweien, nämlich bei den Annahmen über das Wesen menschlicher Beziehungen und bei den Annahmen über das Wesen menschlichen Handelns, nur ein sehr kleiner Part verwendet. Stattdessen wurde die von THOMPSON et al (1990) erarbeitete Cultural Theory herangezogen.

Die Cultural Theory von THOMPSON et al (1990) und die Theorie zur Organisationskultur von SCHEIN (1995) haben ihre Wurzeln in der Kulturanthropologie. Ihre Erkenntnisse entstammen aus kulturvergleichenden Studien. Bei der Herleitung beider Theorien wurden vielfältige Grundannahmen von Individuen bzw. Gruppen analysiert. D. h. beide Theorien haben eine vergleichbare Basis. SCHEIN (1995) bietet mit seiner Gliederung der Grundannahmen Hilfestellung zur Analyse von Organisationskulturen. Auch THOMPSON et al (1990) strukturieren die Grundannahmen von Individuen. Sie beschränken sich allerdings auf die Analyse der sozialen Einbindung von Einzelpersonen in die Gesellschaft („Grid-Group-Typologie“) und auf Grundannahmen über die Stabilität von Ökosystemen. Der von THOMPSON et al (1990) beschriebene Themenbereich der Grid-Group-Typologie ist den von SCHEIN (1995) genannten Annahmen über das Wesen menschlichen Handelns ähnlich. Die „Handlungsorientierung“²⁴⁷ nach SCHEIN (1995) ist mit dem Handeln von Personen vergleichbar, die von einer „verzeihenden Natur“ (THOMPSON et al 1990) ausgehen. Die „Seinsorientierung“²⁴⁸ von SCHEIN (1995) hat Parallelen zum Handeln von Personen, die laut THOMPSON et al (1990) annehmen, dass die Natur launisch ist. Allerdings beschreiben THOMPSON et al (1990) die von SCHEIN (1995) beschriebene „Entwicklungsorientierung“²⁴⁹ nicht. Sie weisen dagegen Annahmen über eine in Grenzen tolerante Natur und Annahmen über eine empfindliche Natur aus. Auch bei den Grundtypen der Sozialbeziehungen gibt es Überlappungen zwischen den beiden Theorien. Beide beschreiben den hierarchischen und den individualistischen Typ. SCHEIN (1995) benennt darüber hinaus einen weiteren Typ mit kollateralem bzw. gruppenkooperativem Charakter. THOMPSON et al (1990) weisen auch hier mit dem egalitären und dem fatalistischen Typ noch zwei weitere Typen auf. Des Weiteren beschreiben THOMPSON et al (1990) Zusammenhänge zwischen der Grid-Group-Typologie und den Annahmen über die Stabilität von Ökosystemen, SCHEIN (1995) macht hierzu keine Aussagen. D. h. die Cultural Theory von THOMPSON et al (1990)

²⁴⁷ Personen, die diese Orientierung vertreten, gehen davon aus, dass die Natur beherrschbar und manipulierbar ist.

²⁴⁸ Personen mit dieser Orientierung haben die Annahme einer allgegenwärtigen Natur, der der Mensch unterworfen ist.

²⁴⁹ Die „Entwicklungsorientierung“ geht davon aus, dass „... der einzelne durch die volle Entwicklung seiner Fähigkeiten ein Verhältnis der Harmonie mit der Natur findet und somit eine vollkommene Einheit mit seiner Natur erreichen muss“, hier ruht der Hauptakzent darauf „was ein Mensch ist, nicht auf dem, was er leisten kann, auf dem Erreichen eines bestimmten Entwicklungszustandes und nicht auf der Tat oder der Bewältigung bestimmter Aufgaben ...“ SCHEIN (1995 S. 117).

beschreibt die Grundannahmen von Individuen und Gruppen zwar weniger breit, innerhalb ihres Untersuchungsgegenstandes weist diese Theorie allerdings eine größere Tiefe auf als jene von SCHEIN (1995).

Mit dem empirischen Material der zweiten Teilstudie konnten die von SCHEIN (1995) unter der Kategorie „das Wesen des menschlichen Handelns“ beschriebenen Orientierungen nicht bestätigt werden. Die von THOMPSON et al (1990) beschriebene Stabilitätsannahme, die von einer in Grenzen toleranten Natur ausgeht, und der Zusammenhang zwischen der Grid-Group-Typologie und den Annahmen über die Stabilität von Ökosystemen lassen sich dagegen mit dem empirischen Material belegen. Die Theorie von THOMPSON et al (1990) wurde im Übrigen bereits von SCHANZ (1996a) herangezogen, um die Auffassungen von Förstern zu Fragen der Nachhaltigkeit zu deuten.

Zur Frage, ob Organisationskulturen veränderbar sind bzw. verändert werden sollen, existieren drei verschiedene Denkrichtungen: Jene der „Kulturingenieure“, jene der „Kulturalisten“ und der Weg der „Kurskorrektur“ (SCHREYÖGG 2008 S. 390ff)²⁵⁰. Im Folgenden wird diskutiert, weshalb für die vorliegende Untersuchung der Weg der „Kurskorrektur“ gewählt wurde. Die „Kulturingenieure“ gehen davon aus, dass Organisationskulturen, einem Bauwerk ähnlich, gezielt entwickelt und planmäßig verändert werden können. Sie verkennen damit den komplexen, emergenten Charakter von Organisationskulturen. Deshalb wurde dieser Ansatz verworfen. Eine bewusste und gestaltende Veränderung der Organisationskultur v. a. wegen moralischer Bedenken abzulehnen, wie es von den „Kulturalisten“ eingefordert wird, wird ebenfalls kritisch betrachtet. Denn Organisationskulturen, die den Unternehmensbestand gefährden, müssten als gegeben hingenommen werden²⁵¹. Dem Weg der „Kurskorrektur“ wurde gefolgt, weil dieser berücksichtigt, dass komplexe Organisationskulturen nicht künstlich neu geschaffen werden können. Dieser Ansatz nutzt vielmehr das Wissen über den langsamen Veränderungsprozess dem jede Organisationskultur unterliegt (z. B. der Vorgesetzte prägt mit seinem Verhalten die Organisationskultur in hohem Maße), indem beispielsweise mittels Interventionen, glaubwürdigem Vorleben, usw. der Kurs der Organisationskultur auf ein gestecktes Ziel hin beeinflusst wird. Der Weg der „Kurskorrektur“ wurde auch deshalb herangezogen, weil er berücksichtigt, dass die angestoßenen Veränderungen aufgrund der großen Komplexität der Organisationskulturen nur bedingt steuerbar sind.

²⁵⁰ Siehe auch Abschnitt A 2.

²⁵¹ Vgl. hierzu SCHREYÖGG (2008 S. 391).

2.3 Der theoretische Bezugsrahmen in seiner Gesamtheit

Im Folgenden werden die beiden Theorieteile gemeinsam betrachtet. Wie bereits im Resümee der Forschung festgestellt, unterscheiden sich die beiden Theoriestränge, z. T. widersprechen sie sich sogar. In dieser Untersuchung ist es deshalb auch nicht gelungen, die beiden Teile des theoretischen Bezugsrahmens zu einem in sich schlüssigen Bezugsrahmen zu verschmelzen. So wird der Bedeutung der Organisationskultur auf die internen Berichte jeweils unterschiedlich großes Gewicht beigemessen. Der erste Teil des Bezugsrahmens sieht die Organisationskultur nur als eine Variable von vielen. Der zweite Teil betrachtet dagegen die Organisationskultur als Metapher und damit als sehr bedeutend für die betriebliche Information und Kommunikation.

Der erste Part macht keine direkten Aussagen, inwiefern Schwierigkeiten bestehen können, die Störungsursachen zu mildern. Die auf der Basis dieses Theorieteils ermittelten, detaillierten Störungsursachen erwecken aber implizit den Eindruck, dass die Störungsursachen mittels Gestaltungsmaßnahmen einfach und zügig gemildert werden können. Der zweite Teil des Bezugsrahmens beschreibt dagegen, dass die Möglichkeiten, die betriebliche Information und Kommunikation zu verbessern, begrenzt sind. Denn den Kurs einer Organisationskultur zu beeinflussen, ist ein langsamer und nur bedingt steuerbarer Prozess.

Die Schwierigkeiten bei den internen Berichten sind im ersten Teil des Bezugsrahmens auf eine überschaubare Anzahl von Einflussfaktoren begrenzt, die nach Störungen, Störungsursachen und –wirkungen geordnet werden. Dieser Part verfügt somit über eine klare Struktur. Aber er ist eng auf die internen Berichte zugeschnitten, denn Kommunikation wird als Einwegkommunikation und nicht als wechselseitiger Aushandlungsprozess verstanden. Deshalb kann dieser Theorieteil nur eingeschränkt auf andere Kommunikationsformen und Informationsinstrumente, wie z. B. Zielvereinbarungen und Diskussionen, übertragen werden. Er kann auch nur teilweise darstellen, ob und wie die einzelnen Einflussfaktoren miteinander vernetzt sind. Aussagen, ob Interdependenzen zwischen den Faktoren vorliegen, liefert er nicht. Seine Reichweite und Reichhaltigkeit ist also gering²⁵². Der zweite Teil des Bezugsrahmens ist weniger klar strukturiert. Er stellt Organisationen als komplexe Gebilde dar, indem er beispielsweise beschreibt, wie sich Grundannahmen und Normen gegenseitig beeinflussen, welche Bedeutung Subkulturen haben und wie sich die Organisationskultur auf das organisationale Lernen auswirkt. D. h. er gibt reichhaltige Informationen über die informellen Prozesse in Organisationen. Der Bezugsrahmen hält fest, dass sich die Organisationskultur in weiten Teilen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder auswirken kann. Die Aussagen dieses Teils des Bezugsrahmens

²⁵² Vgl. hierzu OESTEN (1986 S. 104 zu Realmodellen) und Abschnitt A 3.

sind also nicht nur auf interne Berichte, sondern auf den gesamten Managementprozess anwendbar. Er verfügt also über eine größere Reichweite als der erste Theorieteil²⁵³. Allerdings ist er auf das Phänomen Organisationskultur begrenzt.

Der theoretische Bezugsrahmen weist in seiner Gesamtheit Lücken auf. Der erste Teil benennt Störungsursachen, die im Können und im Wollen von Einzelpersonen liegen. Des Weiteren betrachtet er, wenn auch nur sehr eingeschränkt, die Organisation als soziales System. Theorien zum situativen Ermöglichen sind nicht enthalten. Dieser Teil des Bezugsrahmens macht somit zu drei der vier Determinanten des menschlichen Verhaltens Aussagen²⁵⁴. Allerdings werden insgesamt nur wenige Störungsursachen beschrieben, die zu Störungen bei internen Berichten führen können. Die empirischen Ergebnisse der ersten Teilstudie (Abschnitt C 3.1) und die Diskussion dieser Ergebnisse (Abschnitt D 4.1) lassen erkennen, dass damit nur ein kleiner Teil der Einflüsse auf die internen Berichte abgebildet wird. Dem zweiten Teil des Bezugsrahmens, der bereits auf die informellen Prozesse begrenzt ist, fehlt die Offenheit gegenüber anderen Phänomenen der Selbstorganisation, die zu Schwierigkeiten bei der betrieblichen Information und Kommunikation führen können. Beispielhaft genannt seien politische Prozesse (vgl. SCHREYÖGG 2008 S. 348ff). Die Diskussion der beiden Studien im Abschnitt D 5 wird Hinweise bieten, welcher der beiden Theoriestränge die für die Praxis nützlicheren Aussagen liefert.

3. Methoden

3.1 Methoden der ersten Teilstudie

Methoden der ersten Teilstudie allgemein

Mit der ersten Teilstudie werden die betriebswirtschaftlichen Theorien zu Problemen beim Berichtswesen überprüft (siehe Abschnitt B 3). Diese Theorien beschreiben Einflussfaktoren, die den Organisationsmitgliedern zumeist bewusst sind. Aus diesem Grund wurden Leitfadeninterviews und Gruppendiskussionen durchgeführt, die mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach MAYRING (2003) ausgewertet wurden. Damit konnte der theoretische Bezugsrahmen überprüft werden. Zusätzlich haben die Befragungen, über die Theorien hinaus, weitere Störungsursachen und -wirkungen erbracht. Dies lässt die Aussage zu, dass die Methoden geeignet waren, den theoretischen Bezugsrahmen zu prüfen und dass die Leitfadeninterviews und die Gruppendiskussionen in geeigneter Weise angewendet wurden, um die entsprechenden Forschungsfragen zu beantworten.

²⁵³ Vgl. hierzu OESTEN (1986 S. 103f zu theoretischen Bezugsrahmen).

²⁵⁴ Vgl. hierzu Abschnitt B 1.

Methodentriangulation

Bei der Methodentriangulation wird die Anforderung gestellt, beide Methoden gleichwertig zu betrachten (LAMNEK 2005a S. 278f). Dies wurde durch die getrennte und im Umfang gleichwertige Durchführung der Methoden sowie durch die gleichgewichtige Darstellung der einzelnen Methoden (siehe Abschnitt C 2.2 und C 2.3), deren separater Auswertung und die gleichwertige Behandlung der Ergebnisse (siehe Anhang 7) erfüllt.

Interviews

Zunächst soll der Frage nachgegangen werden, ob die Zahl der Interviews ausreichend war. Mit den sieben Interviews konnte der theoretische Bezugsrahmen bestätigt werden, darüber hinaus wurde eine Vielzahl weiterer Störungsursachen und –wirkungen erhoben. Andere Studien, z. B. TASCHNER (2013), benennen allerdings über die vorliegende Untersuchung hinausgehende Störungsursachen. Hieraus wird abgeleitet, dass auch in den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg noch weitere, hier nicht nachgewiesene Störungsursachen und –wirkungen vorliegen können. Dem einer Dissertation vorgegebenen Rahmen an Zeit und Ressourcen ist geschuldet, dass, vor dem Hintergrund der mit den Interviews erzielten umfangreichen Ergebnisse, trotzdem keine weiteren Befragungen durchgeführt wurden.

Bezüglich der Auswahl jener Interviewpartner, die der Bearbeiterin persönlich bekannt waren, ist festzuhalten, dass GLÄSER, LAUDEL (2006 S. 114) Nachteile anführen, die durch die Wahl von Freunden als Interviewpartner entstehen können. Diese lauten:

- Freunde glauben, dass sie einander verstehen. Das wird dazu führen, dass der Interviewer nicht in allen Fällen nachfragt und deshalb Informationen fehlen.
- Kennen sich die Partner persönlich, dann werden sie bestrebt sein, die Beziehungen außerhalb des Interviews nicht zu beeinträchtigen.
- Wegen des leichteren Zugangs werden Fälle ausgewählt, „die aus methodologischer Sicht gar nicht die geeignetsten sind.“

Bei den persönlich bekannten Interviewpartnern wurden, wie im Abschnitt C 2.2.2 beschrieben, keine Freunde im Sinne von vertrauten Personen ausgewählt, zu welchen zum Zeitpunkt der Befragungen mehrmals jährlich privater oder beruflicher Kontakt bestand. Die Bearbeiterin hatte in den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg verschiedenste Stellen inne, die sie aufgabenbedingt mit einer großen Zahl von Kolleginnen und Kollegen zusammengebracht hat. Die Auswahl an vertrauten Personen war so groß, dass diese Interviewpartner nach Einschätzung der Bearbeiterin nicht weniger geeignet waren, als die nicht oder nur wenig bekannten Befragungsteilnehmer. Da ein großer Teil der

sensiblen Themen nur von den vertrauten Personen genannt wurden (siehe Anhang 7), wird angenommen, dass manche als sensibel eingestufte Kategorie nicht hätten ermittelt werden können, wenn ausschließlich wenig bekannte oder fremde Befragungsteilnehmer ausgewählt worden wären.

Gruppendiskussionen der ersten Teilstudie

Zuerst soll der Frage nachgegangen werden, ob die Zahl der Gruppendiskussionen ausreichend war. Da sich die Ergebnisse in der vierten Diskussionsrunde wiederholt haben, ist die Bearbeiterin der Empfehlung von LAMNEK (2005b S. 117ff) gefolgt, der drei bis fünf Diskussionen aus eben diesem Grund für ausreichend hält.

Zu den Gruppendiskussionen sei schließlich anzumerken, dass der Hauptnachteil von Realgruppen, das Autoritätsgefälle, durch die Gruppenzusammensetzung weitgehend umgangen werden konnte (siehe Abschnitt C 2.3.2). Bei den Arbeitsgruppen standen lediglich zwei Personen in einem direkten Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis. Mögliche Auswirkungen auf die Gruppendiskussion wurden zwar weder von den jeweiligen Beobachtern noch von der Bearbeiterin bemerkt. Ob sie tatsächlich nicht doch vorhanden waren, kann nicht abschließend beurteilt werden. Inwiefern die weiteren Nachteile von Realgruppen (persönliche Bekanntschaft, Profilersucht) negativen Einfluss hatten, kann ebenfalls nicht beurteilt werden²⁵⁵.

3.2 Methoden der zweiten Teilstudie

Methoden der zweiten Teilstudie allgemein

Zuerst soll der Frage nachgegangen werden, ob mit den Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie in Verbindung mit der dokumentarischen Methode der Interpretation geeignete Methoden gewählt wurden, um die Organisationskultur von ForstBW zu erfassen und zu analysieren.

Die herangezogenen Theorien besagen, dass die Grundannahmen, Normen und Standards der Organisationskultur eines Betriebes die Wahrnehmung und das Handeln der Organisationsmitglieder leiten. Die Grundannahmen sind den Organisationsmitgliedern aber zu großen Teilen nicht bewusst. Die Normen und Standards werden wenig reflektiert, z. T. sind auch diese den Mitgliedern nicht bewusst. Darüber hinaus können die Grundannahmen, Normen und Standards nicht direkt beobachtet werden. Die Ebene der Symbole und Zeichen

²⁵⁵ Vgl. LAMNEK (2005a S. 434).

ist zwar der am besten sichtbare und daher am einfachsten zu erkennende Teil einer Organisationskultur, aber diese Ebene ist mehrdeutig, schwer zu entschlüsseln und nur im Zusammenhang mit den Grundannahmen, Normen und Standards verstehbar (SCHEIN 1995 S. 30f; SCHREYÖGG 2008 S. 367ff; SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 346f). Deshalb fokussiert die zweite Teilstudie vorwiegend auf die Grundannahmen, Normen und Standards. Die Grundannahmen und ein Teil der Normen und Standards können meist nur über einen interpretativen Prozess ermittelt werden, bei dem aus dem empirischen Material „Stück für Stück die im Alltag verwendeten Deutungsmuster und schließlich das zugrunde liegende Weltbild der Unternehmung“ erschlossen werden (SCHREYÖGG, KOCH 2010 S. 349). Allerdings ist der Theorie auch zu entnehmen, dass die Gründe für das Handeln der Organisationsmitglieder nicht ausschließlich in der Organisationskultur zu suchen sind, denn Sozialisation findet auch außerhalb des Betriebes statt²⁵⁶.

Die dokumentarische Methode der Interpretation ist ein interpretatives Verfahren. Es ist speziell für die Analyse von Orientierungsmustern von Gruppen mit gemeinsam geteiltem Erfahrungshintergrund entwickelt worden. Des Weiteren kann mit ihm jenes Wissen der Erforschten rekonstruiert werden, das nur implizit vorhanden, aber handlungsleitend ist. Die dokumentarische Methode berücksichtigt auch, dass das Handeln von Personen nicht nur aus dem in der Gruppe gemeinsam geteilten Erfahrungshintergrund entspringt. Des Weiteren bietet die Methode vielzählige Hilfsmittel (die Analyse der Diskursorganisation und der Dramaturgie, der Fallvergleich), um die Deutung intersubjektiv nachvollziehbar darstellen zu können. Aufgrund dieser Möglichkeiten ist die dokumentarische Methode der Interpretation gut geeignet, die Organisationskultur eines Betriebes zu analysieren²⁵⁷.

Die empirisch ermittelten Orientierungsmuster machen zu nahezu allen der im theoretischen Bezugsrahmen beschriebenen fünf Kategorien von Grundannahmen Aussagen. Lediglich zum Wesen des Raumes konnten keine Grundannahmen, Normen und Standards ermittelt werden. D. h. die Orientierungsmuster konnten in einer großen Breite ermittelt werden. Deshalb wird die Entscheidung Realgruppen gewählt zu haben und die Konzeption des Leitfadens als zielführend erachtet.

Zu den Realgruppen sei angemerkt, dass bei den Gruppen des höheren Dienstes die Leitenden Fachbeamten, die auch Vorgesetzte der anderen Gruppenmitglieder sind, mit Abstand die höchsten Redeanteile hatten. Nicht beurteilt werden kann, ob das Autoritäts-

²⁵⁶ Vgl. SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 339ff).

²⁵⁷ Vgl. BOHNSACK (2008).

gefälle in diesen Gruppen negative Auswirkungen hatte oder ob die anderen von LAMNEK (2005a S. 434f) beschriebenen Nachteile von Realgruppen eingetreten sind.

Die ermittelten Grundannahmen, Normen und Standards sind in den vier Gruppendiskussionen sehr ähnlich. Es stellt sich daher die Frage, ob die Organisationskultur von ForstBW hätte umfassender ermittelt werden können, wenn ein breiteres Untersuchungskollektiv gewählt oder mehr Gruppendiskussionen durchgeführt worden wären, als dies in der vorliegenden Untersuchung geschehen ist. Das praktizierte Vorgehen wurde gewählt, weil zuerst geplant war, auf Basis der vier durchgeführten Gruppendiskussionen feststellen zu können, welche zusätzlichen Gruppen noch ausgewählt werden sollen. Da sich die Auswertungsmethode als sehr zeitaufwändig herausgestellt hat, konnten, um im zeitlichen Rahmen einer Dissertation bleiben zu können, leider keine weiteren Gruppendiskussionen durchgeführt werden.

Einsatz der Beobachterin

Die Beobachterin hat, wie im Abschnitt C 2.6.2 beschrieben, ebenfalls Auszüge aus den Gruppendiskussionen gedeutet. Grundsätzlich waren sich die beiden zunächst unabhängig voneinander entstandenen Deutungsergebnisse sehr ähnlich. Die Beobachterin konnte allerdings bei weniger deutlichen Passagen häufiger Kulturbestandteile interpretieren als die Bearbeiterin. In der Gruppendiskussion C, die nach Ansicht beider Interpretinnen am schwierigsten zu deuten war, weil die Teilnehmer nur in wenigen Passagen offen waren, konnte die Beobachterin zwei Orientierungen erkennen, die der Bearbeiterin in der gesamten Gruppendiskussion C nicht aufgefallen waren. Die Bearbeiterin konnte dagegen andere Passagen, die nur mit Kontextwissen verständlich waren, deuten. Durch den Austausch zwischen den Interpretinnen konnten die Grundannahmen, Normen und Standards präziser formuliert werden. Der Einsatz der Beobachterin und die daraus entstandene kleine Forschergruppe aus einem Mitglied der untersuchten Organisationskultur einerseits und einer kulturfremden Person andererseits wird nachträglich als zielführend beurteilt.

4. Ergebnisse

4.1 Ergebnisse der ersten Teilstudie

Ergebnisse der ersten Teilstudie im Allgemeinen

Die Befragungsteilnehmer benennen Störungen, Störungsursachen und Störungswirkungen aus ihrem subjektiven Empfinden heraus. Ein Teil dieser Einflussfaktoren kann deshalb als real betrachtet werden, weil die Befragungsteilnehmer sie so tatsächlich empfinden. Hierzu gehört beispielsweise die Störung S 3c „die Gestaltung ist unübersichtlich“. Bei einem

anderen Teil der Störungen, Störungsursachen und Störungswirkungen müsste geprüft werden, ob der subjektiv empfundene Fall auch objektiv vorliegt. Beispielhaft genannt sei hier die Vermutung eines Befragungsteilnehmers, dass manche Daten zwar erhoben, aber nicht weiterverwendet werden.

Bei der Ergebnisdarstellung wurden die Nennungen je Kategorie teilweise quantifiziert. Bei einer qualitativen Erhebung geben Quantifizierungen allerdings lediglich eine Tendenz an, da die Befragungsteilnehmer nicht statistisch repräsentativ ausgewählt wurden.

Schließlich soll festgehalten werden, dass die Ergebnisse Momentaufnahmen darstellen und sich im Laufe der Zeit wandeln können.

Vergleich der Ergebnisse mit Ergebnissen anderer Studien

Nachfolgend wird dargestellt, wie deutlich die einzelnen Einflussfaktoren in den Befragungen erkennbar waren und inwieweit die Störungen, Störungsursachen und –wirkungen sowie die Kausalbeziehungen durch andere Arbeiten bestätigt werden.

Störungen

Kategorie S 1: Störungen bei der Dateneingabe

In den Ergebnissen beider Befragungsmethoden wurden die Störungen in der Dateneingabe häufig und deutlich beschrieben.

Kategorie S 2: Störungen bei der Datenverarbeitung

In beiden Befragungen werden Störungen bei der Datenverarbeitung genannt.

Störungen bei der Dateneingabe und der **Datenverarbeitung** werden in anderen Untersuchungen nicht direkt genannt, weil dort der Untersuchungsgegenstand meistens enger abgrenzt ist (siehe Abschnitt A 2). EPPLER, MENGIS (2004 S. 282) benennen aber als Störungsursache für den Information Overload „die Sender überprüfen die abgehenden Informationen nicht ausreichend“.

Kategorie S 3: Störungen bei der Planung und Entscheidung der Informationsabgabe

- Kategorie S 3a: Wahl der Kommunikationsinhalte und Kommunikationspartner

Diese Störung ist in beiden Befragungen deutlich beschrieben. Die Notwendigkeit, den Empfängern ihren Informationsbedarf und eben nicht ein senderorientiertes Informationsangebot zur Verfügung zu stellen, wird in der Literatur direkt und indirekt häufig

thematisiert, allerdings nicht ausdrücklich als Störung im Informationsprozess bezeichnet²⁵⁸. Die in großer Zahl in der Literatur genannten Methoden zur Ermittlung des Informationsbedarfs können ebenfalls als Indiz für das Vorhandensein und die Bedeutung dieser Störung gedeutet werden²⁵⁹. EPPLER, MENGIS (2004 S. 283) beschreiben das Thema Informationsbedarf versus Informationsangebot als Störungsursache für den Information Overload. Das Problem, dass zu viele Informationen bereitgestellt werden, ist in der Literatur beispielsweise bei HORVÁTH (2006 S. 320) zu finden. Er besagt, es herrsche ein Mengenproblem. „ ... Die heute typische Situation ist die der Informationsarmut im Informationsüberfluß ...“. Auch die Untersuchung von VOLNHALS (2010) beschäftigt sich intensiv mit dem Thema einer angemessenen Informationsmenge.

In der Literatur zu den internen Berichten ist die Störung, dass zu wenig über langfristige monetäre, ökologische und soziale Ziele berichtet wird, nur angedeutet²⁶⁰. Die Literatur zur Nachhaltigkeitsberichterstattung setzt sich dagegen intensiv mit diesem Thema auseinander²⁶¹.

- Kategorie S 3b: Art, Formulierung und Zeitpunkt der Informationsübermittlung

Diese Störung kam in beiden Befragungen deutlich zum Ausdruck. KOCH (1994) empfiehlt, Berichte auch mündlich zu kommunizieren²⁶². Das Problem eines großen zeitlichen Abstandes zwischen den Gesprächen über die Berichte und dem im Bericht dargestellten Ereignis wird in der Literatur nicht thematisiert.

- Kategorie S 3c: Gestaltung der Berichtsmerkmale

In beiden Befragungen wurde diese Störung eingehend thematisiert. In der Literatur werden Gestaltungsdefizite der Berichtsmerkmale zwar nicht ausdrücklich als Störung bezeichnet, die umfangreiche Auseinandersetzung mit dem Thema deutet aber darauf hin, dass Störungen sehr wohl empfunden werden²⁶³. Die Störung, dass der Informationsbedarf zwar

²⁵⁸ Vgl. beispielsweise KÜPPER (2005 S. 156ff).

²⁵⁹ Vgl. beispielsweise SCHWARZE (1998 S. 99ff); VOß, GUTENSCHWAGER (2001 S. 139ff).

²⁶⁰ In der Literatur zu Gestaltungsempfehlungen von Berichten wird nur teilweise und eher schwach auf die Notwendigkeit hingewiesen, nicht nur über (kurzfristig) monetäre Sachverhalte zu berichten (siehe beispielsweise GLEICH (2002)).

²⁶¹ Die Nachhaltigkeitsberichterstattung umfasst Informationen über ökonomische, ökologische und soziale Ziele (CLAUSEN et al 2000).

²⁶² „... Hieraus ergibt sich nämlich die Notwendigkeit, diese Informationen durch den Einsatz der im Weiteren herauszuarbeitenden Maßnahmen zur Sicherstellung der Akzeptanz von Informationen, z. B. durch mündliche Kommunikation [...] so zu gestalten, daß die vom Empfänger wahrgenommene Diskrepanz dieser Informationen zu seinen Einstellungen möglichst minimiert wird ...“ (KOCH 1994 S. 162).

²⁶³ Vgl. beispielsweise KLEIN, HÖGEL (2003); KLÖTZLE, WEISS (2002).

bezüglich des Inhaltes befriedigt sein mag, aber nicht bezüglich der Berichtsgestaltung, wird von SANDT (2003) indirekt beschrieben²⁶⁴.

Kategorie S 4: Störungen bei der Durchführung der Informationsabgabe

Mehrere Befragungsteilnehmer beschreiben zwar Störungen bei der Durchführung der Informationsabgabe, aber diese Probleme werden unterschiedlich stark empfunden. EPPLER, MENGIS (2004) beschreiben knapp Vor- und Nachteile des Bring- und des Hol-systems. Deren Beurteilung dieser Systeme deckt sich nur teilweise mit den in den Befragungen genannten Vor- und Nachteilen²⁶⁵. EPPLER, MENGIS (2004) sehen in den von ihnen beschriebenen Nachteilen eine Ursache für den Information Overload.

Kategorie S 5: Störungen in der Bereitschaft Berichte anzunehmen bzw. zu lesen

In beiden Befragungen wird diese Störung ausführlich und deutlich beschrieben. Diese Störung wird mit Ausnahme von KOCH (1994) und jenen Autoren, die auf seinen theoretischen Bezugsrahmen zurückgreifen, nicht direkt beschrieben. HORVÁTH (2006 S. 592) beschreibt diese Störung allerdings indirekt mit folgendem Bild: „... Will man „Zahlenfriedhöfe“ vermeiden, so sind folgende Gestaltungsregeln bei der Informationsdarstellung in Berichten zu beachten ...“. Die abwertende Metapher „Zahlenfriedhöfe“ wird als fehlende Bereitschaft, die Berichte anzunehmen, gedeutet. Die Störung, dass schriftliche Berichte überbewertet werden, wird in der Literatur nicht aufgeführt. Ebenso wenig wird die Störung der fehlenden oder geringen Akzeptanz der mündlichen Kommunikation im Zusammenhang mit den schriftlichen Berichten beschrieben.

²⁶⁴ „... Untersucht man die Zufriedenheit hinsichtlich der „Lieferantenstruktur“ und der Einheitlichkeit des Berichtswesens, ergibt sich ein eindeutiges Bild: Werden die Kennzahlen aus einer Hand geliefert und in einem Bericht, sind die Zufriedenheitswerte der Manager bedeutend höher und vice versa ...“ SANDT (2003 S. 78).

²⁶⁵ „... To push selected pieces of information to specific groups reduces on the one hand their information retrieval time, but increases on the other the amount of potentially useless information that a person has to deal with [...]. In addition, it causes more frequent interruptions [...]. Information technology can thus potentially increase the individual's IPC [information processing capacity; Anm. d. Bearb.] while at the same time increase the IPR [information processing requirement; Anm. d. Bearb.] ...“ (EPPLER, MENGIS 2004 S. 282).

Kategorie S 6: Störungen in der Wahrnehmung

Diese Störung wird nur in zwei Befragungen und nur sehr knapp thematisiert. EPPLER, MENGIS (2004 S. 284ff) beschrieben den Sachverhalt der Störungen in der Wahrnehmung umfangreich. Allerdings ordnen die Autoren dies als eine von mehreren Störungswirkungen des Information Overloads ein.

Kategorie S 7: Störungen in der Interpretation auf kognitiver Ebene:

Kategorie S 8: Störungen in der Interpretation auf emotionaler Ebene:

Kategorie S 9: Störungen in der Handlungsorientierung

Teile der Aussagen der Befragungsteilnehmer können zwar, wenn dem Wortlaut gefolgt wird, der Störung in der Interpretation auf kognitiver Ebene zugeordnet werden. Betrachtet man die Aussagen aber genauer, wird erkennbar, dass auch die Störungen S 8 und S 9, und damit die emotionale und konative Einstellungskomponente, eine Rolle spielen können. Beispielhaft genannt werden soll hier das Zitat aus Int/14/782ff der Störung S 7. Hier ist denkbar, dass der vom Befragungsteilnehmer beschriebene Revierleiter die Relevanz der Information deshalb nicht erkennt, weil er mit seinen Emotionen in Konflikt kommt. Der Revierleiter kann es vielleicht mit seinen Gefühlen nicht vereinbaren, eine Kultur, für die Pflanzen gekauft wurde und die mühsam von den Waldarbeitern begründet wurde, nicht auch gründlich von Konkurrenzflora zu befreien. Ein anderer Teil der Aussagen der Befragungsteilnehmer kann nicht eindeutig einer der drei genannten Störungen zugeordnet werden - siehe als Beispiel das Zitat Int/17/76 bei der Störung S 9. In diesem Fall will der Befragungsteilnehmer vielleicht auch deshalb nichts ändern, weil er den Bericht falsch verstanden hat. Mit der vorliegenden Untersuchung wird also erneut erkennbar, dass der empirische Nachweis der dreidimensionalen Einstellungsdefinition, wie von FISCHER, WISWEDE (1997 S. 209) bzw. im Abschnitt D 2.1 beschrieben, nur teilweise möglich ist.

KOCH (1994 S. 79ff) beschreibt die Störung, dass die Berichte nicht oder nicht in der erforderlichen Tiefe verstanden werden und bezeichnet sie als Störung im „Verstehen“. Die Störung, dass Empfänger zwar die Informationen im Bericht verstehen, aber deren Relevanz nicht erkennen, ist nur in einem Interview, da aber gut nachvollziehbar und als bedeutend, beschrieben. KOCH (1994 S. 85) hat diesen Sachverhalt in seinem Bezugsrahmen als Störung in der „Beurteilung der Zweckorientierung“ herausgearbeitet. Die in den Ergebnissen beider Befragungsmethoden deutlich beschriebene Störung, bei der der Empfänger die Situation, über die berichtet wird, nur auszugsweise wahrnimmt, ist in der Literatur nicht beschrieben. Die Störung, dass Themen in der mündlichen Kommunikation nicht angesprochen werden, obwohl deren Erörterung für die Zielerreichung dienlich wäre, ist in beiden Befragungsmethoden deutlich angesprochen, sie wird aber in der bestehenden Literatur zu

internen Berichten ebenfalls nicht beschrieben. KOCH (1994) hat die Störung in der „Akzeptanz der Information“ erarbeitet. Diese umfasst in etwa die Störungen, die in der Interpretation auf kognitiver und emotionaler Ebene sowie Störungen die in der Handlungsorientierung der Berichtsempfänger liegen. EPPLER, MENGIS (2004 S. 281) sehen, ohne den Begriff zu definieren, in der Einstellung eine Störungsursache für den Information Overload.

Störungsursachen

Kategorie SU 1: Keine / geringe Motivation

Diese Störungsursache wurde vorwiegend in den Interviews, dort aber sehr deutlich beschrieben. EPPLER, MENGIS (2004 S. 281ff) benennen fehlende Motivation als Störungsursache für den Information Overload. STAEHLE (1999 S. 306) führt fehlende Motivation als Kommunikationsbarriere auf. KOCH (1994) thematisiert die fehlende Motivation, sich am Informationsprozess zu beteiligen, indirekt²⁶⁶. Keiner dieser Autoren greift das Thema des Grades der Verinnerlichung auf.

Kategorie SU 2: Menschenbild und Bedürfnisse

Diese Störungsursache wurde von den Befragungsteilnehmern deutlich beschrieben. Andere Untersuchungen über interne Berichte benennen diese Störungsursache nicht.

Kategorie SU 3: Anatomie einer Nachricht

- Kategorie 3a: Der Inhalt der Nachricht steht im Widerspruch zu bestimmten Verhaltensweisen oder Überzeugungen des Empfängers

Diese Störungsursache wird nur von einem Interviewpartner beschrieben. Er beschreibt den Einflussfaktor allerdings sehr ausführlich. Da hier ein sensibles Thema angesprochen wird, ist es möglich, dass andere Befragungsteilnehmer sich hierzu nicht äußern wollten. KOCH (1994 S. 153) und REICHWALD (1999 S. 229) beschreiben, dass die Diskrepanz zwischen dem Inhalt einer Nachricht und der ursprünglichen Empfängerposition eine Störungsursache sein kann.

- Kategorie SU 3b: Appell hat umstrittene „Beziehungsbotschaft“ im Schlepptau

Diese Störungsursachen wurden von den Befragungsteilnehmern deutlich beschrieben. Andere Untersuchungen über interne Berichte benennen diese Störungsursache nicht.

²⁶⁶ Konkret benennt er verschiedene Gestaltungsmaßnahmen, die die Störungen beheben sollen. Diese werden in sach-rationale und sozio-emotionale Komponenten gegliedert. Die sozio-emotionalen Komponenten beziehen sich auf die Motivation des Empfängers.

- Kategorie SU 3c: Bevormundung

Diese Störungsursache wird zwar nur von zwei Befragungsteilnehmern benannt, aber sie beschreiben sie erkennbar. KOCH (1994 S. 171) beschreibt diese Störungsursache indirekt: Er sieht Probleme, wenn eine Einwilligung des Empfängers nur aufgrund der Macht des Senders geschieht.

Kategorie SU 4: Informelle Normen und Standards

Diese Störungsursache wurde nur von einem Befragungsteilnehmer, allerdings sehr deutlich, beschrieben. Der Grund für die lediglich einmalige Nennung kann darin bestehen, dass die inoffiziellen Normen und Standards einer Organisation von deren Mitgliedern nur wenig reflektiert und dementsprechend auch nur selten expliziert werden können²⁶⁷. KOCH (1994) beschreibt, dass Normen der Empfängergruppen eine Störungsursache sein können²⁶⁸. REICHWALD (1999 S. 229) beschreibt ebenfalls, dass die Organisationskultur eine Störungsursache sein kann, allerdings benennt er eine andere Auswirkung der Organisationskultur. Er sieht die Gefahr, dass die vorhandene Kultur den Informationsaustausch unterdrücken kann.

Kategorie SU 11: Weitere sozial bedingte Störungsursachen

Die Störungsursachen SU 11a bis SU 11i sind in den Befragungen deutlich beschrieben. KOCH (1994) sieht im fachlichen Können des Empfängers einen Einflussfaktor auf die Störungen. Er betrachtet diesen Bereich aber aufgrund der Abgrenzung seiner Untersuchung nicht genauer. Auch benennt er knapp, dass der Sachverstand des Senders Einfluss auf die Störungen haben kann²⁶⁹. EPPLER, MENGIS (2004 S. 282) führen als Stichwort auf, dass unzureichende Fähigkeiten der Sender und Empfänger den Information Overload herbeiführen können. Damit drücken EPPLER, MENGIS (2004) und KOCH (1994) die Störungsursachen SU 11a „Defizite in der Fachkompetenz“, SU 11b „Defizite in der Führungskompetenz“ und die SU 11c „Defizite in der persönlichen Arbeitsorganisation“ pauschaler aus. Die Störungsursache SU 11d „Individuell unterschiedliche Ansprüche an die Berichtsinhalte“ ist in der Literatur zu den Informationsbedarfsanalysen indirekt beschrieben. So besagen VOß, GUTENSCHWAGER (2001 S. 131) beispielsweise, „... daß objektiver und

²⁶⁷ Vgl. SCHREYÖGG (2008 S. 368).

²⁶⁸ „... Die Empfänger sind durch ihre Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen gekennzeichnet, in denen bestimmte Gruppennormen existieren. Diese Gruppennormen beeinflussen sowohl den Standpunkt eines Empfängers von Informationen im Allgemeinen als auch das Anspruchsniveau eines Aufgabenträgers als Empfänger von quantitativen Zielvorgaben im besonderen ...“ KOCH (1994 S. 160). Weiter führt KOCH (1994 S. 173) aus, dass die Gruppenzugehörigkeit des Empfängers dessen Einstellung beeinflusst.

²⁶⁹ „... Die Glaubwürdigkeit des Senders kann in zwei Komponenten zerlegt werden: in seinen ihm vom Empfänger zugeschriebenen Sachverstand (expertise) und in seine vom Empfänger wahrgenommene Objektivität ...“ KOCH (1994 S. 171).

subjektiver Informationsbedarf nicht identisch sein müssen. Wie wir bereits festgestellt haben, lässt sich für Probleme ein objektiver Informationsbedarf oftmals gar nicht bestimmen ...“. STAEHLE (1999 S. 306) sieht in Zielkonflikten eine Kommunikationsbarriere und berührt damit die Störungsursache SU 11f „Personen verfolgen Individualziele und nicht die Betriebsziele“. Die Störungsursache SU 11i „Missbrauch mit Informationen“ wird auch in der Literatur benannt. HIRSCH (2007) beschreibt eine nicht wahrheitsgemäße Berichterstattung als Störungsursache²⁷⁰. EPPLER, MENGIS (2004 S. 283) führen die Störungsursache „Anhäufen von Informationen, um Macht zu demonstrieren“ auf. Die Störungsursachen SU 11e „individuell unterschiedliches Nachhaltigkeitsverständnis in gewisser Abhängigkeit von der Hierarchiestufe“, SU 11g „persönliche Beziehungen“ und SU 11h „zeitlich zurückliegende Lernprozesse“ sind in der Literatur zu internen Berichten nicht aufgeführt.

Kategorie SU 12: Charakter der Information

Die Störungsursachen SU 12a „Informationen sind schwierig zu erfassen“ und SU 12b „Unsicherheit der Information“ sind erkennbar beschrieben. Sowohl KOCH (1994 S. 163f) als auch EPPLER, MENGIS (2004 S. 283) beschreiben die Komplexität des Informationsgegenstandes als Störungsursache. EPPLER, MENGIS (2004 S. 283) benennen darüber hinaus auch die Unsicherheit der Information als Ursache für den Information Overload.

Kategorie SU 13: Organisatorisch bedingte Störungsursachen

Die Störungsursache SU 13a „Anteil an der Verantwortung zur Zielerreichung“ ist von einem Kommunikationspartner sehr umfangreich und deutlich beschrieben worden, ein anderer Befragungsteilnehmer hat diesen Sachverhalt ebenfalls benannt, konnte ihn aber nicht so klar beschreiben. In der Literatur zu internen Berichten ist dieser Einflussfaktor nicht aufgeführt. Die Störungsursachen SU 13b bis SU 13f sind in den Befragungen ausführlich genannt. Die Störungsursachen SU 13b bis SU 13e werden auch von EPPLER, MENGIS (2004 S. 283) unter den Stichworten

- Zeitdruck
- Aufgabenunterbrechung und Ablenkung
- zu viele und zu detaillierte Standards im Rechnungswesen
- Abschaffung von Zwischenstellen, die die Informationssuche durch den Endnutzer anstatt von Personen, die darauf spezialisiert sind, nach sich zieht

als Störungsursachen des Information Overload beschrieben.

²⁷⁰ „In einem solchen Kontext stellt die wahrheitsgemäße Berichterstattung der Bereiche ein erhebliches Problem dar. So neigen Bereiche dazu, unbemerkt stille Reserven in das Budget einzubauen“ HIRSCH (2007 S. 97).

Das Detail, dass Regelungen im Informationssystem nicht alle Erfordernisse abdecken (Teil der Störungsursache SU 13d „Defizite bei den Regelungen im Informationssystem“), ist in der Literatur zu internen Berichten nicht aufgeführt. Die Störungsursache SU 13f „Informationsbedarf wurde nicht systematisch ermittelt“ wird beispielsweise von HORVÁTH (2006) indirekt beschrieben²⁷¹. Er sieht in der Kenntnis des Informationsbedarfs eine Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Berichtswesen.

Kategorie SU 14: Technologisch bedingte Störungsursachen: Unüberlegter Einsatz der Möglichkeiten, die die Informationstechnologie bietet

Die Befragungsteilnehmer beschreiben diese Störungsursache im Grundsatz deutlich. In der Zusammenstellung der Störungsursachen von EPPLER, MENGIS (2004 S. 284) wird die Informationstechnologie und speziell der E-Mailverkehr als Hauptquelle für den Information Overload beschrieben. Das in der vorliegenden Untersuchung eher schwach erkennbare Detail, dass die Leistungsfähigkeit bei der Datenverarbeitung unüberlegt zur Generierung von unwesentlichen Informationen eingesetzt wird, wird in der Literatur zu internen Berichten nicht beschrieben.

Kategorie SU 15: Störungsursachen, die außerhalb des Informationssystems liegen

Diese in den Befragungen deutlich beschriebenen Störungsursachen sind in der Literatur zu internen Berichten nicht aufgeführt.

Störungswirkungen

Kategorie SW 1: Geringe Ausdauer und geringes Engagement

Diese Störungswirkung ist in den Befragungen deutlich beschrieben. EPPLER, MENGIS (2004) benennen Wirkungen des Information Overload, die als geringe Ausdauer oder geringes Engagement interpretiert werden können (z. B. Informationen werden ignoriert oder man wird sehr selektiv, verminderte Suchrichtungen, oberflächliche Analyse).

Kategorie SW 2: Mitarbeiter verhalten sich passiv, verantwortungsscheu und verfolgen nicht die Betriebsziele

Diese deutlich beschriebene Kategorie ist in der bestehenden Literatur zu internen Berichten nicht erwähnt.

²⁷¹ HORVÁTH benennt einen Unterschied zwischen Informationsangebot, Informationsnachfrage und Informationsbedarf und stellt fest, „... die Realität ist dadurch gekennzeichnet, daß sich die eben beschriebenen Größen nicht decken ...“ (HORVÁTH 2006 S. 332).

Kategorie SW 3: Widerstand

Diese Störungswirkung wird in den Befragungen erkennbar beschrieben. KOCH (1994 S. 153ff) benennt als Wirkung von Diskrepanz erzeugenden Nachrichten, dass diese zurückgewiesen werden.

Kategorie SW 4: Spannungsverhältnis zwischen der formalen und kulturellen Ordnung

Diese deutlich beschriebene Kategorie ist in der bestehenden Literatur zu internen Berichten nicht erwähnt.

Kategorie SW 11: Die internen forstlichen Berichte leisten z. T. keinen Beitrag, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen

Diese Störungswirkung ist vielfach und deutlich genannt. EPPLER, MENGIS (2004 S. 286) beschreiben die Wirkung des Information Overload damit, dass dieser die Arbeitsleistung von Menschen, gemessen an der Sorgfalt wie auch an der Geschwindigkeit, negativ beeinflusst.

Kausalbeziehungen

Deduktiv ermittelte Kausalbeziehungen

KOCH (1994 S. 153ff, 171f) berücksichtigt bei der Erarbeitung von Gestaltungsmaßnahmen zur Minderung von Störungen bei internen Berichten Kausalbeziehungen oder zumindest Ausschnitte davon, die mit den folgenden in der vorliegenden Untersuchung ermittelten Ursachen-Wirkungsbeziehungen vergleichbar sind:

- Steht der Inhalt einer Nachricht im Widerspruch zu bestimmten Verhaltensweisen oder Überzeugungen des Empfängers, kann dies Widerstand zur Folge haben (Kausalverbindung SU 3a und SW 3);
- Ein hohes Maß an Bevormundung und Lenkung löst beim Empfänger vielfach inneren Widerstand aus (Kausalverbindung SU 3c und SW 3)²⁷².

²⁷² **Zur Kausalbeziehung SU 3a SW 3:** „... Informationen dagegen, deren Diskrepanz zum Empfängerstandpunkt so groß ist, daß sie auch diesen zweiten Toleranzwert übersteigt“ gelangen in die sogenannte „Bandbreite der Zurückweisung ...“ (KOCH 1994 S. 155).

Zur Kausalbeziehung SU 3c SW 3: „... Die Glaubwürdigkeit des Senders kann in zwei Komponenten zerlegt werden: in seinen ihm vom Empfänger zugeschriebenen Sachverstand (expertise) und in seine vom Empfänger wahrgenommene Objektivität als Absicht, sein Wissen zu übermitteln, ohne Einfluß (bias) auf den Empfänger ausüben zu wollen. [...] Nimmt der Empfänger eine solche Beeinflussungsabsicht des Senders wahr, dann sinkt [...] seine Glaubwürdigkeit. Der Empfänger entwickelt Abwehrmechanismen gegen die Beeinflussungsversuche des Senders und verringert damit seine Bereitschaft zur Akzeptanz der übermittelten Informationen ...“ (KOCH 1994 S. 171f).

Induktiv ermittelte Kausalbeziehungen

EPPLER, MENGIS (2004) führen allgemein auf, dass die Fähigkeiten der Sender und Empfänger den Information Overload auslösen können. Dieser kann wiederum eine sinkende Arbeitsleistung zur Folge haben. Sie drücken damit die nachfolgend genannten Kausalbeziehungen pauschaler aus:

- Defizite in der Fachkompetenz (SU 11a)
- Defizite in der Führungskompetenz (SU 11b)
- Defizite in der persönlichen Arbeitsorganisation (SU 11c)
bewirken, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (SW 11).

EPPLER, MENGIS (2004) beschreiben die Kausalbeziehung

- Weil Informationen schwer zu erfassen sind, können die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (SU 12a und SW 11).

EPPLER, MENGIS (2004) beschreiben mit Ausnahme des Details, dass Regelungen im Informationssystem nicht alle Erfordernisse abdecken, die hier aufgeführten Kausalbeziehungen

- Zeitmangel (SU 13b)
- Defizite bei den Regelungen im Informationssystem (SU 13d)
- Das Fehlen von Spezialisten für das EDV-Berichtssystem (SU 13e)
bewirken, dass die internen forstlichen Berichte keinen großen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (SW 11).

Folgende Kausalbeziehung wird von EPPLER, MENGIS (2004) ausschnittsweise beschrieben:

- Werden die Möglichkeiten, die die Informationstechnologie bietet, unüberlegt eingesetzt, so bewirkt dies, dass die internen forstlichen Berichte keinen großen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (SU 14 und SW 11).

Die übrigen in der vorliegenden Untersuchung ermittelten Kausalbeziehungen sind in der Literatur im Zusammenhang mit internen Berichten oder dem Informationssystem nicht beschrieben.

Verbindung der Störungen zu den Störungsursachen und –wirkungen

Da manche Störungsursachen und –wirkungen nur von einem oder von wenigen Teilnehmern genannt wurden und da hier eine explorative Studie mit einer begrenzten Anzahl von Befragungen durchgeführt wurde, kann angenommen werden, dass nicht alle tatsächlich vorliegenden Verbindungen von Störungen zu Störungsursachen und Störungswirkungen zur Ansprache kamen.

Wirkungsketten zwischen den Störungen, Störungsursachen und –wirkungen

Wirkungsketten zwischen den Einflussfaktoren wurden in mehreren Befragungen beschrieben. EPPLER, MENGIS (2004) halten fest, dass Interdependenzen zwischen den Einflussfaktoren bestehen.

Ergebnisse der Methodentriangulation

Die übereinstimmenden und sich ergänzenden Ergebnisse der Methodentriangulation werden als Indiz gedeutet, dass die enge Verbundenheit der Bearbeiterin mit der Problemstellung keine größeren nachteiligen Wirkungen auf diese Teilstudie hatte²⁷³.

Die Ergebnisse der Methodentriangulation zeigen auch die Vor- und Nachteile der beiden Befragungsmethoden beim speziellen Vorgehen in der vorliegenden Untersuchung auf²⁷⁴. Der Anhang 7 lässt erkennen, dass in den Interviews mehr sensible Störungsursachen und -wirkungen angesprochen wurden als in den Gruppendiskussionen. Dies kann dahingehend gedeutet werden, dass sich Personen zu sensiblen Themen in einem bilateralen Gespräch offener äußern als in einer Gruppe.

Ausgelöst durch die Eindrücke der Bearbeiterin während der Interviews, wurden in einem weiteren Untersuchungsschritt die Einflussfaktoren, die nur in den Interviews genannt wurden und sensible Themen beschreiben, daraufhin beleuchtet, ob diese von allen Interviewpartnern angesprochen wurden oder nur von jenen, zu welchen eine persönliche Beziehung besteht. Hier ist auffällig, dass die als sensibel eingestuften Störungsursachen und -wirkungen zu einem überwiegenden Teil nur von den der Bearbeiterin persönlich gut bekannten Interviewpartnern genannt wurden (siehe Anhang 7).

²⁷³ Vgl. SCHANZ, SUDA (2001 S. 72).

²⁷⁴ Vgl. MAYRING (2002 S. 147f).

Hieraus kann gefolgert werden, dass Interviews nicht grundsätzlich sensible Themen zu Tage bringen. Allerdings können die in der Tabelle dargestellten Unterschiede zwischen den Befragungsmethoden auch auf andere Gründe zurückzuführen sein. So kann z. B. Zufall eine Rolle gespielt haben. Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass die Aussage von LAMNEK (2005a S. 425), Gruppendiskussionen erbringen realitätsnähere Ergebnisse, nicht uneingeschränkt bestätigt werden kann. Die positiven Erfahrungen mit vertrauten Personen wurden in der zweiten Teilstudie genutzt.

Gesamtschau über die Ergebnisse der ersten Studie

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mit der ersten Teilstudie die im ersten Teil des theoretischen Bezugsrahmens aufgeführten Störungen im Informationsprozess empirisch bestätigt werden konnten. Auch konnte ermittelt werden, welche der am Informationsprozess beteiligten Personen die einzelnen Störungen herbeiführen können (siehe Abschnitt C 3.1.2). Die Störungen werden von vielfältigen Störungsursachen ausgelöst. Die im theoretischen Bezugsrahmen genannten Kausalbeziehungen konnten empirisch bestätigt werden. Darüber hinaus konnte auf induktivem Weg eine Vielzahl weiterer Kausalbeziehungen ermittelt werden. Die erhobenen Störungsursachen liegen in Verhaltensbedingungen der am Informationsprozess beteiligten Personen begründet²⁷⁵ (siehe Abschnitt C 3.1.3 bis 3.1.5). Die ermittelten Störungswirkungen geben zu erkennen, dass die internen forstlichen Berichte ihre Leistungsziele und ihr soziales Ziel nicht oder nur eingeschränkt erreichen (siehe Abschnitt C 3.1.4). Allen Störungen konnten Störungsursachen und Störungswirkungen zugeordnet werden (siehe Abschnitt C 3.1.6).

Offen ist, wie umfassend die Störungen, Störungsursachen und –wirkungen ermittelt werden konnten. Um die Größe möglicher Lücken abschätzen zu können, wird geprüft, inwieweit die Ergebnisse anderer Studien über interne Berichte, die sich mit Störungen, Störungsursachen und –wirkungen auseinandersetzen, über die vorliegende Untersuchung hinausreichen:

In keiner Studie wurden Störungen erarbeitet, die über die der vorliegenden Untersuchung hinausgehen. In der vorliegenden Studie konnten zwar vielzählige und vielfältige Störungsursachen und –wirkungen ermittelt werden, trotzdem können der Literatur weitere über diese Untersuchung hinausgehende Einflussfaktoren entnommen werden²⁷⁶. Ein Teil davon mag vielleicht für die forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg nicht zutreffend

²⁷⁵ Als Verhaltensbedingungen der am Informationsprozess beteiligten Personen wurde im Abschnitt B 1 herausgearbeitet: persönliches Können, individuelles Wollen, situatives Ermöglichen und soziales Sollen und Dürfen.

²⁷⁶ Vgl. beispielsweise TASCHNER (2013)

sein. Anzunehmen ist aber eher, dass so manche dieser Einflussfaktoren auch im baden-württembergischen Forst vorliegt, aber in den Befragungen nicht zur Ansprache kamen.

Die Forschungsfragen waren nicht vollständig. Denn die Bearbeiterin hat, aufgrund von Literaturhinweisen²⁷⁷ und ihrer Berufserfahrung, bei den Interviews und den Gruppendiskussionen der ersten Teilstudie nicht erst erfragt, ob bei den internen forstlichen Berichten überhaupt Probleme vorhanden sind, die dazu führen, dass die Berichtsziele bzw. der Berichtszweck nicht erreicht werden. Sie hat vielmehr – Problematisches voraussetzend - ermittelt, **welche** Schwierigkeiten die Befragungsteilnehmer sehen. Rückblickend scheint gerechtfertigt, dass die „Ob-Frage“ nicht gestellt wurde. Denn die Arbeit belegt, dass Probleme vorliegen, die dazu führen können, dass die internen forstlichen Berichte ihre Berichtsziele bzw. den Berichtszweck nicht erreichen (näheres hierzu siehe Abschnitt D 5).

Die Diskussion der ersten Teilstudie kann den Eindruck erwecken, die Schwierigkeiten bei den internen forstlichen Berichten seien mit dieser Studie in befriedigender Art und Weise untersucht worden. Aber ist dies auch so? Die Ergebnisse der ersten Teilstudie wurden auf Basis eines theoretischen Bezugsrahmens ermittelt, der auf einem sehr einfachen, „technischen“ Kommunikationsverständnis beruht. Des Weiteren wurde nur ermittelt, welche Schwierigkeiten bei den internen forstlichen Berichten den am Informationsprozess beteiligten Personen bewusst sind. Auch ist davon auszugehen, dass trotz der vielzähligen Störungsursachen und –wirkungen, die erhoben wurden, nicht alle Einflussfaktoren erfasst wurden. Der Frage, inwiefern Schwierigkeiten bei den internen forstlichen Berichten mit dieser Studie in befriedigender Art und Weise untersucht werden konnten, soll in Abschnitt D 5 nochmals ausführlicher nachgegangen werden.

²⁷⁷ Vgl. beispielsweise KOCH (1994 S. 71), er hält fest, dass bei der Übermittlung von Informationen mittels Berichten Störeinflüsse auftreten können „... die zu Informationsverlusten führen bzw. [...] die Wirksamkeit der Kommunikation beeinträchtigen oder gar völlig behindern können ...“. SANDT (2003) ermittelt in einer empirischen Erhebung, dass 63 Prozent der befragten Manager mit den Berichten nicht oder nur teilweise zufrieden sind.

4.2 Ergebnisse der zweiten Teilstudie

Ergebnisse zur Organisationskultur im Allgemeinen

Im Zuge der zweiten Teilstudie kam nur eine Methode der Datenerhebung zur Anwendung²⁷⁸ und es wurden lediglich vier Gruppendiskussionen durchgeführt. Bei Würdigung der Ergebnisse ist weiter zu berücksichtigen, dass die Organisationskultur ein sehr komplexes theoretisches Konstrukt ist und dass die ermittelten Grundannahmen, Normen und Standards Ergebnisse eines methodologisch und methodisch anspruchsvollen Deutungsprozesses sind. Aus diesen Gründen war es mit der vorliegenden Untersuchung lediglich möglich, einen Einblick in die Organisationskultur zu erhalten. Die ermittelten Orientierungsmuster können deshalb auch nicht als „wahres“, festes Ergebnis betrachtet werden, vielmehr sind sie als Hypothesen zu verstehen²⁷⁹. Des Weiteren muss bei der Analyse einer Organisationskultur beachtet werden, dass sich die Organisationskultur wandelt, wenn meist auch nur langsam. Die Ergebnisse stellen also nur eine Momentaufnahme dar²⁸⁰.

Das hier entwickelte Kategorienschema wird nicht nur, wie von SCHEIN (1995) beschrieben, für die Systematisierung der Grundannahmen herangezogen. Auch die ermittelten Normen und Standards werden nach diesem Schema gegliedert. Dieses Vorgehen wird als gerechtfertigt erachtet, da der Übergang eines Orientierungsmusters von einer Norm oder einem Standard zu einer Grundannahme fließend ist²⁸¹. Des Weiteren beeinflussen die Grundannahmen viele Normen und Standards einer Organisation²⁸².

Im Zuge des Deutungsprozesses war es aufgrund der geringen empirischen Basis schwierig festzustellen, ob ein Orientierungsmuster eine Grundannahme oder eine Norm bzw. ein Standard ist. Bei der Entscheidung, ob eine Grundannahme oder eine Norm bzw. ein Standard vorliegt, wurde i. d. R. wie folgt vorgegangen: Zuerst wurden alle Orientierungsmuster den einzelnen Kategorien des Kategorienschemas zugeordnet²⁸³. Dann wurde an jedes Orientierungsmuster die Frage herangetragen, „Warum ist das so?“. Konnte diese Frage mit einem anderen Orientierungsmuster innerhalb der Kategorie beantwortet werden, so wurde das erstere als Norm oder Standard bezeichnet. War dies nicht möglich, dann wurde davon

²⁷⁸ Zur kritischen Würdigung der Methode siehe Abschnitt D 3.

²⁷⁹ Vgl. SCHEIN (1995 S. 163).

²⁸⁰ Vgl. SCREYÖGG, KOCH (2010 S. 357ff).

²⁸¹ Vgl. SCHEIN (1995 S. 31ff).

²⁸² Allerdings ist denkbar, dass sich eine einzelne Norm oder ein einzelner Standard aus dem Zusammenwirken mehrerer Grundannahmen ergibt. Dann ist eine Einordnung in das Kategorienschema erschwert. Diese Schwierigkeit trat in der vorliegenden Untersuchung allerdings nicht auf.

²⁸³ So wurden z. B. die Orientierungsmuster „Die Natur ist in Grenzen tolerant“ und „Eingriffe in die Natur sind in gewissem Umfang erlaubt“ der Kategorie „das Wesen der menschlichen Beziehung und des menschlichen Handelns“ zugeordnet.

ausgegangen, dass eine Grundannahme vorliegt²⁸⁴. Wenn ein Orientierungsmuster als Handlungsvorgabe gedeutet wurde, so wurde von diesem beschriebenen Vorgehen abgewichen und das Orientierungsmuster wurde direkt als Norm bezeichnet²⁸⁵.

Mit vorliegender Untersuchung konnte, wie oben bereits geschildert, nur ein Teil der von den Gruppendiskussionsmitgliedern gelebten Grundannahmen, Normen und Standards ermittelt werden. So manche weitere Orientierung deutete sich zwar im empirischen Material an, wurde aber von zu wenigen Befragungsteilnehmern oder zu schwach zum Ausdruck gebracht, um als gemeinsam geteiltes Orientierungsmuster gedeutet zu werden²⁸⁶.

Bei der „sozialen Wirklichkeit über Ziele“ (siehe Abschnitt C 3.2.2) wurden nicht nur Orientierungsmuster der Befragungsteilnehmer offengelegt, sondern es wurde aus den Aussagen der Befragungsteilnehmer auch auf Orientierungsmuster von nicht an den Gruppendiskussionen teilnehmenden Personen geschlossen. Dieses Vorgehen ist als sehr kritisch einzustufen. Da aber zum einen die Mitglieder der Gruppendiskussionen A und B z. T. die Orientierungen ihrer direkten Vorgesetzten gedeutet haben und diese Vorgesetzten Teilnehmer der Gruppendiskussionen C und D waren, konnten diese Deutungen der Gruppen A und B im Zuge des externen Fallvergleichs validiert werden. Zum anderen wurden in drei Gruppendiskussionen etwa gleichlautende Aussagen zu den Zielen der Kommunen und der übergeordneten Dienststellen gemacht. Somit scheinen auch diese Deutungen durch den Fallvergleich validiert.

²⁸⁴ Die Frage „Warum sind Eingriffe in die Natur in gewissem Umfang erlaubt“, kann mit dem Orientierungsmuster „Weil die Natur in Grenzen tolerant ist“ beantwortet werden. Ersteres wird deshalb als Norm bzw. Standard betrachtet, Zweiteres als eine Grundannahme, denn es findet sich innerhalb der Kategorie kein weiteres Orientierungsmuster, das erklärt, warum die Natur als in Grenzen tolerant betrachtet wird.

²⁸⁵ Siehe z. B. die Orientierung „Großer Zusammenhalt innerhalb der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg“.

²⁸⁶ So wurden beispielsweise Orientierungsmuster über das Wesen des Menschen auch in der Gruppendiskussion D erkennbar. Entweder zeichneten sie sich aber nur sehr schwach ab oder sie wurden nur von einer Person angerissen.

Vergleich der Ergebnisse der 2. Teilstudie mit anderen Arbeiten

Nachfolgend wird diskutiert, inwieweit andere Arbeiten die Orientierungsmuster bestätigen, die in allen bzw. in drei Diskussionsgruppen gedeutet werden konnten. Zunächst sei nochmals darauf hingewiesen, dass es bislang nach Kenntnis der Bearbeiterin keine empirischen Untersuchungen zur Organisationskultur von mitteleuropäischen Forstbetrieben gibt. Die Untersuchung von SCHANZ (1996a und 1996b), auf die im Folgenden Bezug genommen wird, basiert auf empirischen Erhebungen, ist allerdings auf die Nachhaltigkeit begrenzt. HEEG (1973) hat die Mitgliederstruktur von Forstverwaltungen am Beispiel des Forstamtsleiters empirisch analysiert. Andere Arbeiten, z. B. jene von GLÜCK (1987), GLÜCK, PLESCHBERGER (1982), WEBER, MANN (1997), stellen Literaturanalysen ohne eigentliche empirische Grundlagen dar. Des Weiteren werden auch Erfahrungsberichte herangezogen (z. B. OTTO (1996)), aus denen auf die Organisationskultur von Forstbetrieben indirekt geschlossen werden kann.

Die **1. Orientierung** „Der Forst als Ganzes (die forstliche Tätigkeit, die forstliche Organisation, der soziale Umgang, die Mitglieder,...) ist etwas Besonderes und stellt deshalb eine Ausnahme zu anderen Betrieben und Tätigkeiten dar“ wird im Erfahrungsbericht von OTTO (1996 S. 691) in Teilen bestätigt. Er hält fest „... Denn man wußte ja, der Beruf [des Försters; Anm. d. Bearb.] war der beste der Welt ...“. Hat man den besten Beruf der Welt, so ist dieser Beruf etwas Besonderes und damit eine Ausnahme.

WEBER, MANN (1997 S. 22) halten fest, „... dass „die Forstwirtschaft“ über lange Zeiträume hinweg Sachkenntnis und Entscheidungskompetenz in Fragen der Waldbewirtschaftung und –nutzung exklusiv für sich beansprucht hat und diesen Anspruch in rechtlicher und administrativer Sicht erfolgreich durchsetzen konnte...“. Die **2. Orientierung** „Nur Förster können forstfachliche Belange richtig beurteilen“ bringt zum Ausdruck, dass ForstBW diese Exklusivität auch heute noch für sich beansprucht.

Bei der Priorisierung der Unternehmensziele, die anhand der vier Gruppendiskussionen gedeutet wurde (**3. bis 9. Orientierung**), ist folgende Tendenz erkennbar: Je höher eine Dienststelle in der Hierarchie steht, desto höher ist die Priorität von ökonomischen Zielen und desto nachrangiger sind ökologische.

Inwieweit können diese Deutungen durch die Literatur bestätigt werden? Hierzu wird VOLZ (2002 S. 388) herangezogen. Er vergleicht die Kultur und die Ziele, die in der Forstwirtschaft gelebt bzw. angestrebt werden mit jener der Holzindustrie: „... Auf der forstlichen Seite ist eine wesentliche Entwicklungstendenz der letzten Jahre am besten mit der „Ökologisierung“

der Waldbewirtschaftung zu beschreiben. Gemeint sind dabei vor allem der verstärkte naturschutzfachliche Einfluss und die Weiterentwicklung von Prinzipien der sog. „naturnahen“ Forstwirtschaft...“ Im Gegensatz dazu hat sich die „... Kultur der Holzindustrie“ [...] den Werten wirklich großer Industriebetriebe angenähert. Orientierungspunkte waren dabei [...] die ökonomischen Kulturen anderer Industriezweige ...“. Für VOLZ (2002 S. 388) war im Jahr 2002 eine „... Kluft zwischen den zwei Kulturen ...“ erkennbar. „... Und zwar in zweierlei Hinsicht: Zum einen wird die Forstwirtschaft durch ihre finanziellen Probleme immer mehr gezwungen, sich an der Holzindustrie zu orientieren. Zum anderen drängt die Holzindustrie [...] immer mehr in den Bereich der Forstwirtschaft...“.

Wird der zeitliche Abstand zwischen der Veröffentlichung des Artikels von VOLZ (2002) und der Erhebung der empirischen Ergebnisse der zweiten Teilstudie berücksichtigt, so widersprechen sich Artikel und Ergebnisse nicht unbedingt. Möglich ist auch, dass die empirischen Ergebnisse auf folgende Entwicklung hinweisen: Die hierarchisch höher stehenden Dienststellen haben dem von VOLZ (2002) beschriebenen Druck zur kulturellen Veränderung nachgegeben, die hierarchisch niedriger stehenden Dienststellen leben noch die „ältere“ Kultur. Wird beachtet, dass Kulturwandel stark von den Vorgesetzten beeinflusst wird²⁸⁷, ist nachvollziehbar, dass der Wandel zuerst von den hierarchisch höher stehenden und erst später von den hierarchisch niedriger stehenden Personen und Gruppen vollzogen wird. Es ist also denkbar, dass die „Kluft zwischen den Kulturen“ (VOLZ 2002 S. 388) Eingang in ForstBW gefunden hat. Aus dem Abgleich der Ergebnisse dieser Untersuchung zu den großen Unterschieden in der Zieldeutung der Mitglieder von ForstBW mit VOLZ (2002) wird folgender Forschungsbedarf deutlich: Wenn belastbare Aussagen zur Vielfalt der in ForstBW angestrebten Unternehmensziele gemacht werden sollen, sollten weitere empirische Untersuchungen durchgeführt werden.

Orientierungen zur Frage „Was ist Information?“ (**10. Orientierung**) sind in der Literatur nicht beschrieben.

Die **11. Orientierung** „Die Gruppen sind vergangenheitsorientiert“ und die **12. Orientierung** „Das bisher praktizierte Vorgehen hat sich bewährt und soll beibehalten werden“ finden sich u. a. bei GLÜCK (1987) und KROTT (1996). GLÜCK (1987 S. 47) schreibt „... Der Forstmann [...] verläßt sich [...] auf die Erfahrungen der Vergangenheit. Der Gegenwart hingegen mißtraut er, weil sie stets Gefahren für den Wald in sich birgt...“. KROTT (1996 S. 104) hält fest „... Der hohe Handlungsdruck des Alltags verstärkt die Neigung von Praktikern, in ernstesten Problemen lieber auf altbewährte Lösungen zu bauen...“.

²⁸⁷ Vgl. SCHEIN (1995).

Die **13. Orientierung** „Im Vordergrund steht das operative Management. Prognosen der kommenden Jahre bzw. mittel- bis langfristige Strategien sind nicht wichtig“ wird von SCHANZ (1996b S. 184) zu großen Teilen bestätigt. Er hält fest „... daß sich die Forstwirtschaft bisher zu sehr auf die Verbesserung des operativen Bereichs konzentriert, und sich zu wenig um den strategischen Bereich [...] gekümmert hat ...“.

Orientierungsmuster zu Annahmen der Förster über die Veränderbarkeit von Menschen (**14. Orientierung**) sind in der Literatur nicht beschrieben.

Die **16. Orientierung** „Man muss mit Leib und Seele Förster sein“ wird von GLÜCK (1987 S. 48) indirekt berührt. Er sieht bei den Förstern „... berufsständisches Denken ...“ und er benennt die Gründung von „... forstlichen Standesorganisationen (Forstvereinen) ...“. D. h. die Förster führen ihren Beruf nicht nur aus, um Geld zu verdienen und weil sie ihn ggf. auch gerne praktizieren, sondern sie treten beispielsweise in einen Verein ein, mit der Folge, dass dienstliche Themen auch die private Zeit begleiten. „Berufsständisches Denken“ bringt auch zum Ausdruck, dass man sich anderen Förstern besonders zugehörig fühlt. HEEG (1973 S. 27) hält fest, „... dass der Beruf des Forstmanns, speziell der des Forstamtsleiters, nicht mit einem üblichen „Beruf“ vergleichbar ist, sondern dass er sich von einem solchen durch eine vermeintlich besonders erforderliche Berufung unterscheiden müsse ...“²⁸⁸.

Aussagen zum Zusammenhalt innerhalb von forstlichen Organisationen (**17. Orientierung**) sind in der Literatur nicht vorhanden.

Der erste Satz der **19. Orientierung** „Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen. In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Interessensgruppe reichen die Urteile über diese Personen von sehr bedrohlich (als mächtig eingestufte Interessensgruppe) bis unbedeutend (Interessensgruppe, die machtlos erscheint)“ wird indirekt bei GLÜCK (1987 S. 50) erkennbar. Er schreibt „... Allerdings erschwert die ideologische Fixierung der Forstleute die Auseinandersetzung mit anderen Ideologien [...] oder Bündnisse mit anderen Gruppen der Gesellschaft (z. B. Grüne und Alternative) einzugehen ...“. Laut GLÜCK (1987 S. 45) ist der Gegenbegriff von Ideologie „... die Bereitschaft, mit sich reden zu lassen ...“. Ist also jemand Anhänger einer Ideologie, so werden andere Ideologien, die die eigene nicht bestätigen, nicht offen diskutiert, nicht ernstgenommen und abgelehnt.

²⁸⁸ Vgl. auch SCHMIDT (1999) zur Waldgesinnung.

Die **20. Orientierung** „Die Förster anerkennen und leben gesellschaftliche Hierarchien“ wird von SCHANZ (1996b S. 183f) bestätigt. Er beschreibt die gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland seit dem zweiten Weltkrieg in Anlehnung an die von THOMPSON et al (1990) beschriebenen vier Grundtypen von Sozialbeziehungen und den vier grundsätzlichen Naturvorstellungen (siehe auch Abschnitt B 4.2) und ordnet die Forstwirtschaft dem hierarchischen Typ zu.

WEBER, MANN (1997) thematisieren den Wertewandel in der Gesellschaft und arbeiten Unterschiede zwischen Naturschutz und Forstwirtschaft heraus. Von Seiten des Naturschutzes besteht die Forderung, die Natur sich selbst zu überlassen. Im Gegensatz dazu steht das forstliche Konzept, „... mit Eingriffen den Wald für die Holzproduktion nachhaltig zu nutzen ...“ (WEBER, MANN 1997 S. 21). Die Autoren beschreiben also Unterschiede innerhalb der Gesellschaft. Teile der Gesellschaft gehen von einer empfindlichen Natur aus, die Förster betrachten die Natur als in Grenzen tolerant und leben deshalb die **21. und 22. Orientierung** („Die Natur ist in Grenzen tolerant“; „Störende Eingriffe in die Natur sind in gewissem Umfang erlaubt“).

Die **23. Orientierung** „Keine Interessensgruppe hat die Macht, ForstBW Konkurrenz zu machen“ wurde bereits vor 35 Jahren von BOSSHARD (1978 S. 954) festgehalten. Er schreibt über die Schweizer Förster: „... Wir fühlen uns geborgen und geschützt in einem starken Forstgesetz und in der guten Waldgesinnung der Bevölkerung ...“.

Die **24. Orientierung** „Die von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträger vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen,...) werden als eng und nicht oder nur wenig beeinflussbar empfunden. Gegenüber diesen Rahmenbedingungen ist man machtlos“ erkennt BOSSHARD (1978 S. 955) in ähnlicher Weise auch bei den Schweizer Forstleuten. Denn er hält fest „... Wir akzeptieren die gesellschaftlichen Randbedingungen unseres Tuns im Wesentlichen als gegeben, unabänderlich und schicksalhaft ...“. KROTT (1996 S. 98) schreibt, dass die „... gestiegene Fremdbestimmung [...] von der Forstwirtschaft als Krise erlebt ...“ wird. Er ist aber der Meinung – im Unterschied sowohl zu den Orientierungen der Befragungsteilnehmer als auch zu BOSSHARD (1978) – dass die Förster diese Fremdbestimmung nicht ohnmächtig hinnehmen, sondern Lösungswege suchen.

Aussagen, wie sich die Forstwirtschaft verhält, wenn es um die von den politischen Entscheidungsträgern vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen geht (**26. Orientierung**), sind in der Literatur nicht zu finden.

SCHANZ (1996b S. 176) bestätigt indirekt den ersten Satz der **28. Orientierung** „Für die untersuchte Gruppe ist es wenig wichtig, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessen, Strömungen und Entwicklungen, die die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Handlungen von ForstBW betreffen, zu ermitteln. Die Belange der Interessensgruppen werden deshalb zum Teil nur geschätzt, aber die Gruppe ist sich sicher, dass ihre Einschätzung richtig ist.“ Er hält ein „... immer wiederkehrendes Reaktionsmuster ...“ der Forstwirtschaft fest, das „... Unverständnis für die Kritik und beharrendes Verweisen auf die tatsächliche Leistung ...“ umfasst. „... Innerhalb dieses Reaktionsmusters findet zwar durchaus eine ernstgemeinte Auseinandersetzung mit den inhaltlichen Standpunkten der Kritiker statt, nicht aber mit den Gründen und Erklärungen, die zu diesen Standpunkten führen ...“. Auch SCHANZ (1996b) hat also beobachtet, dass sich die Forstwirtschaft nicht ausreichend für die Belange der Interessensgruppen interessiert.

Die **29. Orientierung** „Für die untersuchte Gruppe ist es nicht üblich, wenn nicht sogar unsinnig, die hervortretenden Interessens- und Wertkonflikte zwischen den Interessensgruppen und der untersuchten Gruppe mittels normativem Management zu bewältigen. Für die Gruppe ist es selbstverständlich, dass nur die formal dafür zuständige Stelle die Interessen der verschiedenen Interessensgruppen richtig abwägen kann. Es werden nicht die Nähe und der Austausch zu den Interessensgruppen gesucht, sondern der Abstand“ wird von mehreren Autoren in Teilen bestätigt. SCHANZ (1996b S. 179) hält fest, dass strategisch-normative Managementaktivitäten in der Forstwirtschaft fehlen. GLÜCK (1987 S. 50) schreibt, dass sich der Forstmann „... zum nichternannten Schiedsrichter der unterschiedlichen Interessen am Wald ...“ macht. Auch GLÜCK (1987) beschreibt also, dass die Förster der Meinung sind, nur sie könnten die Interessen der verschiedenen Gruppen in Waldbelangen richtig abwägen. GLÜCK (1982 S. 17) ist der Ansicht, die Forstwirtschaft isoliere sich von der übrigen Gesellschaft, denn sie geht davon aus, „... daß das eigene Handeln auch von anderen Waldbenutzern gutgeheißen wird und man sich daher um sie nicht zu kümmern braucht ...“. Nach seiner Auffassung fällt es den Förstern schwer, gemeinsam mit anderen Gruppen der Gesellschaft das Interesse der Walderhaltung gegen mächtige Interessensgruppen zu verfolgen.

Der erste Satz der **30. Orientierung** „Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, offen sein zu müssen oder sich Kritik stellen zu müssen“ wird von SCHANZ (1996b S. 176) in Teilen bestätigt, wenn er ein „... immer wiederkehrendes Reaktionsmuster ...“ der Forstwirtschaft und „... Unverständnis für die Kritik ...“ beschreibt. GLÜCK, PLESCHBERGER (1982) führen aus, dass die Förster, um Konflikte

nicht offen legen zu müssen, Strategien entwickeln. Allerdings können die von ihnen beschriebenen Strategien in der vorliegenden Untersuchung nicht bestätigt werden.

Aussagen zu Orientierungen über das Selbstbild der Förster (**31. Orientierung**) konnten in der Literatur nicht gefunden werden.

VOLZ (2002 S. 388) hält fest: „... Kaum ein Wirtschaftssektor hat eine so ausgeprägte gemeinsame „Kultur“ wie die Forstwirtschaft ...“, was die Einschätzung, dass in ForstBW eine **starke Organisationskultur** vorliegt, zu bestätigen scheint.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Die in der vorliegenden Untersuchung ermittelten Grundannahmen, Normen und Standards von ForstBW werden in den genannten Arbeiten anderer Autoren zu großen Teilen bestätigt. Auch die Beurteilung, dass in ForstBW eine starke Organisationskultur vorliegt, deckt sich mit dieser Literatur. Es wurde keine Literatur gefunden, die den empirischen Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung widerspricht.

5. Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung von Information und Kommunikation in ForstBW

Welche für die Praxis nützlichen Schlüsse bezüglich der Erreichung des Zwecks der internen forstlichen Berichte können aus den beiden Studien gezogen werden?

Die erste Teilstudie zeigt auf, dass bei den internen forstlichen Berichten alle im theoretischen Bezugsrahmen beschriebenen Störungen auftreten. Diese und die vielzähligen Kausalbeziehungen bewirken, dass die internen forstlichen Berichte zumindest zum Teil ihre Leistungsziele und ihre sozialen Ziele nicht erreichen können. Die Studie gibt allerdings keinen Aufschluss darüber, wie häufig die einzelnen Störungen und Störungswirkungen ausgelöst werden. Auch die herangezogenen Theorien geben hierauf nur in einem Fall Antwort²⁸⁹. Zusammenfassend wird zwar erkennbar, dass die internen forstlichen Berichte, wenn sie aus dem Blickwinkel der betriebswirtschaftlichen Theorien zu Schwierigkeiten im Informationssystem betrachtet werden, nur mit Einschränkungen einen Beitrag leisten, die Personen mit Managementaufgaben bei der Zielerreichung zu unterstützen. Unklar bleibt

²⁸⁹ Siehe die SU 3a in Verbindung mit der SW 3. Laut SCHULZ VON THUN (2008) ist es recht menschlich, mit Widerstand auf Nachrichten zu reagieren, die im Widerspruch zur eigenen Überzeugung oder zum eigenen Verhalten stehen und Berichte sollen ja gerade aufzeigen, wo Verhaltensänderungen notwendig sind. Diese Störungsursache wird, folgt man SCHULZ VON THUN (2008), von vielen, wenn nicht sogar von allen Organisationsmitgliedern ausgelöst.

aber, wie stark die Erreichung der Berichtsziele und in der Folge die Erfüllung des Berichtszwecks beeinträchtigt ist.

Sind weiterführende Antworten zur Frage, inwiefern die internen forstlichen Berichte ihren Zweck erreichen können aus der Perspektive der zweiten Teilstudie möglich? Aus den empirischen Ergebnissen der zweiten Teilstudie kann geschlossen werden, dass ForstBW eine starke Organisationskultur hat. Aus den Theorien kann abgeleitet werden, dass starke Organisationskulturen Vorteile haben. Diese ermöglichen es, vertraute Situationen erfolgreich zu meistern (siehe Abschnitt B 5). Aber sie haben auch Nachteile. So besteht in einem Betrieb mit einer starken Organisationskultur u. a. die Tendenz, Informationen, die dem bestehenden „Weltbild“ zuwiderlaufen, zu verdrängen oder zu überhören. Es besteht die Gefahr, dass sich diese Organisationen gegenüber dem Umfeld abschotten (vgl. Abschnitt C 3.4, „1. Tendenz zur Abschließung“). Übertragen auf das interne Berichtswesen legt dies die These nahe, dass interne forstliche Berichte mit Informationen aus dem Umfeld häufig nicht aufgenommen werden, wenn sie Kritik oder Warnungen enthalten, die im Widerspruch zur Organisationskultur stehen. Des Weiteren kann aus den Theorien abgeleitet werden, dass Veränderungen zum „Unbekannten“ umso weniger durchsetzbar sind, je stärker die Organisationskultur eines Betriebes ist (vgl. Abschnitt C 3.4, „3. Blockierung neuer Orientierungen“, „4. Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster“, „5. kollektive Vermeidungshaltung“ und „6. Mangel an Flexibilität“). SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 356) pointieren diese Aussagen mit dem Schlagwort der „10 %-Innovation“, die in starken Organisationen lediglich möglich ist. Zusammenfassend kann aus den empirischen Ergebnissen der zweiten Teilstudie in Verbindung mit den herangezogenen Theorien begründet vermutet werden, dass es in ForstBW in weiten Teilen nur schwer möglich ist, mit den internen forstlichen Berichten größere Veränderungen herbeizuführen. Des Weiteren liegt der Schluss nahe, dass hiervon ein nennenswerter Teil der Beschäftigten von ForstBW betroffen ist, denn die Theorien besagen auch, dass in starken Organisationskulturen die Tendenz besteht, Konformität zu erzwingen (vgl. Abschnitt C 3.4 „2. Kulturdenken“). In Organisationen mit starker Organisationskultur scheint ein Teil der Organisationsmitglieder sich vor Einflüssen des Umfeldes weitreichend zu verschließen. Größere Veränderungen werden abgelehnt. Ein anderer Teil nimmt zwar kritische Informationen aus dem Umfeld wahr und wäre auch zu Innovationen bereit. Um aber nicht sanktioniert zu werden, tendieren auch einige dieser Beschäftigten dazu, sich dem kulturellen Rahmen anzupassen²⁹⁰. Dementsprechend kann aus der Hypothese, dass ForstBW eine starke Organisationskultur hat, in Verbindung mit den theoretischen Aussagen zu den Nachteilen starker

²⁹⁰ Vgl. SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 353ff).

Organisationskulturen, begründet vermutet werden, dass die internen forstlichen Berichte in weiten Teilen ihren Berichtszweck nur sehr eingeschränkt erreichen können.

Aus dem Vergleich der Ergebnisse aus beiden Studien ergeben sich Hinweise, dass nicht wenige der in der ersten Teilstudie ermittelten Störungsursachen in der Organisationskultur von ForstBW begründet sind. Beispielhaft genannt sei hier die in der zweiten Teilstudie gedeutete Grundannahme, dass Daten sehr genau, d. h. auch sehr detailliert ermittelt werden sollen (10. Orientierung²⁹¹ bzw. „exploitatives“ Lernen²⁹²). Dies zieht aufwändige Berechnungen nach sich, mit der Folge, dass Regelungen im Informationssystem geschaffen werden müssen, die den Organisationsmitgliedern zu komplex sind, was in der Störungsursache SU 13d erkennbar wird. Mitunter fehlt den Beschäftigten das Fachwissen, um die Daten richtig erfassen und nutzen zu können - siehe dazu die Störungsursache SU 11a. Spezialisten, die Unterstützung leisten könnten, sind nicht vorhanden (siehe Störungsursache SU 13e). Hier liegt der Schluss nahe, dass die genannten Störungsursachen Symptome der 10. Orientierung sind.

Die erste Teilstudie zeigt allerdings auch Schwierigkeiten auf, die mit einer Analyse der Organisationskultur nicht herausgearbeitet werden können. Beispielsweise können bei den internen forstlichen Berichten auch Störungsursachen auftreten, die außerhalb des Informationssystems liegen (SU 15). Probleme, die sich aus einem negativen Menschenbild von Vorgesetzten ergeben, konnten mit der Analyse der Organisationskultur ebenfalls nicht ermittelt werden (SU 2).

Konkrete Aussagen, welche Störungsursachen bei den internen forstlichen Berichten in der Organisationskultur begründet sind und welche nicht von der Kultur des Betriebes (mit-)ausgelöst werden, sind mit diesen beiden Studien nicht möglich. Aussagen hierzu dürften auch generell nur schwer empirisch belegbar sein, da die Zusammenhänge sehr komplex sind. Im Grundsatz ist auch denkbar, dass manche in der ersten Teilstudie ermittelten Störungsursachen Symptome anderer emergenter Phänomene, beispielsweise politischer Prozesse²⁹³, sein können (siehe beispielsweise SU 11i „Missbrauch mit Informationen“).

²⁹¹ Siehe Abschnitt C 3.2.2.

²⁹² Siehe Abschnitt C 3.4.

²⁹³ Politische Prozesse haben ihren Ursprung in den unterschiedlichen Interessen der Akteure. „Theorien politischer Prozesse thematisieren, wie sich diese verschiedenen Interessen bilden, wie Organisationsmitglieder versuchen, diese – auch gegen Widerstreben – durchzusetzen, zu welchen Koalitionen es dabei kommt, welche Konflikte entstehen, welche Verhandlungsstrategien gewählt werden usw.“ (SCHREYÖGG 2008 S. 349).

Welche für die Praxis nützlichen Aussagen zur Information und Kommunikation in ForstBW im Allgemeinen können aus den beiden Studien abgeleitet werden?

Die in den Theorien beschriebenen Nachteile starker Organisationskulturen begrenzen nicht nur die Möglichkeiten der internen forstlichen Berichte, das Management bei ihren Aufgaben zu unterstützen. Die These der fehlenden Offenheit von ForstBW gegenüber dem externen Umfeld legt die begründete Vermutung nahe, dass Informationen über das Umfeld, unabhängig davon, ob sie mit internen forstlichen Berichten oder auf andere Art und Weise kommuniziert werden, in weiten Teilen nur eingeschränkt oder verzerrt wahrgenommen werden. Es stellt sich beispielsweise die Frage, wie gut in ForstBW die Belange der Interessensgruppen wahrgenommen werden können (z. B. Kundenzufriedenheit, Ansprüche der Waldbesucher, u. a.). Wegen der starken Organisationskultur in ForstBW können vermutlich auch andere Informationsinstrumente, wie beispielsweise Zielvereinbarungen, die Leistungen, die ihnen in der Literatur zugesprochen werden, nicht entfalten. Denn auch die Wirksamkeit dieser Instrumente, aber auch von Fortbildungen, Tagungen und vielem mehr, ist – so die begründete Vermutung – durch die verminderte Bereitschaft eines nennenswerten Teils der Organisationsmitglieder zu größeren Veränderungen begrenzt. In den Theorien werden diese Aussagen konkretisiert. Sie halten fest, dass es in starken Organisationskulturen nur schwer möglich ist, mittels Information und Kommunikation traditionelle Erfolgsmuster in Frage zu stellen oder Kritik und neue Ideen so in die Organisation zu tragen, dass diese von den Beschäftigten aufgenommen werden. Von vielen Organisationsmitgliedern werden größere Veränderungen meistens nicht als Chance begriffen, sondern als Bedrohung wahrgenommen²⁹⁴. Die zweite Studie legt damit die These nahe, dass in ForstBW die gesamte betriebliche Information und Kommunikation in weiten Teilen von den Nachteilen der starken Organisationskultur beeinträchtigt ist.

Die erste Teilstudie macht zwar keine direkten Aussagen zur Information und Kommunikation in ForstBW im Allgemeinen. Aus deren empirischen Ergebnissen kann aber die Hypothese abgeleitet werden, dass auch die betriebliche Kommunikation und Information von weiteren Schwierigkeiten betroffen sein kann, als nur von jenen, die aus der Organisationskultur resultieren.

Werden die Erkenntnisse über organisationales Lernen (siehe Abschnitt B 4.5) und die der zweiten Teilstudie betrachtet, so kann festgehalten werden: Je stärker die Organisationskultur eines Betriebes ist, desto weniger findet Zweischleifen-Lernen und Deutero-Lernen statt und desto dominanter ist das Einschleifen-Lernen²⁹⁵. Aber auch vertraute Situationen

²⁹⁴ Vgl. SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 353ff) und Abschnitt B 5.

²⁹⁵ Vgl. ARGYRIS, SCHÖN (2006 S. 35ff).

und kleinere Veränderungen, die mittels Einschleifen-Lernen bewältigt werden können, sind in ForstBW ggf. nicht ganz uneingeschränkt zu meistern, denn die erste Teilstudie legt die These nahe, dass es bei der betrieblichen Information und Kommunikation zusätzlich zu den Schwierigkeiten, die die Organisationskultur wohl verursacht, auch noch weitere Erschwerungsfaktoren gibt²⁹⁶.

Die Untersuchung bietet einen Einblick in die ungeplanten und im organisatorischen Alltag nur schwer vorhersagbaren Prozesse der Selbstorganisation von ForstBW. Mit dem theoretischen Wissen über das Phänomen Organisationskultur und dem hier gewährten Einblick in die Organisationskultur von ForstBW werden erste Hinweise gegeben, um die Reaktionen der Organisationsmitglieder auf die betriebliche Information und Kommunikation besser verstehen zu können. So können beispielsweise Dysfunktionen der formalen Kommunikation innerhalb von ForstBW leichter analysiert werden. Die Reaktionen der Beschäftigten auf Veränderungen werden verständlicher. Zu denken ist z. B. an die Einführung neuer Verfahren, die Umsetzung neuer Organisationsformen (seien es Veränderungen im Revierzuschnitt oder große Einschnitte wie die Verwaltungsreform 2005), an Corporate Identity Prozesse oder an Konflikte um Waldschutz versus Waldnutzung, wie dies aktuell in der Auseinandersetzung um den Nationalpark Nordschwarzwald zu beobachten ist. Auch kann das Kommunikationsverhalten der Organisationsmitglieder gegenüber den Interessensgruppen besser eingeschätzt werden.

Welche Ansatzpunkte können aus den beiden theoretischen Schulen abgeleitet werden, damit die Berichte ihren Zweck besser erreichen können bzw. die aufgezeigten Probleme bei der betriebliche Information und Kommunikation in ForstBW gemildert werden können?

Werden die Ergebnisse der ersten Teilstudie losgelöst von jenen der zweiten Studie betrachtet, erwecken sie die Hoffnung, dass die meisten Störungsursachen mit einer Vielzahl, aber erfolgversprechenden Maßnahmen recht zügig gemildert werden können. Durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen könnten beispielsweise Defizite in der Fachkompetenz, der Führungskompetenz, der Arbeitsorganisation und in der Gesprächsführung gemildert werden. Vorgesetzte, die über ein negatives Menschenbild verfügen, könnten mit Maßnahmen zur Personalentwicklung begleitet werden. Die Durchführung einer Informationsbedarfsanalyse erscheint ebenfalls nützlich, um die Regelungen im Informationssystem besser auf den Bedarf der Empfänger abzustimmen, u. s. w..

²⁹⁶ Siehe beispielsweise die Kausalbeziehung SU 2 „Störungsursachen, die das Menschenbild und die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder betreffen“, SW 2 „Mitarbeiter verhalten sich passiv, Verantwortungsscheu und verfolgen nicht die Betriebsziele“.

Werden die beiden Studien allerdings zusammen betrachtet, wird, wie bereits herausgearbeitet, erkennbar, dass die Störungsursachen der ersten Teilstudie mitunter lediglich Symptome kulturbedingter Prozesse sind. Mit der Durchführung oben genannter oder vergleichbarer Maßnahmen der „technischen“ Verbesserung des Informationssystems würden z. T. wohl nur Symptome „bekämpft“ werden. Die Probleme würden in diesen Fällen aber nicht „an der Wurzel gepackt“.

Aber genau dies erscheint sinnvoll. Denn eine wichtige Voraussetzung, damit ein Unternehmen in sich turbulent wandelnden Umwelten bestehen kann, ist die Fähigkeit zur Wahrnehmung sich schnell ändernder Umfelder und die Bereitschaft mit grundlegenden Veränderungen zu reagieren. Je stärker die Organisationskultur eines Betriebes ist, desto weniger sind diese Voraussetzungen allerdings erfüllt. Inwiefern ist es aber möglich, diese Probleme, die sich aus der starken Organisationskultur ergeben, zu mildern? Der Einblick in die Organisationskultur kann ein erster Schritt zur Kurskorrektur sein. An dieser Stelle sei allerdings nochmals deutlich festgestellt, dass die vorliegende Analyse der Organisationskultur von ForstBW nur auf Grundlage einer sehr begrenzten empirischen Basis erfolgte. Mit dieser Untersuchung ist also ein erster Anfang bereitet, um die Wirkungen der Organisationskultur von ForstBW abschätzen zu können, Veränderungsbedarf zu erkennen und im Dialog mit den Organisationsmitgliedern neue Normen zu entwickeln. Veränderungen werden aber nur möglich sein, wenn die Organisationsmitglieder vom Wandel überzeugt werden. Und es gibt Grenzen für die Gestaltbarkeit der Organisationskultur. Zwar besteht die Möglichkeit, den Kurs der Organisationskultur zu verändern. Eine gänzliche, gezielte Umgestaltung einer Organisationskultur ist aufgrund des komplexen, emergenten Charakters der Organisationskultur allerdings nicht durchführbar. Es ist also ungewiss, ob und wenn ja, wie gut es gelingt, die Organisationskultur in die gewünschte Richtung zu lenken. In jedem Fall ist dies ein langsamer Prozess.²⁹⁷

Wird Wandel angestoßen, so verliert eine Organisationskultur an Stärke und eine Anpassung an das sich ständig verändernde Umfeld kann erfolgen. Dabei gilt es, eine Balance zu finden. Denn starke Organisationskulturen mit ihrer relativen Starrheit haben in einem sich schnell wandelnden Umfeld zwar, wie dargestellt, Nachteile. Schwächt aber die Stärke der Organisationskultur zu sehr ab, so geht dies mit einem Verlust an Identität und mannigfaltigen Folgewirkungen einher. Nachteile für das Management, die sich aus der Organisationskultur ergeben, können wohl nie gänzlich behoben werden²⁹⁸.

²⁹⁷ Vgl. Abschnitt B 6 sowie SCHREYÖGG (2008 S. 391ff) und SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 359f).

²⁹⁸ Vgl. dazu SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 353ff).

Welche jeweils spezifischen Beiträge zur Beschreibung und Erklärung von Problemen bei der Information und Kommunikation in ForstBW gründen auf welchen der beiden Theoriestränge des Bezugsrahmens – den betriebswirtschaftlichen Theorien zum Informationssystem bzw. den Theorien zur Organisationskultur?

Im ersten Teil des theoretischen Bezugsrahmens wird die Organisationskultur als eine Variable von vielen anderen betrachtet. Damit kann, so die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung, der große Einfluss, den die Organisationskultur eines Betriebes haben kann und der sich auch auf die betriebliche Information und Kommunikation auswirkt, nicht realitätsnah genug wiedergegeben werden. Hier liefern die Theorien zur Organisationskultur den für die Praxis nützlicheren Beitrag. Allerdings sucht der erste Teil des theoretischen Bezugsrahmens die Einflussfaktoren in fast allen Determinanten des menschlichen Verhaltens und ist damit sehr breit angelegt. Dies half, auch Einflussfaktoren zu ermitteln, die sich nicht aus der Organisationskultur von ForstBW ableiten lassen. Organisationen ausschließlich als Kulturen zu begreifen, ist wohl zu einseitig und blendet für die Erklärung von Prozessen und Strukturen in Organisationen mitunter wichtige Sachverhalte aus.

Der zweite Teil des theoretischen Bezugsrahmens erlaubt, begrenzt auf das Phänomen Organisationskultur, nicht nur für die Praxis nützliche Schlüsse über interne forstliche Berichte, sondern auch über die Information und Kommunikation in ForstBW im Allgemeinen. Beim ersten Teil des theoretischen Bezugsrahmens ist eine Übertragung auf andere Kommunikationsarten als die internen forstlichen Berichte nur eingeschränkt möglich.

Der erste Teil des Bezugsrahmens macht keine direkten Aussagen, inwiefern Schwierigkeiten bestehen, die Störungsursachen zu mildern. Implizit erweckt er aber, v. a. in Verbindung mit den empirischen Ergebnissen der ersten Teilstudie, den Eindruck, dass die Störungsursachen mittels Gestaltungsmaßnahmen verhältnismäßig einfach und zügig behoben werden können. Wird der zweite Teil des Bezugsrahmens herangezogen, so erlaubt dieser allerdings die These, dass manche Störungsursachen der ersten Teilstudie mitunter lediglich Symptome der gelebten Kultur sind. Mit Maßnahmen zur Milderung der Störungsursachen würde wohl – wie oben geschildert - z. T. recht erfolglos versucht werden, Symptome zu kurieren. Der zweite Teil des Bezugsrahmens beschreibt dagegen sowohl Möglichkeiten als auch Grenzen der Einflussnahme auf die Organisationskultur. Er zeigt den Weg der „Kurskorrektur“ als einen langsamen und nur bedingst steuerbaren Prozess auf, um die Organisationskultur zu verändern²⁹⁹.

²⁹⁹ Vgl. SCHREYÖGG (2008 S. 391ff), SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 359f).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der zweite Teil des theoretischen Bezugsrahmens, der sich der Organisationskultur widmet, die höhere Erklärungskraft aufweist als der erste Teil, der auf den betriebswirtschaftlichen Theorien zu Schwierigkeiten im Informationssystem basiert.

6. Haben Forstorganisationen eine zukunftsfähige Organisationskultur? - Folgerungen für die Forschung

Am Beispiel eines einzelnen Betriebes, ForstBW, wurde erstmalig empirisch belegt, dass die Theorien zur Organisationskultur für die Praxis nützlich sind, um Schwierigkeiten bei internen Berichten zu beschreiben. Mit dieser Untersuchung konnten nur Probleme offengelegt werden, die sich aus einer starken Organisationskultur ergeben. Zu bedenken ist auch, dass andere emergente Prozesse, zu denken ist insbesondere an mikropolitische Prozesse, das Betriebsgeschehen stark beeinflussen können. Weitere empirische Untersuchungen zur Validierung oder Falsifizierung der Aussagen dieser Studie scheinen sinnvoll. Auf der Basis solcher Studien besteht auch die Möglichkeit, den theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit weiterzuentwickeln.

Die vorliegende Untersuchung ergab Thesen, wie sich die Organisationskultur auf die betriebliche Information und Kommunikation von ForstBW auswirkt. Die Theorien besagen darüber hinaus, dass die Organisationskultur eines Betriebes das Management im Ganzen beeinflusst³⁰⁰. Die beschriebenen Nachteile einer starken Organisationskultur (siehe Abschnitt B 5) und die Hypothesen über das „Weltbild“ von ForstBW (siehe Abschnitt C 3.4) zusammenschauend und auf die gesamten Managementprozesse von ForstBW übertragend, sollen folgende weitere Problemfelder für ForstBW diskutiert werden:

In der vorliegenden Untersuchung und auch von SCHANZ (1996b) wird die These vertreten, dass die Mitglieder forstlicher Organisationen in weiten Teilen ein von Hierarchien geprägtes Gesellschaftsbild haben. Ihr Handeln ist vorwiegend von der Annahme geleitet, die Natur sei in Grenzen tolerant. SCHANZ (1996b), der bereits 1996 seine Untersuchung auf die Theorie von THOMPSON et al (1990) aufbaute³⁰¹, erarbeitete, dass in Teilen der Gesellschaft in Deutschland die Vorstellung von einer empfindlichen Natur immer mehr Gewicht erhält. Auch sieht er bei manchen Gruppen die Tendenz, dass diese von einer verzeihenden Natur ausgehen. Weiter leitet SCHANZ (1996b) aus der genannten Theorie ab, dass Personen, die diese beiden Annahmen über die Natur vertreten, Hierarchien tendenziell ablehnen. An

³⁰⁰ Vgl. z. B. SCHREYÖGG, KOCH (2010 S. 338f).

³⁰¹ Siehe Abschnitt B 4.2.

dieser Stelle muss festgehalten werden, dass jede der vier von THOMPSON et al (1990) beschriebenen Annahmen über die Natur³⁰² nur einen Ausschnitt der Realität erklärt. Keine ist alleinig wahr oder falsch (THOMPSON et al 1990). Sollten die beschriebenen Unterschiede im Werte- und Naturverständnis zwischen Forst und Gesellschaft der Realität entsprechen, so obläge ForstBW die Aufgabe, mittels normativem Management, wie vom LWaldG BW § 1 gefordert, einen Ausgleich zwischen den Interessen der Allgemeinheit und den Belangen von ForstBW sowie den anderen Waldbesitzern herbeizuführen. Je stärker aber die Organisationskultur eines Betriebes ist, desto mehr besteht die Tendenz, sich vom Umfeld abzuschotten. Problematisch ist, dass die vorliegende Untersuchung Hinweise liefert, dass in ForstBW Abschottung stattfindet. Es kann also durchaus schwierig sein, diesen Interessensausgleich durchzuführen.

Wie jüngere Arbeiten zeigen, verändert sich das Umfeld von ForstBW turbulent. Beispielhaft herausgegriffen seien hierbei die in den letzten Jahren etablierten neuen Waldeigentümer, die in die drei Gruppen urbane Waldeigentümer³⁰³, naturschutzgebundene Waldeigentümer³⁰⁴ und Gruppen mit Waldeigentum, das sich in Investmentfonds befindet³⁰⁵, eingeordnet werden können. Die Anzahl dieser neuen Eigentümer steigt. Sie haben deutlich andere Ziele für ihren Wald und deutlich andere Anforderungen an die Beratung und Betreuung durch die Forstverwaltungen als die traditionellen Waldbesitzer. Des Weiteren haben sich im Forst- und Holzsektor neue Geschäftsfelder entwickelt. Allen voran die Energiewirtschaft (Windkraftstandorte, Energieholzsektor). Hier treten gänzlich neue Interessensgruppen auf (HÄRDTER 2004, VOLZ 2012). Auf diese Umfeldveränderungen kann ForstBW nur dann rechtzeitig und angemessen reagieren, wenn mit dem Umfeld aktiv kommuniziert wird. Je stärker aber eine Organisationskultur ist, desto weniger lässt sie genau dies zu³⁰⁶.

Welche Bedeutung haben diese möglichen Problemfelder für ForstBW? Laut KROTT (1996) werden von der Politik jene Fachverwaltungen mit Problemlösungen betraut und mit Ressourcen ausgestattet, denen mittels Kommunikation das Bündnis mit möglichst vielen und möglichst einflussreichen Gruppen gelingt. Je stärker die Kultur einer Organisation, einer

³⁰² Die vier Annahmen über die Natur nach THOMPSON et al (1990): verzeihende Natur, in Grenzen tolerante Natur, launische Natur, empfindliche Natur (vgl. hierzu auch Abschnitt B 4.2).

³⁰³ Die urbanen Waldbesitzer sind die Erbgeneration. Sie haben i. d. R. keine Bindung mehr zu traditionellen Land- und Forstwirtschaftsbetrieben. Sie stellen beispielsweise die Holzmobilisierung vor große Probleme (HÄRDTER 2004).

³⁰⁴ Diese Gruppe bewirtschaftet den Wald unter Naturschutzgesichtspunkten. Sie trägt „... den naturschutzpolitischen Diskurs weit in den Forst- und Holzsektor hinein...“ (VOLZ 2012).

³⁰⁵ Dieser Personenkreis hat Waldeigentum, weil es diesen als krisensichere Anlageform sieht. Die Investoren werden in den seltensten Fällen Kontakt mit der Forstverwaltung haben. Die Verantwortlichen sind sehr bestrebt, eine hohe Rendite zu erhalten.

³⁰⁶ Vgl. VOLZ (2012).

Fachverwaltung ist, desto mehr verschließt sie sich aber vor dem Umfeld und damit auch vor einflussreichen Interessensgruppen und desto weniger Veränderungen sind umsetzbar um diese Bündnisse entstehen und bestehen lassen zu können.

Die im Abschnitt D 5 aufgezeigten Thesen zum Einfluss der Organisationskultur auf die Information und Kommunikation von ForstBW lassen bereits erkennen, dass es für die Praxis nützlich sein kann, über eine fundierte Analyse der Organisationskultur von ForstBW zu verfügen³⁰⁷. Die vorliegende Untersuchung bietet für weitreichende praktische Schlussfolgerungen zweifelsohne nur eine sehr knappe empirische Basis (siehe dazu auch Abschnitt D 4.2). Die skizzierten Problemfelder legen es mit Blick auf die turbulent sich wandelnde Gesellschaft mit ihren vielfältigen Ansprüchen nahe, weitere Studien durchzuführen, die die Wirkungen der in den Forstorganisationen gelebten Organisationskultur beleuchten. Je stärker die Organisationskultur eines Betriebes ist, desto schwerer fällt es den Organisationsmitgliedern oft, auch die weniger schönen und nachteiligen Seiten der eigenen Kultur anzunehmen³⁰⁸ (SCHEIN 1995 S. 160). Für die Organisationsmitglieder dürfte es ggf. leichter sein, der kulturellen Wahrheit über sich selbst ins Gesicht zu sehen und Kurskorrekturen mitzutragen, wenn weiterführende Studien einen valideren Einblick in die Organisationskultur von ForstBW ergeben.

Für zusätzliche Studien wären weitere Gruppendiskussionen mit anderem Forschungsdesign oder Dokumentenanalysen (z. B. interne Mitteilungszeitschriften) denkbar. Befragungen der Interessensgruppen könnten Einblick geben, wie die Organisationskultur von ForstBW nach außen wirkt. Auch könnten Studien, die einzelne Prozesse analysieren, ein vertieftes Bild von der Organisationskultur geben. Sinnvoll erscheint hierbei, sowohl das Verhalten der Mitglieder von ForstBW als auch die Reaktionen und Wahrnehmungen der Interessensgruppen zu beleuchten. Aktuell würde sich beispielsweise der Prozess der Nationalparkausweisung im Nordschwarzwald anbieten.

Diese Studien könnten Basis für „Kurskorrekturen“ der Organisationskultur sein. Die mit dieser Untersuchung vorgelegten Hypothesen sprechen beispielsweise für eine größere Offenheit gegenüber den Belangen der Interessensgruppen. Weiteres Ziel einer Kulturänderung könnte sein, dass in Veränderungen mehr Chancen gesehen werden, als dies derzeit wohl der Fall ist. Mit Blick auf das organisationale Lernen einerseits und der

³⁰⁷ Festgehalten werden soll an dieser Stelle, dass eine vollständige Beschreibung einer Organisationskultur nicht möglich ist, denn Organisationskulturen sind komplex. Die Sinnbezüge eines solchen Systems können nicht vollständig erfasst werden.

³⁰⁸ Denn eine starke Organisationskultur verleiht dem Einzelnen positive Orientierung, Selbstachtung und auch Stolz.

These, dass in ForstBW die Tendenz besteht, Konformität zu erzwingen, wäre die Verhaltensregel, dass innovative Ideen oder „Querdenken“ gefördert werden, vorstellbar. Um die Orientierungsmuster von ForstBW in diese oder auch in andere Richtungen zu lenken, ist es notwendig, den Charakter der eigenen Organisationskultur und deren Außenwirkung wahrzunehmen, was ggf. auch eine Änderung von Verhaltensregeln bedeutet. Unabhängig davon, welche Visionen zur Veränderung der Organisationskultur von ForstBW sich aus weiterführenden Studien ergeben, darf nicht aus den Augen verloren werden, dass es – wie bereits geschildert – nur möglich ist, eine Organisationskultur aus sich selbst heraus zu verändern, „umkrepeln“ kann man das „Weltbild“ einer Organisation nicht.

Empirische Studien zum Kulturwandel, unabhängig davon, ob er bewusst angestoßen wird oder nicht, sind in der Literatur leider nur spärlich vorhanden. Eine gute Gelegenheit in diesem Themenbereich Erkenntnisse zu sammeln, scheint aktuell die Erforschung der Veränderung der Organisationskultur von ForstBW durch die Eingliederung der ehemaligen Forstämter in die LRA. Längsschnittuntersuchungen könnten ggf. die Entstehung von Subkulturen innerhalb von ForstBW beobachten. Diese Erkenntnisse können dann auch für die Erforschung von „Kurskorrekturen“ dienlich sein.

In der vorliegenden Untersuchung wurde erstmalig und auf verhältnismäßig kleiner Datenbasis empirisch ermittelt, dass in den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg eine starke Organisationskultur gelebt wird. Der Vergleich der empirischen Ergebnisse der zweiten Teilstudie mit den in der Literatur beschriebenen Erkenntnissen erlaubt die Hypothese, dass andere Forstbetriebe vergleichbare Orientierungsmuster leben, eine starke Organisationskultur haben und ihr Handeln deshalb in gleicher Weise wie in ForstBW beeinflusst ist. Vor dem Hintergrund der Thesen über die Folgen der starken Organisationskultur in ForstBW erscheint es sinnvoll, auch diese Hypothese in weiteren wissenschaftlichen Untersuchungen zu prüfen.

Literaturverzeichnis

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. (2006): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis. 3. Auflage, Stuttgart, 313 S.
- BAHNER, C. (2005): Vorgesetztenbeurteilung mittels 360°-Feedback. München, 76 S.
- BERTHEL, J. (1992): Informationsbedarf. In: Frese E. (Hrg.), Handwörterbuch der Organisation. 3. Auflage, Stuttgart, S. 872-886.
- BIRK, S. (1991): Berichtssysteme: operative Berichterstattung in Konzernen. Diss. München, Universität, 206 S.
- BLOHM, H., HEINRICH, L. (1965): Schwachstellen der betrieblichen Berichterstattung: Rationalisierung durch Ausschaltung von Störungen. Baden-Baden, Bad Homburg, 104 S.
- BOHNSACK, R. (1997): „Orientierungsmuster“: Ein Grundbegriff qualitativer Sozialforschung. In: Schmidt, F. (Hrg.), Methodische Probleme der empirischen Erziehungswissenschaft. Baltmannsweiler, S. 49-61.
- BOHNSACK, R. (2008): Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden. 7. Auflage, Opladen, 292 S.
- BOSETZKY, H., HEINRICH, P., SCHULZ ZUR WIESCH, J. (2002): Mensch und Organisation: Aspekte bürokratischer Sozialisation. 6. Auflage, Stuttgart, 370 S.
- BOSSHARD, W. (1978): Zur Schwäche gehören der Mut und die Klugheit – oder die politische Ohnmacht des Waldes. Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen. 129. Jahrgang, Nr. 12, S. 953-962.
- BRAUN, S. (1999): Die Prozeßkostenrechnung: Ein fortschrittliches Kostenrechnungssystem? 3. Auflage, Sternenfels, 164 S.
- BRINKMANN, R. (1998): Vorgesetzten-Feedback: Rückmeldungen zum Führungsverhalten; Grundlagen und Anleitung für die Praxis. Heidelberg, 199 S.
- BURKART, R. (2002): Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder; Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. 4. Auflage, Wien, Köln, Weimar, 608 S.
- CLAUSEN, J., HÄßLER, R., KLAFFKE, K., LOEW, T., RAUPACH, M., SCHOENHEIT, I. (2000): Schritte zur Nachhaltigkeitsberichterstattung: Zwischenbericht zum internationalen Stand, Erfahrungen aus der Umwelt- und Sozialberichterstattung und zum Informationsbedarf der Zielgruppen. Berlin, 61 S.
- DRUMM, H. (1991): Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur. In: Dülfer, E. (Hrg.), Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie. 2. Auflage, Stuttgart, S. 164-171.

- DÜLFER, E. (1991): Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie. Eine Einführung in die Diskussion. In: Dülfer, E. (Hrg.), Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie. 2. Auflage, Stuttgart, S. 23-38.
- EBNER, H.; KRELL, G. (1991): Vorgesetztenbeurteilung: Eine Analyse individueller und organisationaler Bedingungen. Oldenburg, 145 S.
- EHMER, S. (2004): Dialog in Organisationen: Praxis und Nutzen des Dialogs in der Organisationsentwicklung; eine Untersuchung. Diss. Kassel, Universität, 255 S.
- EPPLER, M., MENGIS, J. (2004): The Concept of Information Overload – A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines. In: Meckel, M., Schmid, B. (Hrg.) (2008), Kommunikationsmanagement im Wandel. Wiesbaden, S. 271-305.
- FISCHER, L., WISWEDE, G. (1997): Grundlagen der Sozialpsychologie. München, Wien, 743 S.
- FLICK, U. (2004): Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Flick, U., Kardorff v., E., Steinke, I. (Hrg.), Qualitative Forschung: ein Handbuch. 3. Auflage, Reinbek bei Hamburg, S. 309-318.
- FRANZPÖTTER, R. (1997): Organisationskultur: Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht. Diss. Aachen, Technische Hochschule, 263 S.
- GLADEN, W. (2003): Kennzahlen- und Berichtssysteme: Grundlagen zum Performance Measurement. 2. Auflage, Wiesbaden, 287 S.
- GLÄSER, J., LAUDEL, G. (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 2. Auflage, Wiesbaden, 340 S.
- GLEICH, R. (2002): Performance Measurement: Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse. Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 14. Jahrgang, Nr. 8/9, S. 447-545.
- GLEICH, R., SASSE, A., GRÄF, J., KOGLER, S. (2002): Corporate Reporting: Empirische Erkenntnisse und Impulse zur Performancesteigerung. Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 14. Jahrgang, S. 337-345.
- GLEICH, R., HORVÁTH, P., MICHEL, U. (2009): Management Reporting. Freiburg, Berlin, München, 208 S.
- GLÜCK, P. (1982): Das Elend der Kielwassertheorie. Internationaler Holzmarkt. Nr. 5, S. 15-18.
- GLÜCK, P. (1987): Das Wertesystem der Forstleute. Centralblatt für das gesamte Forstwesen. 104. Jahrgang, Nr. 1, S. 44-51.

- GLÜCK, P., PLESCHBERGER, W. (1982): Das Harmoniedenken in der Forstpolitik. AFZ-Der Wald. 37. Jahrgang, S. 650-655.
- HÄRDTER, U. (2004): Waldbesitzer in Deutschland – Zwischen Tradition und Moderne: Eine Untersuchung der neuen Eigentümerstruktur im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungstrends. Diss. Freiburg, Universität, 309 S.
- HEEG, B. (1973): Zur Soziologie der Forstbeamten: Eine Studie über die Organisationsreform der Landesforstverwaltungen. München, 99 S.
- HEIN, M. (1990): Organisationskommunikation und Organisationskultur: Führungskräfte - Kommunikatoren und Kulturmanager; eine empirische Analyse. Diss. Hohenheim, Universität, 246 S.
- HEINEN, E.; FANK, M. (1997): Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Auflage, München, Wien, 266 S.
- HIRSCH, B. (2007): Controlling und Entscheidungen: zur verhaltenswissenschaftlichen Fundierung des Controllings. Habil. Vallendar, WHU-Otto Beisheim School of Management, 310 S.
- HORVÁTH, P. (2006): Controlling. 10. Auflage, München, 907 S.
- HORVÁTH, P. (2009): Grundlagen des Management Reportings. In: Gleich, R., Horváth, P., Michel U. (Hrg.), Der Controlling-Berater – Management Reporting – Grundlagen, Praxis und Perspektiven. Freiburg, S. 21-44.
- HÜTHER, O. (2003): Organisationskultur und Organisationsführung - Möglichkeiten und Grenzen der Wertevermittlung: eine theoretische und empirische Skizze am Beispiel der Deutschen Bahn AG. Stuttgart, 276 S.
- KIESER, A., WALGENBACH, P. (2007): Organisation. 5. Auflage, Stuttgart, 533 S.
- KLEIN, W., HÖGEL, N. (2003): Kosten- und Leistungsrechnung der Bundesforst. AFZ-Der Wald. 19/2003, S. 983-984.
- KLÖTZLE, A., WEISS, J. (2002): Integration der Balanced Scorecard in das Berichtswesen. Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 14. Jahrgang, Nr. 11, S. 633-642.
- KOCH, R. (1994): Betriebliches Berichtswesen als Informations- und Steuerungsinstrument. Diss. Darmstadt, Technische Hochschule, 192 S.
- KOREIMANN, D. (1975): Methoden der Informationsbedarfsanalyse als Grundlage für die Gestaltung von Management-Informationssystemen. Diss. Freiburg, Universität, 191 S.
- KROTT, M. (1996): Forstpolitische Selbststeuerung als Herausforderung für Wissenschaft und Praxis. Forstwissenschaftliches Centralblatt. 115. Jahrgang, S. 97-107.

- KUBISCH, S. (2008): Habituelle Konstruktion sozialer Differenz: Eine rekonstruktive Studie am Beispiel von Organisationen der freien Wohlfahrtspflege. Diss. Berlin, Universität, 369 S.
- KÜPPER, H. (2005): Controlling: Konzepte, Aufgaben, Instrumente. 4. Auflage, Stuttgart, 595 S.
- LAMNEK, S. (2005a): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. 4. Auflage, Weinheim, Basel, 808 S.
- LAMNEK, S. (2005b): Gruppendiskussion: Theorie und Praxis. 2. Auflage, Weinheim, Basel, 312 S.
- LFV (Landesforstverwaltung Baden-Württemberg) (1991): Leitlinien für die Zusammenarbeit und Führung. Aufgabenverteilung bei den Staatlichen Forstämtern. Stuttgart, 101 S.
- LOOS, P., SCHÄFFER, B. (2001): Das Gruppendiskussionsverfahren: theoretische Grundlagen und empirische Anwendungen. Opladen, 112 S.
- MAYRING, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage, Weinheim, Basel, 170 S.
- MAYRING, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 8. Auflage, Weinheim, Basel, 135 S.
- McGREGOR, D. (1986): Der Mensch im Unternehmen. Hamburg, 189 S.
- MENSCHING, A. (2008): Gelebte Hierarchien: Mikropolitische Arrangements und organisationskulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei. Diss. Berlin, Freie Universität, 355 S.
- MERKENS, H. (2004): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, U., Kardorff, v. E., Steinke, I. (Hrg.), Qualitative Forschung: Ein Handbuch. 3. Auflage, Reinbek bei Hamburg, S. 286-299.
- NENTWIG-GESEMANN, I. (2007): Die Typenbildung der dokumentarischen Methode. In: Bohnsack, R., Nentwig-Gesemann, I., Nohl, A. (Hrg.), Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 2. Auflage, Wiesbaden, S. 277-302.
- NEUBAUER, W. (2003): Organisationskultur. Stuttgart, 194 S.
- NEUBERGER, O., KOMPA, A. (1987): Wir, die Firma: Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim, Basel, 311 S.
- NUSSELEIN, M. (2003): Inhaltliche Gestaltung eines Data Warehouse-Systems am Beispiel einer Hochschule. Diss. München, Universität, 150 S.

- OESTEN, G. (1986): Über die forstliche Betriebswirtschaftslehre als angewandte Sozialwissenschaft: Ein Beitrag zu den methodischen Grundlagen der Disziplin unter besonderer Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Forschungsansätze. Habil. Freiburg, Universität, 140 S.
- OESTEN, G., ROEDER, A. (2002): Management von Forstbetrieben: Band I: Grundlagen, Betriebspolitik. Remagen-Oberwinter. 364 S.
- OESTEN, G., ROEDER, A. (2012): Management von Forstbetrieben: Band II: Management- und Informationssystem. Freiburg, 370 S.
- OSTERLOH, M. (1991): Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen. In: Dülfer, E. (Hrg.), Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie. Stuttgart, S. 173-188.
- OTTO, H. (1996): Gesellschaftliche Veränderungen und die Krise des Forstwesens. Forst und Holz. 51. Jahrgang, Nr. 21, S. 691-695.
- PIETSCH, G., SCHERM, E. (2004): Reflexionsorientiertes Controlling. In: Pietsch, E., Scherm, G. (Hrg.), Controlling: Theorien und Konzeptionen. München, S. 529-554.
- RAUPACH, C. (2007): Betriebsvergleiche als Instrument der betrieblichen Steuerung. In: Fakultät für Forst- und Umweltwissenschaften der Universität Freiburg und Forstliche Versuchs- und Forschungsanstalt Baden-Württemberg (Hrg.), Freiburger Forstliche Forschung: Wald – Besitz – Ökonomie – 2007. Freiburg, S. 83-91.
- REICHERTZ, J., SCHRÖER, N. (1994): Erheben, Auswerten, Darstellen. Konturen einer hermeneutischen Wissenssoziologie. In: Schröer, N. (Hrg.), Interpretative Sozialforschung: Auf dem Wege zu einer hermeneutischen Wissenssoziologie. Opladen, S. 56-84.
- REICHWALD, R. (1999): Informationsmanagement. In: Bitz, M. (Hrg.), Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. 4. Auflage, München, S. 221-228.
- REMER, D. (2005): Einführen der Prozesskostenrechnung: Grundlagen, Methodik, Einführung und Anwendung der verursachungsgerechten Gemeinkostenzurechnung. 2. Auflage, Stuttgart, 298 S.
- ROSENSTIEL, L. v. (1991): Motivation von Mitarbeitern. In: Rosenstiel, L. v., Regnet, E., Domsch, M. (Hrg.), Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart, S. 144-162.
- ROSENSTIEL, L. v. (1993): Unternehmenskultur: einige einführende Anmerkungen. In: Dierkes, M., Rosenstiel, L. v., Steger, U. (Hrg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt / Main, New York S. 8-22.
- RYAN, R., DECI, E. (2000): Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, 25, S. 54-67.

- SACKMANN, S. (1990): Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In: Lattmann, C. (Hrg.), Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg, S. 153-188.
- SANDT, J. (2003): Kennzahlen für die Unternehmensführung – verlorenes Heimspiel für Controller? Controlling & Management. 47. Jahrgang, Nr. 1, S. 75-79.
- SCHANZ, H. (1996a): Forstliche Nachhaltigkeit: sozialwissenschaftliche Analyse der Begriffsinhalte und Funktionen. Diss. Freiburg, Universität, 131 S.
- SCHANZ, H., (1996b): Über gesellschaftliche Glaubwürdigkeits- und Verständigungspotentiale der Forstwirtschaft. Centralblatt für das gesamte Forstwesen. 113. Jahrgang, Heft 3/4, S. 175-185.
- SCHANZ, H., SUDA, M. (2001): Im Schatten der Ideologie: Der Einfluss der forstlichen Ideologie auf sozialempirische forstliche Forschung. In: Krott, M., Suda, M. (Hrg.), Befragung als Methode der Sozialforschung in der Forstwirtschaft. Frankfurt / Main, S. 57-76.
- SCHEIN, E. (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt / Main, 335 S.
- SCHMIDT, S. (1999): Institutionenökonomische Analyse der staatlichen Forstwirtschaft in Deutschland: Die Bedeutung formeller und informeller Institutionen. Diss. Freiburg, Universität, 145 S.
- SCHNELL, R., HILL, P., ESSER, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Auflage, München, 589 S.
- SCHNÖRING, S. (2007): Kommunikation im Spiegel der Unternehmenskultur: dialogisches Handeln und unternehmerische Zwecke. Diss. Münster, Universität, 207 S.
- SCHOTTMAYER, M. (2002): Subkulturen im Betrieb. Diss. Bremen, Universität, 304 S.
- SCHRAML, U. (2001): Blick hinter die Kulissen: Formen des Feldzuganges für die forstpolitikwissenschaftliche Befragung. In: Krott, M., Suda, M. (Hrg.), Befragung als Methode der Sozialforschung in der Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 93-109.
- SCHREYÖGG, G. (2008): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 5. Auflage, Wiesbaden, 515 S.
- SCHREYÖGG, G., KOCH, J. (2010): Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis. 2. Auflage, Wiesbaden, 496 S.
- SCHULZ VON THUN, F. (2008): Miteinander Reden: Störungen und Klärungen. 46. Auflage, Reinbek bei Hamburg, 269 S.
- SCHWARZE, J. (1998): Informationsmanagement: Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle der Informationsversorgung im Unternehmen. Berlin, 328 S.

- SHANNON, C., WEAVER, W. (1976): Mathematische Grundlagen der Informationstheorie. München, 143 S.
- STAEHLE, W. (1990): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 5. Auflage, München, 961 S.
- STAEHLE, W. (1999): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage, München, 1098 S.
- STAUSS, B., SEIDEL, W. (2007): Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. München, 713 S.
- STEINMANN, H., SCHREYÖGG, G. (1993): Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 3. Auflage, Wiesbaden, 730 S.
- TASCHNER, A. (2013): Management Reporting: Erfolgsfaktor internes Berichtswesen. Wiesbaden, 251 S.
- THOMPSON, M., ELLIS, R., WILDAVSKY, A. (1990): Cultural theory. Boulder, 296 S.
- TOPSOE, F. (1974): Informationstheorie: eine Einführung. Stuttgart, 88 S.
- TRIANDIS, H. (1975): Einstellungen und Einstellungsänderungen. Weinheim, Basel, 333 S.
- UHR, W., GÜNTHER, T. (2000): Controlling. Stuttgart, CD-ROM.
- ULRICH, P., FLURI, E. (1995): Management: Eine konzentrierte Einführung. 7. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, 318 S.
- VOLNHALS, M. (2010): Information Overload und Controlling: Analyse kognitiver Restriktionen bei der Wahrnehmung von Berichtsinformationen. Diss. München, Universität, 242 S.
- VOLZ, K. (2002): Forstwirtschaft und Holzindustrie auf dem Weg zu größeren Einheiten: Bewertung und Konsequenzen aus Sicht der Forstpolitik. Forst und Holz. 57. Jahrgang, Nr. 12, S. 386-391.
- VOLZ, K. (2012): Organisationen des Forst- und Holzsektors in einem sich wandelnden Umfeld. Vortrag beim Winterkolloquium Forst & Holz am 16.1.2012, unveröffentlichtes Manuskript.
- VOß, S., GUTENSCHWAGER, K. (2001): Informationsmanagement. Berlin, Heidelberg, 435 S.
- WEBER, J. (1999): Einführung in das Controlling. 8. Auflage, Stuttgart, 440 S.

- WEBER, J., SCHAIER, S., STRANGFELD, O. (2005): Berichte für das Top-Management: Ergebnisse einer Benchmarking-Studie. Weinheim, 75 S.
- WEBER, J., SCHÄFFER, U. (2006): Einführung in das Controlling. 11. Auflage, Stuttgart, 488 S.
- WEBER, N., MANN, S. (1997): Der postmaterialistische Wertewandel und seine Bedeutung für die Forstwirtschaft. Forstarchiv. 68. Jahrgang, S. 19-24.
- WEHNER, H., HÖRR, R. (2003): Die Neustrukturierung des Rechnungswesens der Thüringer Landesforstverwaltung. Forst und Holz. 58. Jahrgang, Nr. 7, S. 174-179.
- WEIDE, G. (2009): Gestaltung und Erfolg des Management Reporting: Empirische Analyse der Auswirkungen einer Integration des Rechnungswesens. Diss. Vallendar, WHU-Otto Beisheim School of Management, 425 S.

Rechtsnormen und amtliche Publikationen

- Landeshaushaltsordnung für Baden-Württemberg (LHO) in der Fassung vom 19. Oktober 1971 (GBl. 1971, 428); geändert durch Gesetz vom 1. März 2010 (GBl. 265, 267).
- Satzung des Landesbetriebes Forst Baden-Württemberg (Betriebssatzung ForstBW) in der Fassung vom 30. Juli 2010 (GBl. 2010, 302).
- Verordnung des Ministeriums für Ernährung und Ländlichen Raum über die Beratung und Betreuung im Privatwald und sonstige Leistungen im Privatwald (PWaldVO BW) in der Fassung vom 7.6.1999 (GBl 1999 322); geändert durch Gesetz vom 1.7.2004 (GBl. 469)
- Waldgesetz für Baden-Württemberg (LWaldG BW) in der Fassung vom 31. August 1995 (GBl. 1995, 685); geändert durch Gesetz vom 10. November 2009 (GBl. 645, 658).

Anhang

Anhang 1: Definitionen und Erläuterungen grundlegender Begriffe der Problemstellung

Im Folgenden werden die nachfolgend genannten, in der Problemstellung hervorgehobenen Begriffe erläutert (die Begriffe sind alphabetisch geordnet):

- Controlling
- Forstliche Organisationen des Landes Baden-Württemberg
- Interne forstliche Berichte
- Organisation

Controlling

Über den Gegenstand des Controlling und dessen Abgrenzung werden vielfältige und mitunter deutlich unterschiedliche Auffassungen vertreten. Grundsätzlich sind noch immer drei Entwicklungen vorstellbar. Erstens, Controlling wird als moderne Bezeichnung für bekannte Aufgabenbereiche verwendet, beispielsweise anstatt der Bezeichnungen „internes Rechnungswesen“, „Unternehmensrechnung“, „Betriebswirtschaft“. Zweitens, Controlling wird als Oberbegriff für mehrere Gebiete herangezogen. So wird zum Beispiel Planung, Kontrolle und Informationssystem unter dieser Bezeichnung zusammengefasst. Drittens, mit Controlling bildet sich ein neuer Problembereich ab (KÜPPER 2005 S. 3)³⁰⁹. Für die vorliegende Untersuchung wird eine Definition gewählt, die Controlling als Funktion versteht³¹⁰ und die eine eigenständige Problemstellung erkennen lässt.

Deshalb wird auf die Controllingkonzeption von KÜPPER (2005) zurückgegriffen. Diese geht von der gedanklichen Trennung einer Unternehmung in zwei Unternehmensteilsysteme, ein Führungssystem und ein Leistungssystem³¹¹, aus. Das Führungssystem wird in die Führungsteilsysteme Planungssystem, Kontrollsystem, Informationssystem, Organisation und Personalführungssystem geteilt. Mit der gedanklichen Aufspaltung der Führung geht eine gewisse Verselbständigung der Teilsysteme einher, obwohl zwischen ihnen enge Beziehungen bestehen. Es entsteht der Bedarf, diese Teilsysteme zu koordinieren (KÜPPER 2005 S. 28ff).

³⁰⁹ Vgl. hierzu z. B. HORVÁTH (2006); PIETSCH, SCHERM (2004); WEBER, SCHÄFFER (2006).

³¹⁰ Grundsätzlich kann Controlling über die Funktion oder über die organisatorische Gestaltung definiert werden.

³¹¹ Im Leistungssystem finden Prozesse statt, die unmittelbar auf die Erzeugung und Verwertung von Gütern ausgerichtet sind.

KÜPPER (2005 S. 30f) sieht die Controllingaufgabe in der Koordination des Führungsgesamtsystems. Damit ist sowohl die Koordination zwischen den Führungsteilsystemen Planungssystem, Kontrollsystem, Informationssystem, Organisation und Personalführungssystem als auch die Koordination innerhalb der Subsysteme gemeint.

KÜPPER (2005) definiert Controlling ausschließlich über die Funktion. Die Koordination im Führungssystem beschreibt eine eigenständige Problemstellung, sie ist kein Oberbegriff für alle Führungsaufgaben, denn der Oberbegriff für alle Führungsaufgaben ist Führung (KÜPPER 2005).

Forstliche Organisationen des Landes Baden-Württemberg

Für die vorliegende Untersuchung wurden von Dezember 2008 bis Januar 2009 empirischen Untersuchungen in der damaligen Landesforstverwaltung Baden-Württemberg durchgeführt. Am 1.1.2010 wurde die Organisationsform geändert, es entstand der Landesbetrieb Forst Baden-Württemberg, kurz ForstBW. Weitere empirische Studien erfolgten in den Jahren 2011 und 2012. Deshalb werden nachfolgend beide Organisationsformen beschrieben. Wenn in der vorliegenden Arbeit beide Formen gemeinsam gemeint sind, so werden sie als „**forstliche Organisationen des Landes Baden-Württemberg**“ bezeichnet.

Landesforstverwaltung Baden-Württemberg

Vom 1.1.2005 bis zum 31.12.2009 bestand die Landesforstverwaltung Baden-Württemberg aus folgenden Forstbehörden:

1. Oberste Forstbehörde: das Ministerium
2. Höhere Forstbehörden: das Regierungspräsidium Freiburg (zuständig auch für den Regierungsbezirk Karlsruhe)
sowie das Regierungspräsidium Tübingen (zuständig auch für den Regierungsbezirk Stuttgart)
3. Untere Forstbehörden (UFB). Die UFB sind Teil der unteren Verwaltungsbehörden, d. h. der Land- und Stadtkreise. Auch die körperschaftlichen Forstämter sind UFB (§ 62 LWaldG BW).

Die Forstbehörden haben die ihnen nach dem Waldgesetz für Baden-Württemberg und sonstigen Rechtsvorschriften zugewiesenen Aufgaben auszuführen, insbesondere

- die Verwaltung und Bewirtschaftung des Staatswaldes³¹²

³¹² Staatswald im Sinne des LWaldG BW § 3(1) ist Wald, der im Alleineigentum des Landes Baden-Württemberg steht.

- die forsttechnische Betriebsleitung³¹³ und den forstlichen Revierdienst³¹⁴ im Körperschaftswald³¹⁵ einschließlich Beratung und Unterstützung bei der Verwaltung
- die Beratung³¹⁶, Betreuung³¹⁷ und technische Hilfe im Privatwald³¹⁸
- die Durchführung von forstlichen Fördermaßnahmen
- die forstliche Rahmenplanung und sonstige Fachplanungen für den Wald
- die Ausübung der Forstaufsicht und des Forstschutzes
- die Waldpädagogik als Bildungsauftrag (§ 65 LWaldG BW).

Bei der Ausführung dieser Aufgaben sollen laut § 1 LWaldG BW folgende Ziele verfolgt werden: Die Nutz-, Schutz- und Erholungsfunktion des Waldes soll erhalten, erforderlichenfalls gemehrt und seine ordnungsgemäße Bewirtschaftung nachhaltig gesichert werden. Die Forstwirtschaft soll gefördert und die Waldbesitzer bei der Erfüllung ihrer Aufgaben nach diesem Gesetz unterstützt werden. Es soll ein Ausgleich zwischen dem Interesse der Allgemeinheit und den Belangen der Waldbesitzer herbeigeführt werden.

Die Deckung des Finanzbedarfs, der zur Erfüllung dieser Aufgaben notwendig ist, erfolgt mittels Einzelplan des Haushaltsplans nach der Landeshaushaltsordnung Baden-Württemberg³¹⁹.

ForstBW

Der Landesbetrieb Forst Baden-Württemberg besteht seit dem 1.1.2010 als Landesbetrieb nach § 26 LHO Baden-Württemberg. Er ist rechtlich ein nicht selbständiger Teil der Landesverwaltung (§ 1 Betriebssatzung ForstBW).

ForstBW unterliegt in allen Aufgaben der Fachaufsicht des MLR (§ 7 Betriebssatzung ForstBW). Die Betriebsleitung besteht aus der Geschäftsführung und den Fachbereichen.

³¹³ Sie umfasst die Planung, Vorbereitung, Organisation, Leitung und Überwachung sämtlicher Forstbetriebsarbeiten (§ 47 LWaldG BW).

³¹⁴ Er umfasst den Betriebsvollzug (§ 48 LWaldG BW).

³¹⁵ Körperschaftswald im Sinne des LWaldG BW § 3(2) ist Wald, der im Alleineigentum der Gemeinden, der Gemeindeverbände, der Zweckverbände sowie sonstiger Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts steht, die der Aufsicht des Landes unterstehen.

³¹⁶ Die Beratung im Privatwald dient den Waldbesitzern, „ihren Wald unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen ordnungsgemäß zu bewirtschaften und die infrastrukturellen Leistungen des Waldes sicherzustellen“ PWaldVO BW § 1.

³¹⁷ Die Betreuung kann sich auf die forsttechnische Betriebsleitung, den forstlichen Revierdienst und die Wirtschaftsverwaltung erstrecken. Die Übernahme der Betreuung kann fallweise oder ständig erfolgen.

³¹⁸ Privatwald im Sinne des LWaldG BW § 3(3) ist Wald, der nicht Staatswald oder Körperschaftswald ist.

³¹⁹ Vgl. § 2, 13 LHO BW. Der Haushaltsplan besteht aus den Einzelplänen und dem Gesamtplan. Die Einzelpläne enthalten die Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen eines einzelnen Verwaltungszweigs.

Die Fachbereiche bestehen aus

- der Abteilung Waldwirtschaft Landesbetrieb ForstBW des MLR
- den Außenstellen der Betriebsleitung, den Abteilungen Forstdirektion der Regierungspräsidien Freiburg und Tübingen (§ 3 Betriebssatzung ForstBW).

ForstBW umfasst das gesamte Aufgabenspektrum der Obersten und Höheren Forstbehörde nach § 65 LWaldG BW. Die Betriebsleitung von ForstBW nimmt in diesem Bereich betriebliche Aufgaben in Form von landesweiten Vor-Ort-Zuständigkeiten wahr. Die Wahrnehmung der hoheitlichen Aufgaben im dreistufigen Verwaltungsaufbau bleibt unberührt. Der Landesbetrieb erstreckt sich auf der unteren Verwaltungsebene auf die Wirtschaftsführung im Staatswald. Auf der unteren Verwaltungsebene wird die Einheitsforstverwaltung durch die UFB bei den Landratsämtern und Stadtverwaltungen gebildet (§ 2 Betriebssatzung ForstBW).

Die Deckung des Finanzbedarfs erfolgt über Wirtschaftspläne nach § 26 LHO BW. ForstBW ist nettobudgetiert, d. h. die Einnahmen und Ausgaben werden in Form eines Nettobetrags über den Wirtschaftsplan im Haushaltsplan verwaltet und abgebildet³²⁰.

Interne forstliche Berichte

Berichte stellen, allgemein ausgedrückt, die „unter einer übergeordneten Zielsetzung [...] zusammengefassten Informationen dar“ (GLADEN 2003 S. 245). Berichte sind ein Teil des Führungsteilsystems Informationssystem (KÜPPER 2005 S. 170), sie durchlaufen alle Prozesse des Informationssystems.

Interne forstliche Berichte haben den **Zweck**, das Management bei der zielorientierten Gestaltung³²¹, Steuerung³²² und Entwicklung³²³ der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg zu unterstützen³²⁴.

Um diesen Zweck erreichen zu können, müssen die internen forstlichen Berichte ihre Leistungsziele³²⁵ und ihr soziales Ziel³²⁶ erfüllen. Die **Leistungsziele** der internen forstlichen Berichte bestehen darin,

³²⁰ Vgl. § 14 Betriebssatzung ForstBW.

³²¹ Unter Gestaltung wird die Konzipierung des Forstbetriebes als handlungsfähige Einheit verstanden.

³²² Steuerung bedeutet die „Bestimmung von Zielen sowie das Festlegen, Auslösen und Kontrollieren von zielgerichteten Aktivitäten in den übrigen Teilsystemen“ (OESTEN, ROEDER 2002 S. 47).

³²³ Unter der „Entwicklung der forstlichen Organisationen“ wird das Ergebnis von Gestaltung und Steuerung im Zeitablauf verstanden (OESTEN, ROEDER 2002 S. 47).

³²⁴ In Anlehnung an HORVÁTH (2009 S. 25); OESTEN, ROEDER (2002 S. 47).

1. Informationen bereitzustellen, damit die offiziellen Ziele³²⁷ der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg erreicht werden können.
2. Diese Informationen müssen so bereitgestellt werden, dass der Informationsbedarf der Personen mit Managementaufgaben gedeckt ist³²⁸.
3. Die Informationsbereitstellung muss unter Abwägung von Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten erfolgen³²⁹.

Das mit den internen forstlichen Berichten verfolgte **soziale Ziel** besteht darin, dass die Personen mit Managementaufgaben mit den Berichten motiviert werden, die Ziele, über welche die internen forstlichen Berichte informieren, aufgrund von eigenem Engagement zu erreichen. Dazu sollen mit den Berichten die arbeitsplatzbezogenen Bedürfnisse befriedigt werden³³⁰.

Interne forstliche Berichte beinhalten die für die innerbetriebliche Weitergabe zusammengefassten Informationen. „Innerbetrieblich“ wirft die Frage auf, wer in dieser Organisation Mitglied ist. Als Mitglieder werden die in einem Arbeitsverhältnis an die forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg bzw. an den jeweiligen betreuten Waldbesitz gebundenen Personen bezeichnet³³¹.

Interne forstliche Berichte sind üblicherweise, und so auch in dieser Untersuchung, auf die **formal** geregelte Informationsversorgung begrenzt. D. h. die Abläufe und die Aufgabenverteilung bei der Informationsversorgung unterliegen festen Regeln und sind auf Dauer festgelegt³³².

³²⁵ Leistungsziele sind Ziele, die direkt auf die Erreichung des Unternehmenszwecks fokussieren (Vgl. OESTEN, ROEDER 2002 S. 70).

³²⁶ Für ein Unternehmen sind Menschen die zentrale Ressource, um Leistungen erstellen zu können. Der durch organisatorische Regelungen, meist in Form eines Arbeitsvertrages, veranlasste Gehorsam bewirkt aber nur einen Teil des für einen Unternehmenserfolg notwendigen Einsatzes der Mitarbeiter. Deshalb muss das über den Arbeitsvertrag hinausgehende Engagement durch andere Maßnahmen herbeigeführt werden. Diese Maßnahmen sollen ermöglichen, dass Menschen ihre arbeitsbezogenen Bedürfnisse befriedigen können und aus diesen heraus das notwendige Engagement erbringen. Diese Maßnahmen kommen in sozialen Zielen zum Ausdruck (OESTEN, ROEDER 2002 S. 70; SCHREYÖGG 2008 S. 185).

³²⁷ Offizielle Ziele sind Ziele, die schriftlich in Gesetzen, Erlassen, Verwaltungsvorschriften, ... festgeschrieben und von den Eigentümern oder dem Management autorisiert sind (OESTEN, ROEDER 2002 S. 96).

³²⁸ In Anlehnung an KÜPPER (2005 S. 156ff).

³²⁹ Vgl. § 7 LHO BW.

³³⁰ Vgl. LFV (1991); KÜPPER (2005 S. 170); SCHREYÖGG (2008 S. 185ff).

³³¹ In Anlehnung an KIESER, WALGENBACH (2007 S. 13f).

³³² In Anlehnung an KIESER, WALGENBACH (2007 S. 17ff); KÜPPER (2005 S. 127).

Merkmale zur Kennzeichnung von internen forstlichen Berichten

Der **Berichtsinhalt** ergibt sich aus dem Berichtszweck³³³. Die internen forstlichen Berichte beinhalten zusammengefasste, aggregierte Informationen. D. h. einzelne Buchungssätze und Geschäftsvorfälle sind in dieser Untersuchung nicht als Berichte anzusehen³³⁴.

Die **Darstellungsform** von internen forstlichen Berichten kann tabellarisch, graphisch oder verbal sein³³⁵.

Übermittlungsmedien sind die schriftliche Kommunikation in Papierform und per Bildschirm. Auch die mündliche Kommunikation, die in direktem Zusammenhang mit den schriftlichen Berichten stattfindet, wird als Teil der internen forstlichen Berichte betrachtet. Mit „direktem Zusammenhang“ ist gemeint, dass die schriftlichen Berichte im Gespräch vorliegen³³⁶.

Entstehungsweise der internen forstlichen Berichte: Die internen forstlichen Berichte werden, betrachtet man die beiden Extremformen, mit dem EDV-Berichtssystem³³⁷ der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg oder manuell erstellt. Zwischen diesen beiden Formen gibt es einen kontinuierlichen Übergang.

Das EDV-Berichtssystem dient der Datenerfassung, der Datenverarbeitung, der Speicherung und der Übermittlung eines Teils der internen forstlichen Berichte. In diesem System sind vorgefertigte Berichte bereitgestellt, die, gemäß formalen Regelungen im Informationssystem, von den Empfängern meist selbst abgerufen werden sollen (Holsystem). Um an die gewünschten Werte zu gelangen, müssen verschiedene Aggregationsebenen (zum Beispiel Berichtszeitraum, gewünschte Kostenstelle und vieles andere) richtig ausgewählt werden. Das EDV-Berichtssystem bietet zusätzlich Berichterstellungstools an. Hier kann der Empfänger aus Datenbanken selbst die benötigten Urdaten pro Bericht zusammenstellen und verarbeiten.

Der **Berichtstermin** der internen forstlichen Berichte kann, bezogen auf den einzelnen Bericht, regelmäßig oder unregelmäßig sein³³⁸.

³³³ In Anlehnung an HORVÁTH (2006 S. 583).

³³⁴ In Anlehnung an WEIDE (2009 S. 79).

³³⁵ In Anlehnung an KOCH (1994 S. 62).

³³⁶ In Anlehnung an KOCH (1994 S. 62).

³³⁷ Ein EDV-Berichtssystem ist der Teil des Berichtssystems eines Betriebes, der auf der Basis von EDV-Systemen mit leistungsfähigen Datenbanken Berichte bereitstellt, die durch einen schnellen Datenzugriff erstellt werden können und über eine hohe Aktualität der Daten sowie über benutzeradäquate Grade der Detaillierung und Verdichtung der Daten verfügen. Die Daten in diesen EDV-Berichtssystemen sind langfristig verfügbar (GLADEN 2003 S. 257).

³³⁸ In Anlehnung an KÜPPER (2005), S. 177f.

Beispiele für schriftliche interne forstliche Berichte sind Kennzahlenberichte aus der Kosten-Leistungsrechnung, Betriebsanalysen, Forsteinrichtungsdaten, Informationen über die Zufriedenheit der Interessensgruppen mit dem Dienstleistungsangebot der forstlichen Organisationen.

Organisation

Grundsätzlich kann dieser Begriff instrumentell oder institutionell verstanden werden. Beim **instrumentellen** Organisationsbegriff wird nur ein Merkmal des Systems betrachtet. SCHREYÖGG (2008 S. 5ff) unterscheidet hier zwischen dem funktionalen und konfiguralen Organisationsbegriff. Beim funktionalen Organisationsbegriff wird Organisation als eine von mehreren Aufgabe begriffen, die zur Zielerreichung des Unternehmens wahrgenommen werden muss. Beim konfigurativen Organisationsbegriff bedeutet Organisation die „dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen“ (SCHREYÖGG 2008 S. 7).

Beim **institutionellen** Organisationsbegriff wird die Institution, das gesamte soziale Gebilde, betrachtet. Diese Definition umfasst dementsprechend neben der geplanten Ordnung auch die informellen Prozesse und Dysfunktionen. Beim institutionellen Organisationsbegriff wird Organisation über die spezifische Zweckorientierung, geregelte Arbeitsteilung und beständige Grenzen zwischen der organisatorischen Innenwelt und der Außenwelt definiert. Der vorliegenden Untersuchung liegt der institutionelle Organisationsbegriff zugrunde (SCHREYÖGG 2008 S. 8f).

Anhang 2: Erster Teil des Interviewleitfadens der ersten Teilstudie

Definition der internen forstlichen Berichte

1. Welchen Zweck haben Berichte aus Ihrer Sicht? Warum gibt es Berichte?
Führungsentscheidungen unterstützen
2. Sehen Sie in den Berichten nur die formal geregelte Information oder auch die informelle Information (Gespräche beim Kaffeetrinken, auf dem Flur,...)?
Nur formal geregelte Information
3. Welche Informationen enthalten Berichte aus Ihrer Sicht?
Planungs- und Kontrollinformationen
4. Wie werden aus Ihrer Sicht Berichte vermittelt?
Schriftlich, d. h. Papierform oder per Bildschirm und mündlich (ausgelöst durch schriftl. Berichte)
5. Zählen zu den Berichten nur Berichte, die manuell erstellt wurden oder auch Berichte aus einem EDV-Berichtssystem?
Manuell und EDV-Berichtssystem
6. Welche Form haben Berichte aus Ihrer Sicht?
Tabellarisch, graphisch, verbal
7. Welchen Bedarf sollen Berichte Ihrer Meinung nach abdecken?
Dokumentation und Bereitstellung von Informationen für Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben.
8. Was bedeutet intern?
Es geht um die innerbetriebliche Weitergabe von Informationen.
Wer vermittelt die Berichte aus Ihrer Sicht? Wer ist also Sender?
Diese Personen können sowohl Vorgesetzte als auch die mit der Berichterstellung betrauten Personen sein (z. B. Sachbearbeiter, Revierleiter).
9. Wer ist aus Ihrer Sicht Berichtsempfänger?
Die Berichtsempfänger sind die Entscheidungsträger des Forstbetriebes (z. B. Revierleiter, Forstamtsleiter, Außenstellenleiter, Entscheidungsträger im Holzverkauf, Abteilungsleiter Forstdirektion,...).
Die Sender und Empfänger sind durch die organisatorische Gestaltung des Berichtswesens bestimmt.
10. Was bedeutet in diesem Zusammenhang „forstlich“?
Die in den Berichten enthaltenen Informationen betreffen Forstbetriebe, also Privatwaldbesitzer, öffentliche Forstbetriebe und öffentliche Forstverwaltungen.

Anhang 3: Zweiter Teil des Interviewleitfadens der ersten Teilstudie

Verbesserungsbedarf bei den internen forstlichen Berichten

1. Welchen Verbesserungsbedarf sehen Sie im Zusammenhang mit den Berichten?

2. Sehen Sie Verbesserungsbedarf bei den beteiligten **Personen**?
Wenn ja, bei welchen Personen(gruppen) sehen Sie Verbesserungsbedarf?
Welche Probleme liegen vor?

3. Sehen Sie Probleme, die in den **Erwartungen der Kollegen oder anderer Personen** liegen? Wenn ja, wo sehen Sie da Verbesserungsbedarf?

4. Sehen Sie Verbesserungsbedarf bei den **Rahmenbedingungen**, im Umfeld, die den Berichten zugrunde liegen?
Wenn ja, wo sehen Sie da den Verbesserungsbedarf?

5. Sehen Sie Verbesserungsbedarf bei den **Berichten** selbst?
Wenn ja, wo liegt da der Verbesserungsbedarf?

6. Fallen Ihnen weitere Mängel ein, die wir noch nicht angesprochen haben?

Anhang 4: Leitfaden zur Gruppendiskussion der zweiten Teilstudie

Beschwerdemanagement

Was heißt Beschwerdemanagement

- Eine Organisation bemüht sich aktiv darum, zu erfahren, was die Kunden, die Gesellschaft,... stört.
- Sie will diese Störungen beheben, um die Kundenzufriedenheit und die gesellschaftliche Akzeptanz zu erhöhen.
- Beschwerden sind eine gute Möglichkeit, zu erfahren, wo Unzufriedenheiten vorliegen.
- Beschwerden sind aktuell, konkret und relativ kostengünstig erhältlich.
- Philosophie: „Jede Beschwerde ist ein Geschenk!“

Wie funktioniert Beschwerdemanagement

Voraussetzung

Die Unternehmensführung muss dahinter stehen, d. h. sie beantwortet selbst auch Beschwerden, es erfolgen Mitarbeiterqualifikationen, organisatorische Maßnahmen werden durchgeführt (z. B. Beschwerdeabteilung wird eingerichtet), die technische Infrastruktur wird beschafft (z. B. Software) und es muss die Bereitschaft vorhanden sein, Dinge zu ändern.

Ablauf

- Für Kunden muss es einfach sein, seine Beschwerde „los zu werden“.
- Das Beschwerdemanagement muss beworben werden.
- Der Ablauf, was mit der Beschwerde passiert (Annahme, Kundenkontakt, Lösungsmöglichkeiten), muss gut organisiert sein.
- Der Umgang mit den Kunden muss freundlich und verständnisvoll sein.
- Das Beschwerdemanagement liefert zwei Ergebnisse: Es ist kundenorientiert (Entgegenkommen, Entschuldigung,...) und unternehmensorientiert (Verbesserungsbedarf erkennen und umsetzen).
- Die Beschwerden werden ausgewertet. Es wird ermittelt, welche Beschwerden wie häufig vorkommen. Was sind die Ursachen für die einzelnen Beschwerden?
- Es werden unternehmensinterne Berichte (z. B. an Unternehmensführung, Personalabteilung ...) über die Ergebnisse des Beschwerdemanagements erstellt.
- Es werden Arbeitsgruppen gebildet mit Vertretern, die den erkannten Verbesserungsbedarf beheben können (Lösungen erarbeiten und umsetzen können) (STAUSS, SEIDEL 2007).

Bei allen Instrumenten

Frage an die Gruppe

- Wenn Sie sich jetzt in die Situation hineindenken: Wie würde es Ihnen und den anderen Personen von ForstBW gehen, wenn diese Instrumente eingeführt und etabliert werden würden?
- Warum wird dieses Instrument Ihrer Meinung nach in ForstBW nicht eingesetzt?

Zusätzliche Impulse

- Wie würde es den Forstamtsleitern, Revierleitern oder anderen Personen wohl gehen, wenn dieses Instrument eingeführt werden würde?
- Wie würde es Ihnen gehen, wenn das Instrument in Ihrer UFB eingeführt werden würde?
- Bei Vergleichsringen: Wo sind die Vorteile für die Kommune und für ForstBW?
- Bei Vorgesetztenbeurteilung: Coaching / Mediation.
- Bei Vorgesetztenbeurteilung: 360-Grad-Beurteilung.

Vergleichsringe

In Hessen wird den Kommunen das Angebot „Kommunale Vergleichsringe“ („Benchmarking Kommunalwald“) unterbreitet.

Beschreibung

Für die kommunalen Vergleichsringe werden die Kennzahlen jener Kommunen aufbereitet, die an den Vergleichsringen teilnehmen möchten. Auf Basis dieser Kennzahlen werden Betriebsvergleiche zwischen den teilnehmenden Kommunen und Zeitreihen erstellt. Bis hier sind die Vergleichsringe den in ForstBW praktizierten Betriebsanalysen ähnlich. Den Kommunen wird angeboten, sich mit Vertretern der anderen Kommunen des Vergleichsrings zu treffen. Diese Treffen finden ein Mal pro Jahr, zeitnah nach Jahresabschluss, statt. Jedes Jahr wird ein anderer Themenschwerpunkt behandelt. Je nach Wunsch der einzelnen Kommunen sind die Förster mit dabei oder nicht. Die Ergebnisse und Zielalternativen werden innerhalb dieser Vergleichsringe vorgestellt und diskutiert. Der jeweils „beste“ Betrieb wird vorangestellt, d. h. es geht um den Vergleich mit dem „Klassenbesten“. Dies geschieht in Hessen unter Moderation von externen Unternehmensberatern. Grundsätzlich wäre die Moderation auch durch die vorgesetzten Dienststellen (z. B. Controllingabteilung, Geschäftsführer) möglich. Die strategischen Ziele und kurzfristigen Ziele werden auf der Basis dieser Analyse zusammen zwischen Waldbesitzer und betreuendem Forstamt erarbeitet.

Ziele des Instruments

- Erhöhung der Transparenz.
- Erhöhung des forstfachlichen Wissens bei den Kommunen.
- Verbesserte Ursachenanalyse durch die Vergleichsringe.
- Aktivere Mitgestaltung bei der Waldbewirtschaftung von Seiten der Kommune (lang- und kurzfristige Ziele).
- Stärken und Schwächen der teilnehmenden Betriebe sollen analysiert werden.
- Der Dialog zwischen den Kommunen mit der UFB in Qualität und Umfang soll verbessert werden.

D. h. im Mittelpunkt steht die Kommune, die Kundenzufriedenheit (RAUPACH 2007).

Prozesskostenrechnung

Derzeitige Informationsinstrumente in ForstBW

Derzeit wird in ForstBW die Kosten-Leistungsrechnung (KLR) und die produktorientierte Zeiterfassung angewendet. Diese beiden Instrumente bringen mit sich, dass ein Teil der Kosten in der KLR sehr detailliert auf produktive Buchungszeichen erfasst wird, ein anderer Teil der Kosten, die Gemeinkosten, werden nur grob erfasst, indem sie mittels produktorientierter Zeiterfassung nur übergeordneten Tätigkeitsbereichen zugeordnet werden (so werden z. B. dem Buchungszeichen „V 10 Personalkosten Verwaltung Holzproduktion“ alle Tätigkeiten von der Holzernte bis zur Jagd zugeordnet, u. s. w.). Deshalb bleibt unklar, was die Tätigkeiten kosten, die Beamte und Angestellte durchführen. Es ist nicht bekannt was z. B. der Verkauf eines Festmeters Holz oder was ein Hektar Hiebsvorbereitung kostet. Auch die Kostenbelastung dieser Positionen durch sonstige Verwaltungskosten (Material, Miete,...) ist unbekannt.

Folge: Controlling in Form von Kostenkontrolle findet nur im Bereich der Einzelkosten statt. Der größere Kostenblock der Gemeinkosten wird nicht „controllt“.

Weiteres Informationsinstrument

Alternativ wäre denkbar, die Prozesskostenrechnung einzuführen. Dann würde die KLR wie bisher angewendet werden, aber anstatt der produktorientierten Zeiterfassung, die ständig durchgeführt werden muss, wird jährlich oder im Abstand von mehreren Jahren eine Prozesskostenrechnung durchgeführt. Hierbei werden die Gemeinkosten (Personalkosten Beamte und Angestellte, sonstige Verwaltungskosten wie Miete, Material,...) soweit es möglich ist, genau so auf „Buchungszeichen“ erfasst, wie die Lohnmittel der Waldarbeiter, die betrieblichen Sachmittel,... auch.

Schaubild

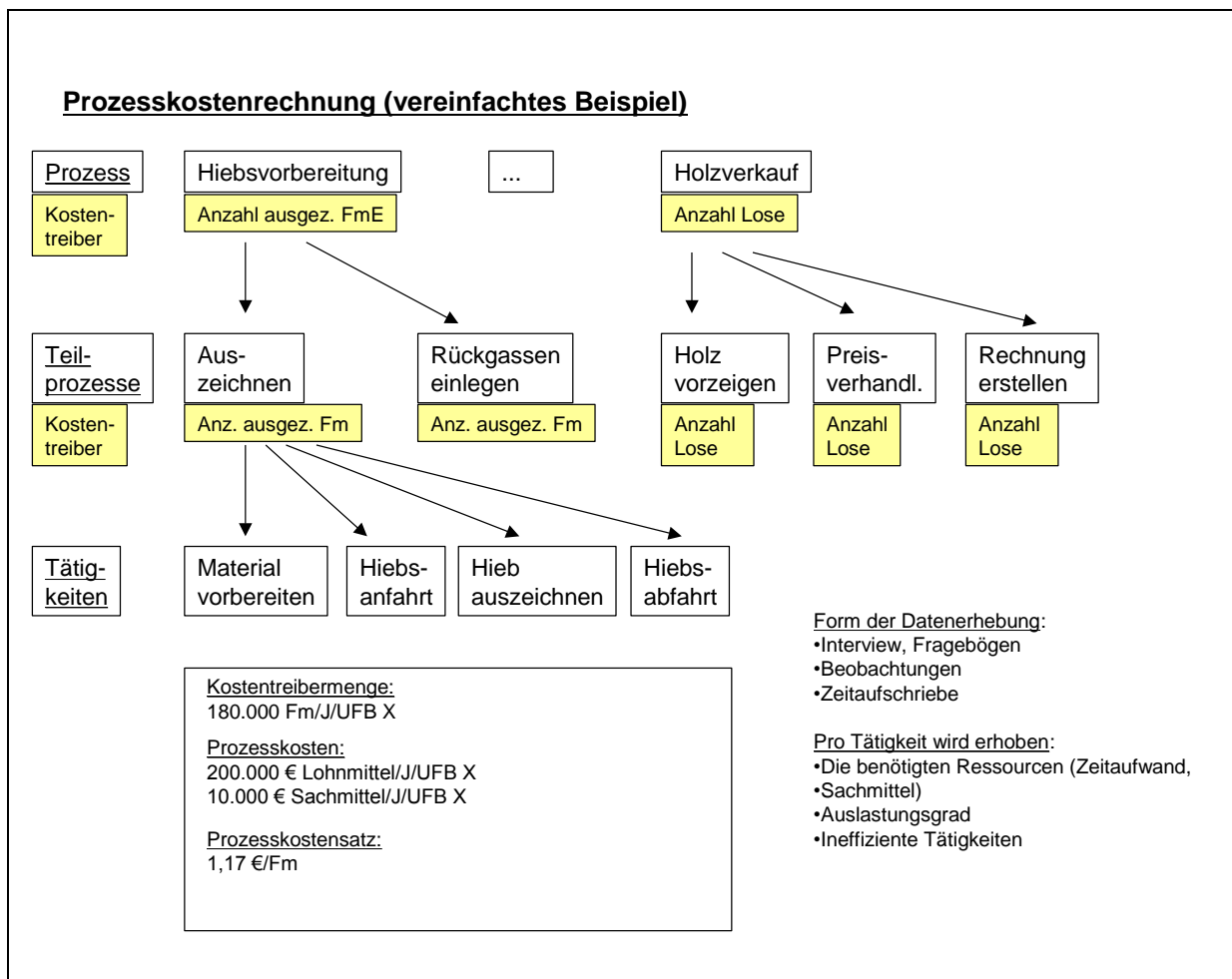


Abbildung 13: Vereinfachtes Beispiel einer Prozesskostenrechnung

Quelle: eigene Darstellung

Ziele der Prozesskostenrechnung

- Höhere Transparenz der Gemeinkosten

Zweck der Prozesskostenrechnung

- Planung und Kontrolle wird verbessert.
- Analyse von Kosteneinsparungspotential, Optimierung der Prozesse.
- Strategische Entscheidungen können verbessert, strategische Fehlentscheidungen verringert werden (BRAUN 1999; REMER 2005; UHR, GÜNTHER 2000).

Vorgesetztenbeurteilung

Bei der Vorgesetztenbeurteilung gibt es unzählige Varianten. Ich stelle nun eine vor, die ich plausibel finde.

Ziele der Vorgesetztenbeurteilung

Der Vorgesetzte erhält Rückmeldung über sein Führungsverhalten.

Zweck der Vorgesetztenbeurteilung

Das Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern soll durch Einstellungs- und Verhaltensänderungen verbessert werden.

Meist wird die Auffassung vertreten, dass eine Vorgesetztenbeurteilung **keine objektiven** Informationen über den Vorgesetzten liefert, die zur Versetzung, Beförderung,... herangezogen werden können. Die Beurteilungsergebnisse sind deshalb nicht objektiv, weil z. B. eine schlechte Vorgesetztenbeurteilung auch aufgrund von Problemen im ganzen Team zustande kommen kann. Auch ist es möglich, dass das Team A besser beurteilt als das Team B.

Was ist eine Vorgesetztenbeurteilung:

- schriftliches Verfahren mit offenen und geschlossenen Fragen.
- Gegenstand der Beurteilung: Führungsverhalten und soziale (nicht fachliche) Qualifikationen.
- Die Vorgesetztenbeurteilung wird durch die Mitarbeiter erstellt.
- Die Vorgesetztenbeurteilung ist für die Mitarbeiter in der Regel freiwillig und oft auch für den Vorgesetzten.
- Die Beurteiler bleiben in der Regel anonym oder sie können freiwillig ihren Namen nennen.
- Die Ergebnisse werden in der Regel mündlich an das Team rückgemeldet.
- Dann erfolgen Feedback-Gespräche zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern unter fachgerechter Moderation. In diesen Feedback-Gesprächen wird ein Maßnahmenplan erstellt. Dieser betrifft den Vorgesetzten (z. B. welches Verhalten soll er weitermachen, welches aufhören, welches anfangen), das Team (z. B. Coaching,..), die Arbeitsbedingungen und den organisatorischen Rahmen.
- Maßnahmen zur Verbesserung des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses können eingeleitet werden. Die Vorgesetztenbeurteilung sollte keine einzelstehende Maßnahme sein, sondern von Coaching, Fortbildung,... begleitet werden.

- Danach erfolgen die Umsetzung des Maßnahmenplans und die Kontrolle der Umsetzung.
- Das Team, d. h. die Beurteilten und die Beurteiler werden im Vorfeld der Beurteilung über alle diese Entscheidungen informiert, methodische Komponenten werden vermittelt. Eine umfassende Information ist wichtig für die Akzeptanz! (BAHNERS 2005; BRINKMANN 1998; EBNER, KRELL 1991)

Anhang 5: Transkriberregeln für die Gruppendiskussionen der zweiten Teilstudie³³⁹

_/	Beginn einer Überlappung, d. h. gleichzeitiges Sprechen von zwei Diskussionsteilnehmern; ebenso wird hierdurch ein direkter Anschluss beim Sprecherwechsel markiert.
(3)	Pause; Dauer in Sekunden.
(.)	Kurze Pause.
jaaa	Dehnung, je mehr Vokale aneinander gereiht sind, desto länger ist die Dehnung.
<u>Nein</u>	Betont gesprochen.
Nein	Laut gesprochen.
Vie-	Abbruch
(ja?)	Unsicherheit bei der Transkription.
[räuspern]	Kommentare bzw. Anmerkungen.
@Text@	Text wird lachend gesprochen.
@.@	Kurzes Auflachen.
°Text°	Leises Sprechen innerhalb der Markierung.
§Text§	Besondere Sprechweise innerhalb der Markierung, z. B. äffend, betont hochdeutsch,..

³³⁹ In Anlehnung an LOOS; SCHÄFFER (2001 S. 57)

Anhang 6: Kausalbeziehungen der ersten Teilstudie

Nachfolgend sind die Kausalbeziehungen der ersten Teilstudie mit Zitaten belegt.

Je geringer der Grad der Verinnerlichung ist, desto geringer ist die Ausdauer und das Engagement (Kausalverbindung SU 1 und SW 1).

Siehe Zitate *Int/13/1093ff* der SU 1.

Ein negatives Menschenbild des Vorgesetzten führt dazu, dass Menschen in der Arbeit nicht ihre Wertschätzungs- und Sicherheitsbedürfnisse befriedigen können. Sie verhalten sich dann passiv und verantwortungsscheu und verfolgen nicht die Betriebsziele (Kausalverbindung SU 2 und SW 2).

Siehe Zitat *Int/12/567ff* der Störungswirkung SW 2.

Steht der Inhalt eine Nachricht im Widerspruch zu bestimmten Verhaltensweisen oder Überzeugungen des Empfängers, so hat dies Widerstand zur Folge (Kausalverbindung SU 3a und SW 3).

Interviewpartner: „Man sollte bereit sein, auch Argumente anzunehmen. Man sollte akzeptieren, dass man ein paar Jahre, bis zur Rente der Herr P [Stammunternehmer für Rückeleistungen des Reviers, Anm. d. Berarb.] bei mir mehr rückt, als dies in einem Revier ohne Rücker wäre. Weißt du, ein Revier ohne Rücker, der holt sich das passende System her. Der holt sich den Untermerrücker, der holt sich die Regiemaschine oder den Unternehmer mit Zangenschlepper. Bei mir ist das so, dass ich die Maschinen auch her hole, wo es wirklich Sinn macht. Dass aber meine Toleranzschwelle gegenüber dem Herrn P. eine höhere ist, wie das nun der Herr O [der Controller der UFB des Interviewpartners] akzeptiert. Und dass der Controller auch mal in der Lage ist, auch ein Argument zu akzeptieren. Ein örtliches Verhältnis zu akzeptieren. Dass der Revierleiter schon sagt, ok sie haben recht, da käme man 50 Cent günstiger, aber aus diesem Grund würde ich das gerne in dem und dem Schlag gerne so machen. Weißt du, das unter dem Strich nicht nur dann die Zahl zählt.“

[...]

Interviewpartner: „Vor allem ist die Akzeptanz viel niedriger. Ich akzeptiere den Menschen nicht mehr bzw. auch das Controlling. Das System des Controllings akzeptiere ich nicht mehr. Zumindest nicht mehr in dem Ausmaß. Oder ich sag, lass den doch schwätzen.“ (Int/17/217ff)

Hat ein Appell eine umstrittene Beziehungsbotschaft im „Schlepptau“, so führt dies zu Widerstand gegen den Appell (Kausalverbindung SU 3b und SW 3).

Siehe Zitat *GD/1/97* der Störungsursache SU 3b.

Ein hohes Maß an Bevormundung und Lenkung löst beim Empfänger vielfach inneren Widerstand aus (Kausalverbindung SU 3c und SW 3).

Siehe Zitat *Int/17/49ff* der Störungsursache SU 3c.

Die vorhandenen inoffiziellen Normen und Standards können zu einem Spannungsverhältnis zwischen der formalen und kulturellen Ordnung führen (Kausalverbindung SU 4 und SW 4).

Siehe Zitat *Int/13/468ff, 592ff* der Störungsursache SU 4.

Bei den weiteren sozial bedingten Störungsursachen (SU 11) können folgende Kausalbeziehungen empirisch belegt werden:

- Defizite in der Fachkompetenz bewirken, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (Kausalverbindung SU 11a und SW 11).

„... Was im Zusammenhang mit FOKUS ist, wir können aus den vorgegebenen Berichten, Analyse und so, Sachen raus lassen. Allerdings hat die Ausbildung der Revierleiter nur minimal statt gefunden. D. h. du hast einen Zeitaufwand, wenn du was Bestimmtes willst. Dann musst du erst mal jeman-

den finden, der es weiß, und den musst du dann fragen, und dann musst du es nachvollziehen.“ (Int/19/32)

- Defizite in der Führungskompetenz bewirken, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (Kausalverbindung SU 11b und SW 11).

Siehe Zitat *Int/14/908ff* der Störungsursache SU 11b.

- Defizite in der persönlichen Arbeitsorganisation bewirken, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (Kausalverbindung SU 11c und SW 11).

Interviewpartner: „Weißt du, wenn einer seine Rückeleistung irgendwie nicht abrechnet. Ganz junges Beispiel, oder halt auch andere Leistungen nicht zeitnah abrechnet. Und ich dann keinen Überblick über den Betrieb kriege. Also sprich...“

Interviewerin: „An was liegt das dann? Warum macht der das nicht?“

Interviewpartner: „Das liegt natürlich letztendlich irgendwo an den Personen, weil der es nicht schafft, zeitnah seine Dinge abzurechnen.“

Interviewerin: „Hat der zuviel Geschäft [...]?“

Interviewpartner: „Das ist vom Geschäft her, hat er sicher nicht mehr als andere, aber er verzettelt sich. Ein Kollege der überall ist. Auf jeder Fortbildung, auf jeder Infoveranstaltung, jeder Gewerkschaftstagung und das Revier häufig brachliegt und vor sich herläuft. Und dann am Schluss sind wir plötzlich an Ausgaben gekommen, die er selber auch nicht mehr im Überblick hat.“ (Int/13/468ff)

- Wenn Personen Individualziele und nicht die Betriebsziele verfolgen, so bewirkt dies, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (Kausalverbindung SU 11f und SW11).

Siehe Zitat *Int/13/468ff* der Störungsursache SU 11f.

- Zeitlich zurückliegende Lernprozesse bewirken, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (Kausalverbindung SU 11h und SW 11).

Interviewerin: „Warum sind manche Revierleiter nicht motiviert das umzusetzen? Also jetzt, das einbuchen von den Zahlen oder ...“

Interviewpartnerin: „Also speziell im Kommunalwald war es ja bis vor zehn Jahren so, dass die sehr, sehr selbstständig waren. Auch zum Teil heute ja noch!“

[...]

Interviewpartner: „Betriebswirtschaft. Weil es einfach so war, es war auch keine Notwendigkeit da. Einfach aus der Historie. Die Kommune hat aus ihrem Wald Geld verdient, egal ob ich jetzt die Wegerhaltung teuer gemacht haben oder nicht. Das hat sich heute geändert! Und heute muss ich betriebswirtschaftlich ganz anders handeln im Kommunalwald.“

[...]

*Interviewpartner: „Ich denke, die Notwendigkeit, [...] dass ich einfach meine Mittel korrekter einsetze! Dass auch mal ein Bürgermeister fragt, „Kommt da nicht noch mehr raus aus dem Wald, und warum machen wir Verlust?“ Das ist dann auch auf der Waldbesitzerseite [...] eine ganz andere Zielsetzung! Und jetzt müssen die Zahlen liefern, das haben die früher mit ihrem Kämmerer ausgemacht! [...] Da gibt es sicherlich Revierleiter, auch heute noch, die haben das mit dem Kämmerer und dem Sachbuch der Gemeinde auf einem kurzen Draht bei einem Minihushalt im Griff! Aber die UFB kann da keine Betriebsleitung machen!“ (*Int/14/980ff*)*

Bei den Störungsursachen, die im Charakter der Information liegen (SU 12), kann folgende Kausalbeziehung empirisch belegt werden:

- Weil manche Informationen schwer zu erfassen sind, leisten die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (Kausalverbindung SU 12a und SW 11).

Interviewpartner: „Was manchmal nicht ganz klar ist: Man müsste eine Erläuterung haben, was jetzt wo wie genau reingerechnet ist.“

[...]

Interviewpartner: „Ja, genau. Das ist ein Punkt, der manchmal einfach auch Zeit kostet, weil du überlegen musst, wo kommt jetzt die Zahl genau her. Was ist da reingerechnet, was ist nicht reingerechnet. Und wenn sie einfacher zu lesen wären, bzw. wenn Erläuterungen dabei wären, dann würde man einfach auch Zeit sparen. Die Zeit, die du brauchst, um den Bericht zu lesen, die könnte man aufwenden, um sich schon Gedanken über die Veränderungen, die Rückschlüsse zu machen.“ (Int/17/163)

Bei den organisatorisch bedingten Störungsursachen (SU 13) können folgende Kausalbeziehungen empirisch belegt werden:

- Ein geringer Anteil an Verantwortung zur Zielerreichung bewirkt, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (Kausalverbindung SU 13a und SW 11).

Siehe Zitat *Int/13/1093ff* bei der SU 13a

- Zeitmangel bewirkt, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (Kausalverbindung SU 13b und SW 11).

Interviewpartner: „Es gibt immer wieder Fälle, wo sie früher geschickt wäre. Nehmen wir mal an, eine Maßnahmenauswertung [schriftlicher Bericht mit Kontrollinformationen über ein Projekt, Anm. d. Bearb.]. Bei uns im Kreis macht das [die Besprechung der Maßnahmenauswertung mit dem Revierleiter, Anm. d. Bearb.] ein Beamter vom höheren Dienst. Aber oftmals ein halbes oder dreiviertel Jahr später, nachdem eine Maßnahme abgeschlossen ist. Das Problem ist, dass man sich oftmals Details erst mal wieder ins Gedächtnis rufen muss bzw. die Bedingungen gar nicht mehr so präsent hat.“

[...]

Interviewerin: „Und das meinst du wäre schlau, wenn das schneller käme?“

Interviewpartner: „Genau. Wenn das schneller käme. Wäre sicher möglich, liegt aber sicher auch in der Aufgabenvielfalt die der Mann hat. Dass der gar nicht rum kommt.“ (Int/17/23ff)

- Defizite bei den Regelungen im Informationssystem bewirken, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (Kausalverbindung SU 13d und SW 11).

Interviewpartner: „Und das korreliert aber nicht mit den Haushaltsstellen, die FOKUS vergibt. Das habe ich laufend. Die Angestellte, die bei mir die Rechnungen eingibt, die macht das sehr genau und sehr gewissenhaft. Aber es ist einfach so, dass manche Haushaltsstellen der Gemeinde sind einmal dem Buchungszeichen zuzuordnen und ein anderes Mal einem anderen Buchungszeichen. Und das kann aber FOKUS nicht abbilden. Dann ruft sie mir wieder an, ja das haben wir ja dem zugeordnet. Und ich sag dann, das gehört aber da dazu. Ich kann das nicht ändern.“

[...]

Interviewpartner: „Ja, und das sind zum Beispiel Zeitfresser, die müssten nicht sein. Entweder ich mache es dann nicht so genau, oder es muss dann so weit offen sein, dass ich das machen kann.“

Interviewerin: „Aber zur Steuerung der Kommune siehst du es nicht als notwendig an, dies nach Buchungszeichen aufgeteilt zu haben? Das wäre ja dann der Rückschluss.“

Interviewpartner: „Doch, ich sehe das schon als notwendig an.“ (Int/19/84ff)

- Das Fehlen von Spezialisten für das EDV-System bewirkt, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Sorgfalt und Qualität zu erhöhen (Kausalverbindung SU 13e und SW 11).

„...Vielleicht eher rationeller nutzen. Jetzt behelfen wir uns ja aber dann sehr häufig selber. Und brauchen mit Sicherheit für Dinge länger Zeit, wie wenn

das Spezialisten machen würden, die sich sehr genau drin auskennen. Oder versuchen uns das Know-How Schritt für Schritt anzueignen. Und das kostet ja immer Zeit.“ (Int/11/398)

- Wenn der Informationsbedarf nicht systematisch ermittelt wird, so bewirkt dies, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Sorgfalt zu erhöhen (Kausalverbindung SU 13f und SW 11).

„...Aber es sollte immer drei Mal überlegt werden „Ist es unbedingt notwendig?“ Denn das ist einer meiner Hauptkritik, dass doch Berichte da sind, wo ich die Notwendigkeit in Frage stelle. Oder den Umfang zumindest in Frage stelle. Das gehört natürlich zusammen. Also wirklich immer wieder auf allen Ebenen sich fragen, „Ist die Notwendigkeit da?“ [...] Aber halt nicht noch Sachen dran hängen, die mal noch ganz nett wären. [...] Der zeitliche Aufwand nimmt zu. So Sachen wie FOKUS. Es gibt noch mehr Möglichkeiten, wunderbare Möglichkeiten natürlich auch. Die einen aber immer mehr abhalten vom ureigentlichen Geschäft draußen im Wald.“ (GD/3/2)

Werden die Möglichkeiten, die die Informationstechnologie bietet, unüberlegt eingesetzt, so kann dies bewirken, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (Kausalverbindung SU 14 und SW 11).

Siehe Zitat GD/3/36 der Störungsursache SU 14.

Bei den Störungsursachen, die außerhalb des Informationssystems liegen (SU 15) kann folgende Kausalbeziehung empirisch belegt werden:

- Das Haushaltsrecht kann bewirken, dass die internen forstlichen Berichte z. T. keinen Beitrag leisten, die Arbeitsleistung in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu erhöhen (Kausalverbindung SU 15a und SW 11).

Interviewerin: „Und ich vermute jetzt mal, weil ihm das gar nicht klar war, wie

wenig Geld zur Verfügung steht?“ [Die Bearbeiterin bezieht sich auf das jährliches Betriebsziel, das beinhalten, dass das zugewiesene Budget nicht überschritten werden soll]

Interviewpartner: „Doch, das war ihm schon klar, aber man probiert das halt und guckt und versucht ob da nicht irgendwo noch Mittel frei sind. Ich denke, das ist auch immer so, ja gerade bei uns im öffentlichen Dienst, zum Jahresende ist es ja oft so, dass es dann doch noch Mittel gibt“ (Int/12/308ff)

Anhang 7: Ergebnisse der Methodentriangulation in tabellarischer Darstellung

In der Tabelle 17 ist zusammengefasst dargestellt, wie häufig die einzelnen Kategorien in der jeweiligen Befragungsmethode genannt wurden. In der Spalte „sensibles Thema“ sind die Kategorien als sensibel gekennzeichnet, bei welchen die Befragungsteilnehmer Aussagen zu ihren eigenen Gefühlen oder Schwächen machen mussten oder bei welchen sie sich negativ über andere Personen äußern mussten. In der Spalte „vertraute Personen“ sind die Kategorien mit „ja“ gekennzeichnet, die nur von Interviewpartnern beschrieben wurden, mit denen die Bearbeiterin schon enger zusammengearbeitet hatte. In der Tabelle 17 sind die Kategorien grau hinterlegt, die sensible Themen beinhalten und nur in den Interviews erwähnt wurden.

Die Vermerke, wie oft einzelne Kategorien genannt wurden sind nicht repräsentativ, sie geben lediglich eine Tendenz an.

	Zahl d. Nennungen im Interview	Zahl d. Nennungen in GD	sensibles Thema	nur vertraute Personen
Störungen				
S 1 S. in der Dateneingabe	4	4	nein	nein
S 2 S. bei der Datenverarbeitung	3	3	nein	nein
S 3 S. bei der Planung u. Entscheidung der Info´abgabe	7	4	nein	nein
davon S3a Inhalt und Partner	6	4	nein	nein
davon S3b Art, Formulierung Zeitpunkt	5	2	nein	nein
davon S3c Gestaltung	4	2	nein	ja
S 4 S. bei der Durchführung der Informationsabgabe	3	2	nein	nein
S 5 S. in der Bereitschaft Berichte anzunehmen bzw. ...	5	3	ja	nein
S 6 S. in der Wahrnehmung	1	1	nein	nein
S 7 S. in der Interpretation auf kognitiver Ebene	6	3	nein	nein
S 8 S. in der Interpretation auf emotionaler Ebene	3	1	ja	nein
S 9 S. in der Handlungsorientierung	4	2	ja	nein

Anhang

	Zahl d. Nennungen im Interview	Zahl d. Nennungen in GD	sensibles Thema	nur vertraute Personen
Störungsursachen				
SU 1 geringe Motivation	6	1	ja	nein
SU 2 Negatives Menschenbild, Bedürfnisse				
davon SU 2a negatives Menschenbild	1	1	ja	nein
davon SU 2b nicht befriedigte Sicherheitsbedürfnisse	2	2	ja	nein
davon SU 2c nicht befriedigte Wertschätzungsbedürfnisse	2	0	ja	nein
SU 3 Anatomie einer Nachricht				
davon SU 3a Nachricht hat Widerspruch zu Verhalten	1	0	ja	ja
davon SU 3b Appell mit umstrittener Beziehungsbotschaft	1	2	ja	nein
davon SU 3c Bevormundung	2	0	ja	ja
SU 4 informelle Normen und Standards				
SU 11 weitere sozial bedingte SU	1	0	ja	ja
davon SU 11a Fachkompetenz	6	4	ja	nein
davon SU 11b Führungskompetenz	3	0	ja	ja
davon SU 11c Defizite in Arbeitsorg.	1	1	ja	nein
davon SU 11d individuell unterschiedl. Ansprüche an Inhalte	2	1	nein	nein
davon SU 11e Unterschiede im Nachhaltigkeitsverständnis	1	1	ja	nein
davon SU 11f Personen verfolgen Individualziele nicht Betriebsz.	1	0	ja	ja
davon SU 11g persönliche Beziehungen	1	0	ja	ja
davon SU 11h zurückliegende Lernprozesse	2	0	nein	nein
davon SU 11i Missbrauch mit Informationen	3	0	ja	nein
SU 12 Charakter der Information				
davon SU 12a Info schwierig zu erfassen	4	1	nein	nein
davon SU 12b Unsicherheit der Info	1	0	nein	nein
SU 13 organisatorisch bedingte SU				
davon SU 13a Anteil Verantwortung ...	1	0	ja	ja
davon SU 13b Zeitmangel	5	3	ja	nein
davon SU 13c Aufgabenunterbrechung u. Ablenkung	3	0	nein	ja
davon SU 13d Defizite bei Regelungen	5	4	nein	nein
davon SU 13e Fehlende Spezialisten ...	1	0	nein	nein
davon SU 13f Informationsbedarf wurde nicht system. Ermittelt	2	4	nein	nein
SU 14 technologisch bedingte SU				
SU 15 außerhalb Info system			1	
davon SU 15a Haushaltsrecht	2	0	nein	nein
davon SU 15b Verwaltungsstruktur	0	1	nein	nein

Störungswirkungen				
SW 1 geringes Engagement	4	1	ja	nein
SW 2 MA verfolgen nicht Betriebsziele	3	2	ja	nein
SW 3 Widerstand				
davon SW 3a unliebsame Nachricht wird überhört	1	0	ja	ja
davon SW 3b Konflikt zwischen Kommunikationspartner	0	0	ja	nein
davon SW 3c Herabsetzen des Senders	1	0	ja	ja
davon SW 3d innerer Widerstand	0	0	ja	nein
davon SW 3e Widerstand allgemein	1	2	ja	ja
SW 4 Spannungsverhältnis				
SW 11 Arbeitsleistung sinkt	1	0	ja	ja
davon SW 11a Entscheidungsfindung ist erschwert	9	3	abhängig von SU	nein
davon SW 11b Zeit fehlt für andere Aufgaben, ...	4	4		nein

Anhang

	Zahl d. Nennungen im Interview	Zahl d. Nennungen in GD
Kausalbeziehungen		
SU 1 geringe Motivation, SW 1 geringes Engagement	4	1
SU 2 Neg. Menschenbild, Bedürfn., SW 2 Ziele beeintr.	2	1
SU 3 Anatomie einer Nachricht		
davon SU 3a Nachricht hat Widerspruch, SW 3 Widerstand	1	0
davon SU 3b Appell mit umstr. Beziehungsbotschaft, SW 3	1	2
davon SU 3c Bevormundung; SW 3 Widerstand	1	0
SU 4 inoffizielle Normen, SW 4 Spannu.verhältnis	1	0
SU 11 weitere sozial bedingte Faktoren		
davon SU 11a Fachkompetenz, SW 11 Arbeitsleistung sinkt	2	2
davon SU 11b Führungskompetenz, SW 11	1	0
davon SU 11c Defizite in Arbeitsorg., SW 11	1	0
davon SU 11d ind. unterschiedl. Ansprüche an Inhalte, SW 11	0	0
davon SU 11e Unterschiede im Nachhaltigkeitsverständnis, SW 11	0	0
davon SU 11f Personen verfolgen Individualziele, SW 11	1	0
davon SU 11g persönliche Beziehungen, SW 11	0	0
davon SU 11h zurückliegende Lernprozesse, SW 11	2	0
davon SU 11i Missbrauch mit Information, SW 12	0	0
SU 12 Charakter der Information		
davon SU 12a Info schwierig zu erfassen, SW 11	1	0
davon SU 12b Unsicherheit der Info, SW 11	0	0
SU 13 organisatorisch bedingte SU		
davon SU 13a Anteil Verantwortung ..., SW 11	1	0
davon SU 13b Zeitmangel, SW 11	1	2
davon SU 13c Aufgabenunterbrechung u. Ablenkung, SW 11	0	0
davon SU 13d Defizite bei Regelungen, SW 11	4	2
davon SU 13e Fehlende Spezialisten ..., SW 11	1	0
davon SU 13f Informationsbedarf ..., SW 11	2	1
SU 14 technologisch bedingte SU, SW 11	1	2
SU 15 außerhalb des Informationssystems		
davon SU 15a Haushaltsrecht, SW 11	2	0
davon SU 15b Verwaltungsstruktur, SW 11	0	0

Tabelle 17: Schematische Darstellung der Ergebnisse der Methodentriangulation

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 8: Diskursbeschreibungen

Diskursbeschreibung der Gruppendiskussion A

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

340

Kontext 1: 1. Teil der Deutung

Beschreibung des Kontextes:

Beide Teilnehmer haben sich sofort bereit erklärt, bei der Gruppendiskussion mitzuwirken. Für das Treffen wurde 16.30 Uhr am Wohnort von Herrn Funk vereinbart. Herr Jahr und die Beobachterin kamen erst kurz nach 16.30 Uhr. Die Zeit zwischen 16.30 Uhr bis 17 Uhr wurde zur Vorstellung der Beobachterin genutzt und es wurde noch Privates geredet. Die Diskussion fand in einer Waldhütte statt, die von Herrn Funk unter anderem auch für Treffen unter Kollegen genutzt wird. Um 19.20 Uhr mussten die Bearbeiterin und die Beobachterin gehen, das war kurz nachdem sich Herr Funk und Herr Jahr ein Bier geöffnet haben. Beide haben gesagt, sie seien enttäuscht, weil die Nachinterviewphase nicht in einen gemütlichen Abend mit Plaudern einmünden konnte.

Schlussfolgerung

Das problemlose Zustandekommen der Gruppendiskussion, der durch Plaudern verzögerte Beginn der Gruppendiskussion und die Enttäuschung darüber, dass die Bearbeiterin und die Beobachterin nach der Gruppendiskussion nicht noch länger geblieben sind, wird als Ausfluss des **großen Zusammenhaltes innerhalb der forstlichen Organisation** gedeutet (siehe A 17). Der Arbeitstag der beiden Teilnehmer ging nahtlos von ihrer Kerntätigkeit in die Gruppendiskussion und weiter in den privaten Abend über, es fand **keine merkliche Trennung zwischen Privatem und Dienstlichem statt** (siehe A 15).

Gedeutete Orientierungsmuster

A 17: N&S: Innerhalb der Mitglieder der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg besteht ein großer Zusammenhalt.

³⁴⁰ Für die Veröffentlichung wurden ausgewählte Textstellen geschwärzt, um die Anonymität der Befragungsteilnehmer gewährleisten zu können.

A 15: N&S: Private und dienstliche Zeit fließen ineinander.

Kontext 2: 2. Teil der Deutung

Beschreibung des Kontextes

Als Revierleiter und [REDACTED] haben beide Teilnehmer die Aufgabe forstwirtschaftlich zu handeln. Forstwirtschaftliches Handeln in Baden-Württemberg ist u. a. dadurch gekennzeichnet, dass zum Zwecke der Holznutzung in die Natur eingegriffen wird. Allerdings unterliegt diese Nutzung Grenzen. So wird beispielsweise mittels gesetzlich vorgeschriebenen Verfahren (die sogenannte Forsteinrichtung) festgelegt, wie viel Masse im Jahrzehnt pro Betrieb genutzt werden darf.

Schlussfolgerung

Beim forstwirtschaftlichen Handeln wird von ausgebildetem Personal **in gewissem Umfang in die Natur eingegriffen**. Es wird davon ausgegangen, dass die Eingriffe auf **unbegrenzte Zeit getätigt werden können, weil die Natur sich regeneriert**. Dieses Handeln wird von den Förstern als **nachhaltig** bezeichnet.

Gedeutete Orientierungsmuster

A 21: Grundannahme: Die Natur ist in Grenzen tolerant.

A 22: N&S: Eingriffe in die Natur sind in gewissem Umfang erlaubt.

Beschwerdemanagement

Zeile 1-12: Zusammenfassung

Die Bearbeiterin hat das Beschwerdemanagement vorgestellt und die Teilnehmer gefragt, was sie vom Beschwerdemanagement halten und warum es bisher ihrer Meinung nach nicht in den forstlichen Organisationen eingeführt wurde (siehe Anhang 4). Daraufhin begann folgendes Gespräch: Herr Jahr beantwortet die Frage zuerst. Er ist der Meinung, dass „ForstBW der Unterbau fehlt“. Die derzeitige organisatorische Lösung hält er für „den größten Fehler“, denn er findet die Organisationsform sehr künstlich. Für Herrn Jahr ist ForstBW nur eine Dachgesellschaft, unter der die UFB nur lose eingebunden sind, des Weiteren hat jede UFB eine „andere Muttergesellschaft“.

Zeile 13-41: 3. Teil der Deutung

Zitat

Herr Jahr: Und da spielt in jeder Muttergesellschaft spielt die Musik ein bisschen anders. Und wenn ich mir nun überlege, auf welcher Ebene vorherrschender Kundenkontakt ist, und zwar Kundenkontakt im weitesten Sinne, nicht nur Kunden im Sinne von Selbstwerber, sondern Holzkäufer, Öffentlichkeit, dann ist das eigentlich auf dieser ominösen unteren Ebene. Ja. Wo die aber eigentlich überhaupt keinen direkten Zugriff, weder auf die Personalressource noch auf Sachmittel eingeschränkt, aber immerhin, aber auch Organisationshoheit ist nicht unbedingt gegeben. In so fern macht das die Sache natürlich schwierig.

Herr Funk: Stimmt, da ist dann eher der Wunsch dahinter, von ForstBW, das zu machen, als die Möglichkeit das stringent so durchzusetzen.

Herr Jahr: Ja, ja, also das wüsste ich genau, wie das ausgeht. Das Ding wird ausgehen, immer dann, wenn es zum wirklichen Knackpunkt führen würde, der in die, der in die, ja ureigenste Hoheit vom Landratsamt, vom Landrat eingreifen würde, würde der Bremshaken hineingehauen werden werden. Entweder schon forstintern, weil die Identifikation vom entsprechenden Abteilungsleiter mit seinem- mit seinem Landratsamt höher ist, wie zu ForstBW. Oder wenn es dann so noch nicht geht, aber spätestens wenn die ureigensten Rechte vom Landrat, also, der müsste, ich sag mal, sich total anders organisieren. Also, den Fall, er hätte Kuddelmuddel, Kuddelmuddelabteilungen, irgendwie, das klappt nicht hinten und vorne, und man könnte es durch einfache organisatorische Maßnahmen ändern. Ja. Gesetzt den Fall, so etwas würde rauskommen, dann müsste man den ja sozusagen bitten, doch in Erwägung zu ziehen, ob er nicht sein Organisationsdiag-, Organisationsschema dahingehend ändern würde. Die haben da gar keinen Zugriff drauf, ja!_/

Herr Funk: /_das ist mal die verquere Organisation_/

Herr Jahr: /_das ist der Knackpunkt_/

Herr Funk: /_aktuell in den Kreisen, denk ich auch und_/

Herr Jahr: /_da kann ForstBW wollen was sie wollen_/

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Jahr ist der Meinung, dass in jedem LRA andere Regeln herrschen („da spielt in jeder Muttergesellschaft spielt die Musik ein bisschen anders“). Der Kundenkontakt - wenn man ihn weit fasst, also nicht nur Selbstwerber, sondern auch Holzkunden und Öffentlichkeit - findet auf dieser merkwürdigen („ominösen“) UFB statt. Herr Jahr bestätigt sich kurz selbst

(„ja“). Auf diese UFB hat ForstBW aber keinen direkten Zugriff, ForstBW hat nicht die rechtlichen Möglichkeiten („keinen Zugriff“) den Personalstand einer UFB zu verändern oder zu entscheiden, wie das Personal eingesetzt werden soll („keinen [...] Zugriff [...] auf die Personalressource“). Die Gestaltungsmöglichkeiten von ForstBW sind auf die Sachmittel begrenzt. ForstBW hat auch nur wenig Möglichkeiten, die Organisation der UFB zu gestalten („Organisationshoheit“). Das macht die Einführung des Beschwerdemanagements („die Sache“) schwierig. Soweit die Proposition.

Herr Funk bestätigt Herrn Jahr („stimmt“). Herr Jahr macht eine Zwischenzusammenfassung, er ist der Ansicht, dass von ForstBW der Wunsch nach einem Beschwerdemanagement zwar kommt, ForstBW hat aber nicht die rechtliche Möglichkeit, dies auf allen UFB durchzusetzen („stringent so durchsetzen“). Herr Jahr bestätigt Herr Funk („ja, ja“). Herr Jahr arbeitet seine Orientierung mittels Beispiel weiter aus, indem er prognostiziert, wie eine Einführung des Beschwerdemanagements ausgehen würde. Er erwartet, dass immer dann, wenn es zu kritischen Punkten kommen würde („wirkliche Knackpunkt“), und diese Punkte Dinge betreffen, wofür das LRA formal zuständig ist („ureigene Hoheit“), dann würden Entscheidungen und Handlungen behindert werden („Bremshacken hineingehauen“). Dies kann bereits von Seiten des Forstes geschehen („schon forstintern“), weil der leitende Fachbeamte der UFB („Abteilungsleiter“) sich mehr dem LRA zugehörig fühlt als ForstBW. Würden die formalen Rechte des Landrats betroffen sein („die ureigensten Rechte“), weil große Umorganisationsmaßnahmen nötig wären („total anders organisieren“), beispielsweise weil es am Landratsamt schlecht organisierte Abteilungen („Kuddelmuddelabteilungen“) gibt, in denen alles schief läuft („das klappt nicht hinten und vorne“) und es wäre möglich, dies durch einfache Umorganisation zu beheben, angenommen das Beschwerdemanagements ergäbe diese Erkenntnis, dann müsste ForstBW („man“) als Bittsteller auftreten („bitten, doch in Erwägung zu ziehen“) um so organisatorische Änderungen zu bewirken. Herr Jahr fasst seine Ausarbeitung zusammen, er sagt, ForstBW, („die“) hat auf die Organisation der UFB im LRA („da“) gar keinen Zugriff. Herr Funk verdichtet die Aussage von Herrn Jahr weiter, er bemerkt, das sei eine umständliche („verquere“) Organisation. Herr Jahr bestätigt Herrn Funk („das ist der Knackpunkt“). Herr Funk will noch etwas sagen, wird aber von Herrn Jahr unterbrochen, der zusammenfasst „da kann ForstBW wollen, was sie wollen“. Hier wird er unterbrochen.

Schlussfolgerungen

Herr Funk und Herr Jahr beschreiben **die organisatorischen Rahmenbedingungen, die Ergebnis politischer Entscheidungen** sind. Diese lassen aus ihrer Sicht **fast keinen**

Handlungsspielraum für ForstBW zu. Hieran kann man nichts ändern, **ForstBW ist machtlos** (siehe A 24).

Herr Jahr bemängelt, dass **ForstBW** keinen direkten Zugriff auf die UFB hat, d. h. **nicht formal hierarchisch über den UFB steht und deshalb nichts auf dem Wege der Hierarchie bestimmen kann**. Die Möglichkeit, die Interessensgruppe der Landräte von etwas überzeugen zu können, wird nicht angesprochen. **Hier kommt zum Ausdruck, dass seiner Meinung nach, Änderungen nur über Hierarchien durchsetzbar sind**. Begriffe wie „Hoheit“, „Organisationshoheit“ und die Formulierung „ja sozusagen bitten, doch in Erwägung zu ziehen“ und „die haben da gar keinen Zugriff drauf“ erinnern an Königreich und Hierarchie, nicht an Demokratie oder an Diskussionen auf gleicher Ebene (siehe A 20). Aus den Zwischenzusammenfassungen von Herrn Funk kann, wenn auch schwach, geschlossen werden, dass Herr Funk diese Meinung teilt.

Beide Teilnehmer beschreiben die **derzeitige** Organisationsform **negativ**. Herr Jahr und Herr Funk sind noch nicht in der **neuen** Organisationsform „angekommen“, sie können sich damit noch nicht identifizieren und äußern nur **Nachteile** (siehe A 11).

Gedeutete Orientierungsmuster

A 24: Grundannahme: Die von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträger vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen,...) sind eng und können nicht oder nur wenig beeinflusst werden. Gegenüber diesen Rahmenbedingungen ist man machtlos.

(siehe auch Herr Funk 79-96; Herr Jahr 242-248; Herr Jahr 263-272; **Herr Funk 472-488**³⁴¹; Herr Funk 731-741; Herr Funk (Herr Jahr) 751-782)

A 20: N&S: Die Förster anerkennen und leben gesellschaftliche Hierarchien.

(siehe auch **Herr Funk, Herr Jahr 751-782**; Herr Funk 893-894)

A 11: Grundannahme: Die Gruppe ist vergangenheitsorientiert, Neues wird eher kritisch gesehen, denn es funktioniert einfach nicht.

(siehe auch Herr Jahr 819-826; **Herr Funk 1050-1056**)

³⁴¹ Die fettgedruckten Textstellen sind in der Diskursbeschreibung ebenfalls als Zitat samt Deutung aufgeführt.

Zeilen 42-97: Zusammenfassung

Herr Funk benennt noch weitere Probleme, die er bei der Einführung des Beschwerdemanagements sieht. Auf die Frage der Bearbeiterin, wie es den Leuten gehen würde, wenn ein Beschwerdemanagement eingeführt würde und somit tatsächlich auch Beschwerden auf die Leute zukämen, antwortet Herr Jahr. Er vermutet, dass es Personen geben wird, die darauf hinweisen, dass dies wieder eine Maßnahme ist, bei der auf den unteren Hierarchieebenen Stellen gekürzt werden, um Personal für das Beschwerdemanagement zu erhalten. Herr Jahr ist sich sicher, dass dies ein großer Kritikpunkt sein wird, denn ein Akzeptanzproblem besteht seiner Meinung nach immer dann, wenn die untere Hierarchieebene das Gefühl „vermittelt kriegt“, es geht zu Lasten ihrer Ebene. Die unteren Hierarchieebenen sind aus Sicht von Herrn Jahr die Leute, die die operative Tätigkeit leisten, d. h. die, die im Betrieb die Leistung erbringen. Herr Funk bestätigt die Aussagen durch Herrn Jahr. Herr Funk und Herr Jahr sagen, sie würden den Nutzen des Beschwerdemanagements erkennen, allerdings sind laut Herrn Funk die organisatorischen Rahmenbedingungen dergestalt, dass man gute Dinge nicht umsetzen kann, denn die Reviere sind mittlerweile so groß, dass man aufgrund von Hiebsatzserhöhungen keine Waldpädagogik mehr machen kann.

Zeilen 97-112: 4. Teil der Deutung

Zitat

Herr Funk: [...] Ich bin überzeugt davon, dass wir ein Großteil von unseren von unseren Schwächen kennen, über die sich die Leute beschweren würden, weil wir sind ja nicht fern ab. Wir sind ja eine Verwaltung, die relativ, finde ich, nah an der Bevölkerung dran ist und auch mit den Leuten viel ins Gespräch kommt, über über die Revierleiterbasis. Das ist bekannt. Aber ja, ahm (2) die Umsetzung ist ist in Frage gestellt.

Herr Jung: Also das, das glaube ich auch. Ein Teil wird sicherlich als modernes Instrument ahm ahm ja akzeptieren. Ich glaube bloß, es gäbe (1), ich will mal so sagen (1), es gäbe wahrscheinlich im Forstbereich größere Baustellen, wo man sich von zentraler Seite mal ernsthaft Gedanken machen sollte. Wie (1), wenn ich knappe Ressourcen habe, personaltechnisch oder auch sonst, wo ich wirklich Manpower reinstecken sollte. Also das das zeigt sich für mich ganz deutlich. Da (.) wir sind was, was Werbung nach außen angeht, was auch ein bisschen strategisches Denken, dass mal einer in Ruhe mal überlegen kann, wo will man eigentlich sein und so weiter. Da sind wir, da haben wir, gar kein, gar kein Potential dafür. Das muss irgendwie nebenher laufen. Das soll halt so ohne gehen, das halt ich für viel wichtiger. Dass wir selber mal voran kommen.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Funk ist sich sicher („bin überzeugt“), dass im Forst („wir“) die Schwächen, über die sich die Interessensgruppen („Leute“) beschweren würden, zum großen Teil bekannt sind, denn die Förster sind nicht weit von ihren Interessensgruppen („Bevölkerung“) entfernt („nicht fern ab“). Soweit die Proposition von Herrn Funk.

Er arbeitet die Orientierung aus: Die Forstverwaltung ist – er hält fest, dass dies seine Meinung sei („finde ich“) – verhältnismäßig nah an der Bevölkerung dran und über die Revierleiter finden auch viele Gespräche mit der Bevölkerung statt. Aus der Sicht von Herrn Funk ist dies bekannt. Hier bleibt offen, wem dies bekannt sein soll. Er sieht den Umstand, dass völlig ungeklärt ist, ob und wie die Milderung der Behebung dieser Schwachstellen gehen soll, als Problem an („die Umsetzung ist in Frage gestellt“). Herr Jahr bestätigt Herr Funk („das glaube ich auch“). Herr Jahr geht davon aus, dass ein Teil von ForstBW das Beschwerdemanagement als modernes Instrument akzeptieren würde.

Herr Jahr vermutet („ich glaube“), dass es in ForstBW größere offene Aufgaben gibt („Baustellen“), über die die Leitungsebene („zentraler Seite“) gewissenhaft Überlegungen anstellen sollte, als die Einführung eines Beschwerdemanagements. Die Leitungsebene soll sich, aus Sicht von Herrn Jahr, Gedanken machen, wie mit knappen Ressourcen, die sowohl das Personal aber auch anderes umfassen, umzugehen ist. Auch soll sie sich überlegen, mit welchen Aufgaben man das Personal tatsächlich beschäftigen will („wo ich wirklich Manpower reinstecken soll“). Herr Jahr ist sich sicher („zeigt sich für mich ganz deutlich“), dass im Forst („wir“) mehr für eine positive Außendarstellung und seinen Bekanntheitsgrad („Werbung nach außen“) getan werden sollte. Auch sollten ein wenig strategische Überlegungen („bisschen strategisches Denken“) stattfinden. Hier zeigt sich eine neue Proposition, die Herr Jahr im Folgenden ausarbeitet.

Er ist der Meinung, es sollte jemand („einer“) die Zeit haben („in Ruhe“) sich Gedanken über Ziele machen zu können („wo will man eigentlich sein und so weiter“). Der Forst („wir“) hat hierfür nicht die Möglichkeit Personal zu beauftragen („kein Potential“). Diese Aufgaben müssen während der anderen Tätigkeiten erledigt werden („neben her laufen“). „Das soll halt so ohne gehen“ ist Dialekt und bedeutet, es soll einfach alles von selbst weiter laufen, so wie es bisher war, ohne dass viel Aufwand betrieben wird. Herr Jahr ist der Ansicht, dass die von ihm hier genannten Aufgaben viel wichtiger wären, als ein Beschwerdemanagement. Er fasst seine Aussagen zusammen. Ihm geht es darum, dass der Forst sich weiter entwickelt („selber mal voran kommen“).

Schlussfolgerungen

Hier hat eine Differenzierung zu den Zeilen 79-97 stattgefunden. Herr Funk schränkt den Nutzen des Beschwerdemanagements ein. Die **Schwächen** der forstlichen Organisationen **sind bekannt**, denn die Revierleiter haben einen guten Kontakt zu den Interessensgruppen. D. h. die Schwächen werden aus den alltäglichen Kundenkontakten abgeleitet. Dies ist dann wohl eher eine **Schätzung** als eine Ermittlung der eigenen Schwächen. Herr Funk ist **sich sicher, die Belange der Interessensgruppen zu kennen**. Herr Jahr sieht dies genau so, zusätzlich schränkt er auch noch die Notwendigkeit der Einführung ein, denn er sieht bei ForstBW wichtigere Aufgaben. Keiner der beiden erkennt, dass **man mit dem Beschwerdemanagement mehr über die Belange anderer Interessensgruppen erfahren kann als über persönliche Gespräche. Die Informationen über die Interessensgruppen sind Herrn Funk nicht allzu wichtig, er denkt, er sei durch persönliche Gespräche ausreichend informiert** (siehe A 28).

Herr Jahr hat die Empfindung, im Forst wird nur das **Tagesgeschäft** abgearbeitet. Es ist **zu wenig Zeit vorhanden um Imagepflege zu betreiben und strategische Planungen durchzuführen**, aber diese beiden Aufgabenfelder hält er für wichtiger als die Einführung eines Beschwerdemanagement (siehe A 13)

Gedeutete Orientierungsmuster

A 28: N&S: Für die untersuchte Gruppe ist es wenig wichtig, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessen, Strömungen und Entwicklungen, die die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Handlungen von ForstBW betreffen, zu ermitteln. Die Belange der Interessensgruppen werden deshalb zum Teil nur geschätzt, aber die Gruppe ist sich sicher, dass ihre Einschätzung richtig ist.

(siehe auch **Herr Jahr (Herr Funk) 113-123**; Herr Jahr 148-154; Herr Funk 187-215)

A 13: N&S: Im Vordergrund steht das operative Management, für die Entwicklung von mittel- bis langfristige Strategien steht zu wenig Zeit zur Verfügung.

Zeilen 113.123: 5. Teil der Deutung

Zitat

Herr Jahr: [...] also dieses aktive Beschwerdemanagement, also es soll jetzt ja keiner so tun, wie wenn wir seither keine keine Beschwerden vernünftig behandeln würde. Es wird unstrukturiert behandelt. Es ist nach Laune, ich sag, des Beschwerdeempfängers ein bisschen, wird es behandelt. Der eine wird unwirsch und bügelt das Ding runter. Der

andere reagiert positiv, ja, sagt, ok, ich nehm´ mich der Sache an und leite das weiter. Das ist sehr subjektiv das Ganze. Aber es ist ja nicht so, dass da nichts stattfindet. Es wird un- unstrukturiert_/

Herr Funk: /_Ich kann ein Beispiel dafür sagen, wo das unterstützt. Also wir kommen da jetzt nicht in Streit und sind im Grunde genommen in der Gruppendiskussion einer Meinung. Wo der eine jetzt gerade so den anderen ein bisschen unterstützt.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Jahr führt weitere Gedanken zum Beschwerdemanagement an, er sagt, Beschwerden wurden auch bisher vernünftig behandelt. Er schränkt seine Aussage ein, denn Beschwerden werden „unstrukturiert“ behandelt. Im Folgenden erklärt er, was er mit „unstrukturiert“ meint: Die Beschwerden werden ein wenig in Abhängigkeit von der Stimmung („Laune“) des Beschwerdeempfängers behandelt. Soweit die erste Proposition. Herr Jahr arbeitet seine Orientierung mittels Beispielen aus: Der eine Beschwerdeempfänger wird unfreundlich („unwirsch“), er nimmt die Beschwerde nicht ernst und sagt dies dem Beschwerdeführer auch („bügelt das Ding runter“). Ein anderer steht dem Beschwerdeführer positiv gegenüber und sagt, er kümmere sich darum („nehme mich der Sache an“) und er werde die Beschwerde weiterleiten. Der Umgang mit Beschwerden („das“) ist, laut Herrn Jahr, sehr vom einzelnen Beschwerdeempfänger abhängig („subjektiv“). Aber die Beschwerden werden in irgend einer Form behandelt („es ist ja nicht so, dass da nichts stattfindet“). Hier wird die zweite Proposition erkennbar. Herr Jahr beginnt, seine Aussagen zusammenzufassen, er beschreibt die Abwicklung der Beschwerden als „unstrukturiert“. Herr Funk unterbricht und bestätigt Herrn Jahr, indem er sagt, er hätte auch ein Beispiel, das die Aussagen von Herr Jahr unterstützt. Dann beschreibt er den Verlauf der Gruppendiskussion aus seiner Sicht: Er und Herr Jahr würden sich nicht streiten, sondern sich vielmehr in ihren Aussagen ergänzen („unterstützen“).

Schlussfolgerungen

Laut der Gruppendiskussionsteilnehmer **handelt jeder Förster so, wie er es für richtig hält** (siehe A 27).

Werden Beschwerden in Abhängigkeit von der Stimmung des Beschwerdeempfängers behandelt, so ist anzunehmen, dass die Behandlung der Beschwerden willkürlich erfolgt. Dies bestätigt Herr Jahr auch, denn z. T. werden die Beschwerden „runtergebügelt“, die Aussagen des **Beschwerdeführers werden nicht ernst genommen**. Z. T. gibt es positive Reaktionen aus Sicht von Herr Jahr. Positive Reaktionen beschreibt Herr Jahr damit, dass

man sich um die Beschwerden kümmert, indem man sie weiterleitet. Das ist **kein sehr intensives Kümmern**, so kann die Beschwerde auch im Sand verlaufen. Herr Jahr findet diese Form der Handhabung zwar unstrukturiert, aber „**vernünftig**“. Den von Herrn Jahr beschriebenen und gebilligten Umgang mit den Beschwerdeführern wird man, wenn überhaupt, wohl nur Personen gegenüber an den Tag legen, die man **für nicht mächtig** und deshalb für unbedeutend, wenn nicht sogar störend hält (siehe A 19)

Die Aussagen der Beschwerdeführer werden nicht ernst genommen, die von Herr Jahr beschriebenen **Förster haben nur wenig Interesse an den Belangen der Interessensgruppen**, sonst wären sie froh um die in den Beschwerden enthaltenen Informationen und würden diese nicht runterbügeln oder weiterleiten (siehe A 28).

Gedeutete Orientierungsmuster

A 27: N&S: Die Einzelpersonen handeln so, wie sie es für richtig halten.

(siehe auch Herr Jahr, Herr Funk 215-244)

A 19: Grundannahme: Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen ~~oder anderweitig negativ beurteilt~~. In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Interessensgruppe reichen die Urteile von ~~sehr bedrohlich und unberechenbar (als mächtig eingestufte Interessensgruppe)~~ bis unbedeutend oder störend (Interessensgruppe die machtlos erscheint).

(siehe auch Herr Jahr 154-173; Herr Funk 187-215; Herr Jahr, Herr Funk 215-244; Herr Funk 701-711; Herr Funk, Herr Jahr 751-782)

A 28: N&S: Für die untersuchte Gruppe ist es wenig wichtig, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessen, Strömungen und Entwicklungen, die die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Handlungen von ForstBW betreffen, zu ermitteln. ~~Die Belange der Interessensgruppen werden deshalb zum Teil nur geschätzt, aber die Gruppe ist sich sicher, dass ihre Einschätzung richtig ist.~~

Zeilen 124-153: Zusammenfassung

Herr Jahr wiederholt, dass es bestimmt größere offene Aufgaben gibt, die man in Zeiten knappen Personals ernsthaft verfolgen muss, als das Beschwerdemanagement. Doch selbst diese werden nicht angepackt. Deshalb soll ein Beschwerdemanagement kein größerer Schwerpunkt sein. Wenn man Zeit hat und wenn es einem wirklich wichtig ist oder wenn es viele Beschwerden gibt, dann kann man ein Beschwerdemanagement einführen.

Zeilen 154-173: 6. Teil der Deutung

Zitat

Herr Jahr: [...] Man muss ja wirklich auch die Kirche etwas im Dorf lassen. Wir haben zwar viele Kunden und viel Kundenkontakt, aber die Anzahl der Beschwerden - die zugegebenermaßen unstrukturiert – aber die einlaufen, das ist ja nicht so, dass – wir sind ja im Promillebereich, aaaah, das ist ja nicht so, dass wir da eine Hotline schalten müssen zum Beschwerden abarbeiten. Das ist ja bei weitem nicht so. Ich glaube auch nicht, dass dass bei so einem aktivem Beschwerdemanagement groß etwas rumkommt. Selbst wenn man das aktiv bewerben würde. Ich glaube, ich glaub nicht, da, da, da sind unsere Einheiten zu klein. Da, da kommt nicht wirklich Fleisch. Da halten wir uns mit Pillepalle auf. Was weiß ich. Da, da unterhalten wir uns über die Farbwahl der Spraydose im Zweifel. Weil unser Gelb die Waldbesucher stört oder irgend so ein Blödsinn. Was wirklich totale Scheiße ist. So was müsste man eigentlich gar nicht diskutieren. Ahm, ahm, die wirklich wichtigen Beschwerden, wo man wo man auch Kunden vergrätzt und so weiter, die werden glaub ich jetzt schon, so irgendwie beackert. Unstrukturiert. Und die andere (1), man kann den Bedarf auch wecken. Das ist meine Meinung. (2)

Bearbeiterin: Du denkst, es kommen nicht so viele Beschwerden _/

Herr Jahr: /_Es ist vielschichtig. Erstens es kommen nicht so viele wirklich wichtige Beschwerden, die letztendlich als Anregung das Unternehmen voranbringen würden. Das glaube ich nicht. Ahm die paar die kommen werden _/

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Jahr findet, man soll den Sachverhalt nicht wichtiger nehmen als er ist, man soll nichts übertreiben („die Kirche im Dorf lassen“). Im Forst („wir“) hat man zwar viele Kunden und Kundenkontakte, aber man erhält nur sehr wenige Beschwerden („im Promillebereich“). Diese werden, das räumt Herr Jahr ein („zugegebenermaßen“), „unstrukturiert“ behandelt. Im Forst braucht man keine „Hotline“, um die Menge der Beschwerden aufnehmen zu können („abarbeiten“). Dann bestätigt er sich selbst („das ist ja bei weitem nicht so“). Herr Jahr vermutet („ich glaube“), dass ein Beschwerdemanagement keinen großen Nutzen bringt („groß etwas rum kommt“), auch dann nicht, wenn es aktiv beworben würde. Er geht vielmehr davon aus („ich glaube“), dass im Forst die Organisationseinheiten („Einheiten“) zu klein sind. Da wird man nichts Wichtiges erfahren („da kommt nicht wirklich Fleisch“), man hielte die Mitarbeiter von ForstBW durch absolute Kleinigkeiten („Pillepalle“) vom Tagesgeschäft ab („halten ... auf“). Herr Jahr sucht nach einem Beispiel für eine solche Kleinigkeit („was weiß ich“) dann benennt er eine Beschwerde, die er für absolut kleinlich hält: die Farbwahl der Spraydose beim Holzauszeichnen. Diese Beschwerde könnte auftauchen, weil

die gelbe Auszeichenfarbe die Waldbesucher stört oder andere unsinnige Dinge („Blödsinn“), die er für absolut dumm hält („totale Scheiße“). Solche Dinge müssten eigentlich außerhalb jeglicher Diskussion stehen. Bis hier ist das Zitat eine Proposition. Herr Jahr empört sich in dieser Passage darüber, dass es auch unsinnige Beschwerden gibt, die bei einer Einführung des Beschwerdemanagements aber auch bearbeitet werden müssten.

Dann arbeitet Herr Jahr seine Orientierungen aus: Die „wirklich wichtigen Beschwerden“, die entstehen, wenn ein Mitarbeiter von ForstBW („man“) einen Kunden verärgert hat („vergrätzt“) oder ähnliches („und so weiter“), die werden, so vermutet Herr Jahr („glaube ich“), auch jetzt schon auf irgend eine Art bearbeitet („beackert“), wenn auch unstrukturiert. Allerdings würde im Bereich der unsinnigen Beschwerden ein unerwünschter Bedarf geweckt werden. Herr Jahr bekräftigt seine Aussage („das ist meine Meinung“). Auf die Nachfrage der Bearbeiterin, ob Herr Jahr denkt, es kämen nicht so viele Beschwerden, antwortet dieser, dass dies „vielschichtig“ sei. Was er damit meint, ist der Bearbeiterin nicht klar. Herr Jahr sagt auch, es würden nicht viele „wirklich wichtige“ Beschwerden kommen, die helfen, das Unternehmen weiter zu entwickeln. Er bestätigt sich selbst („das glaube ich nicht“), dann wird er im Satz von Herrn Funk unterbrochen.

Schlussfolgerung

Herr Jahr findet ein Beschwerdemanagement für ForstBW übertrieben, weil es nur wenige wichtige Beschwerden gibt. Mit einem Beschwerdemanagement würde man nichts Wichtiges erfahren, was man nicht auch jetzt schon wüsste. Man würde im Gegenzug aber unsinnige Beschwerden erhalten. Dies würde Herrn Jahr sehr stören. **Er sucht nicht den Austausch mit der Interessensgruppe.** Er kommt nicht auf den Gedanken, dass es Beschwerden geben könnte, **die zwar aus seiner Sicht unsinnig erscheinen, für andere aber könnte dieser Punkt wichtig sein.** So mag beispielsweise gelbe Auszeichenfarbe für die Waldarbeiter und Revierleiter praktisch sein, aber vielleicht finden Waldspaziergänger einen gelb ausgezeichneten Wald hässlich. Herr Jahr wendet hier unreflektiert sein Prioritätensystem an, und stuft damit Beschwerden in wichtig und unwichtig ein. Ihm ist es offenbar nicht wichtig, einen Kompromiss zwischen seinen Interessen und denen der Waldbesucher herbei zu führen. **Er als Revierleiter hat die Macht** über die Auszeichenfarbe zu entscheiden und deshalb trifft er **die Wahl nach seinem Prioritätensystem.** Die praktischen Aspekte der Waldbewirtschaftung haben für ihn höhere Priorität als der Wunsch der Waldbesucher nach einem unvermalten Wald.

Gedeutete Orientierungsmuster

A 29: N&S: Für die untersuchte Gruppe ist es nicht üblich, wenn nicht sogar unsinnig, die hervortretenden Interessens- und Wertkonflikte zwischen den Interessensgruppen und der untersuchten Gruppe mittels normativem Management zu bewältigen. Für die Gruppe ist es selbstverständlich, dass nur die formal dafür zuständige Stelle (weil nur sie das richtige Prioritätensystem und die Macht hat) die Interessen der verschiedenen Interessensgruppen richtig abwägen kann. Es wird nicht die Nähe und der Austausch zu den Interessensgruppen gesucht, sondern der Abstand.

(siehe auch Herr Jahr, Herr Funk 13-56)

Zeilen 174-186: Zusammenfassung

Auf die Frage der Bearbeiterin, ob Herr Jahr denkt, ForstBW arbeite relativ gut, antwortet Herr Jahr, dass im Forst seiner Meinung nach verhältnismäßig bürgernah gearbeitet wird. Er vermutet, dass die Förster zwischenzeitlich sehr darauf achten, ob ihr Vorhaben bei der Bevölkerung, den Bürgern, Akzeptanz findet. Wenn man zu dem Schluss kommt, es wird Akzeptanzprobleme geben, dann überlegt man sich, was im Vorfeld der geplanten Maßnahmen unternommen werden kann, um eventuellen Beschwerden vorzubeugen. Herr Jahr wiederholt seine Einstellung, dass es für ForstBW wichtigere Aufgaben gibt als ein Beschwerdemanagement. Herr Funk widerspricht Herr Jahr, siehe folgendes Zitat:

Zeile 187-215: 7. Teil der Deutung

Zitat

Herr Funk: Anton [Herr Jahr; Anm. d. Bearb.], nein, glaub ich nicht. Ich glaub, Beschwerdemanagement ist in sofern wichtig, als dass viele Firma, moderne Firmen, die am Markt aktiv sind, dass die häufig nicht direkt Kritik abkriegen, aber wenn es eine Alternative zu ihrem Produkt gibt, wird es – dann erkennen sie das auch nicht. Die haben keine Beschwerde, niemand sagt etwas, aber ich denke mir, der Porsche, bläst 18 Liter im Schnitt – der Verbrauch, das stinkt mir eigentlich. Würde mir das eigentlich gerne kaufen, aber die setzten da überhaupt keine Anstrengung dahinter ein Auto mit sechs Liter hinzukriegen. Ich melde mich jetzt nicht bei denen. Hätten die irgendwas, wo ich mich beschweren könnte, so würde ich etwas reinschreiben. Aber ich steige jetzt klammheimlich auf VW um. So. Und dann bröckelt deren Stellung und die fragen sich unter Umständen, „hei, an was liegt es eigentlich, Warum stehen wir so schlecht da“. Kriegen das Feedback dann nicht, weißt du. Bei uns ist, guck einmal, guck einmal, der Punkt ahm Waldwegstandard, Ausbaustandard, Pflegestandard und so weiter. Da kriegt man immer

mal wieder in der Gemeinderatsitzung ahm mit, „hei, wir legen eigentlich Wert darauf, dass das hier passt“. Waldwege sind wichtig für uns, wir wollen mit unseren Kindern spazieren gehen, wir wollen in keine Schlaglöcher mit dem Fahrrad reinfahren, eins, zwei, drei, vier. Ohne dass uns, dich, jemals, wenn nicht irgend einer eine Schadensersatzklage hat, weil er, weil er, zwanzig Knochen gebrochen hat, ohne dass uns jemals irgend was erreicht. Wir erfahren die Sache beiläufig, obwohl es wichtig für uns ist, weißt du. Wir haben derzeit noch den Vorteil, dass wir alternativlos sind. Der polnische Dienstleistungsförster, der für A-Stadt prima Wege immer gewährleistet um relativ wenig Geld ohne dass man es ihm jedes Jahr wieder sagen muss. Die Möglichkeit gibt es eben nicht. Also das Alternativlose macht uns derzeit noch unangreifbar, aber deswegen wäre es trotzdem wichtig, falls so etwas mal möglich wäre, durch das Landeswaldgesetz, dass nicht nur bloß ein gehobener Dienst-Förster, der in Rottenburg studiert hat, den Wald betreuen darf, weißt du, dann kommt der Konkurrenzaspekt ins Spiel und plötzlich sind wir beim Beschwerdemanagement ahm ForstBW und das Landratsamt heißen dies gleichzeitig noch gut, weil sie sich sagen, „was sollen wir sonst mit unseren Förstern anfangen“ weißt du _/

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Funk widerspricht zu Beginn seines Redebeitrags der Aussage von Herrn Jahr, dass ein Beschwerdemanagement für ForstBW nicht das Wichtigste ist. Er denkt, das Beschwerdemanagement ist in der Privatwirtschaft („moderne Firmen, die am Markt aktiv sind“) wichtig, weil diese häufig nicht direkt Kritik erfahren und die vorhandene Kritik („das“) deshalb nicht erkennen können („dann erkennen sie das auch nicht“) und diese Firmen unterliegen einer Konkurrenz („Alternative zu ihrem Produkt“). Er denkt sich in die Rolle eines potentiellen Porschekäufers hinein, dem der Spritverbrauch eines Porsches zu hoch ist. Er kann nicht erkennen, dass die Firma Anstrengungen unternimmt, den Spritverbrauch ihrer Autos zu senken. Da in seinem Beispiel kein formalisiertes Beschwerdemanagement besteht, gibt er seine Kritik nicht an Porsche weiter, würde dies aber tun, wenn es ein Beschwerdemanagement gäbe. Er entscheidet sich viel mehr, auf eine andere Marke umzusteigen, ohne der Firma über die Beweggründe Rückmeldung zu geben. Durch solches Kundenverhalten sinkt der Umsatz von Porsche („bröckelt deren Stellung“) und die Firma weiß nicht warum, weil sie die Rückmeldungen nicht bekommt.

Nach diesem Exkurs kehrt Herr Funk zurück zum Forst und führt folgendes Beispiel an: Die Förster werden in den Gemeinderatssitzungen „immer mal wieder“ darauf hingewiesen, dass gut gerichtete Waldwege für die Gemeinden wichtig sind. Dies erklärt er mit einigen kleinen Beispielen. Wenn es aufgrund eines schlechten Wegezustandes nicht gerade zu einem

schlimmen Unfall kommt, der in eine Schadensersatzklage mündet, erreichen die UFB keine Beschwerden über den Waldwegezustand, vielmehr erfahren die Förster diesen Bedarf eher „beiläufig“, und dies, obwohl diese Information wichtig wäre.

Das ist zurzeit nicht weiter schlimm („wir haben derzeit noch den Vorteil“), da ForstBW („wir“) keine Konkurrenz hat („alternativlos ist“). Dieser Satz enthält eine Proposition. Herr Funk arbeitet diese Orientierung mit einem Beispiel, das einen Gegenhorizont darstellt, aus: Derzeit gibt es für eine Kommune nicht die Möglichkeit auf einen kostengünstigen Anbieter umzusteigen, der die Belange der Waldbesitzerin besser erfüllt als ForstBW. Da es für die Gemeinden keine Alternative zu ForstBW gibt, ist ForstBW („wir“) „unangreifbar“. Falls sich an diesem Zustand etwas ändert, wäre ein Beschwerdemanagement („es“) wichtig, denn es kann auch der Fall eintreten, dass sich die Rechtslage ändert. Dann hat ForstBW plötzlich Konkurrenz („dass nicht nur bloß ein gehobener Dienst-Förster, der in Rottenburg studiert hat, den Wald betreuen darf [...] Konkurrenzaspekt“) und plötzlich finden auch ForstBW und das Landratsamt ein Beschwerdemanagement gut, weil sie Sorge haben „was wir sonst mit unseren Förstern anfangen“.

Hier macht Herr Funk einen logischen Sprung, im Folgenden die ausführlichere Fassung (Kontextwissen): Derzeit lassen viele Kommunen ihren Wald von ForstBW, genauer von den UFB am Landratsamt, gegen Kostenersatz bewirtschaften. Gäbe es Konkurrenz, könnten die Gemeinden zu anderen Anbietern wechseln. Dann hätte das Landratsamt, bei dem diese Förster beschäftigt sind, zuviel Personal.

Herr Funk versucht von Herrn Jahr Zustimmung für seine Meinung zu erhalten („weißt du“).

Schlussfolgerungen

Herr Funk hat zwar den Zweck des Beschwerdemanagements erkannt, er sieht allerdings derzeit **keine Konkurrenz für ForstBW**. Wenn aber Konkurrenz auftritt, dann wird ein Beschwerdemanagement wichtig.

Gedeutete Orientierungsmuster

A 23: Grundannahme: Keine Interessensgruppe hat derzeit die Macht, ForstBW Konkurrenz zu machen.

Zeilen 215-295: Zusammenfassung

Herr Jahr widerspricht Herrn Funk, dann einigen sich die beiden darauf, dass Beschwerden auch ohne Beschwerdemanagement eingehen. Herr Jahr bezeichnet diese Beschwerden zuerst als Anregung, Herr Funk als Kritik. Herr Jahr findet, die Förster reagieren auf die Beschwerden, Herr Funk beschreibt, dass dies nicht immer geschieht. Beide sind sich einig, dass die Beschwerden von jedem Förster anders gehandhabt werden. Herr Funk findet das schlecht und begründet es auch, Herr Jahr hat damit keine Probleme (Zeilen 215-242).

Herr Jahr weist darauf hin, dass das Beschwerdemanagement aus der Industrie kommt. Dort werden Hotlines eingerichtet, mit denen versucht wird, die vielen Telefonanrufe zu bündeln. Aus der Sicht von Herrn Jahr geht es in den Hotlines meistens um Kleinigkeiten. Er denkt, in der Privatwirtschaft geht es beim Beschwerdemanagement im ersten Schritt darum, zu beschwichtigen und Kleinigkeiten auszusortieren. Erst im zweiten Schritt werden die wirklichen Probleme bearbeitet (Zeilen 249-262).

Herr Jahr trägt zwei Mal seine Bedenken vor, die beinhalten, dass durch das Beschwerdemanagement bei den Interessensgruppen der Eindruck entsteht, ihren Beschwerden würde abgeholfen, was aber aufgrund der Rahmenbedingungen oft nicht geht. Die Folge eines solchen Beschwerdemanagements wäre, dass die Unzufriedenheiten bei den Beschwerdeführer verschlimmert würden, denn es würden Hoffnungen geweckt werden, die nicht erfüllbar sein. Herr Funk dagegen beschreibt den Zweck des Beschwerdemanagement und einen sinnvollen Lösungsansatz wie mit engen Rahmenbedingungen umgegangen werden kann. Danach bricht die Bearbeiterin die Diskussion ab und leitet zum nächsten Thema über (Zeilen 242-248, 263-295).

Vergleichsringe

Zeilen 296-365: Zusammenfassung

Die Bearbeiterin stellt die Vergleichsringe vor und fragt, wie es den Gruppendiskussionsteilnehmern gehen würde, wenn die Vergleichsringe eingeführt werden würden (siehe Anhang 4). Bevor die eigentliche Diskussion beginnt, erklärt die Bearbeiterin auf Nachfrage von Herrn Jahr den Unterschied zwischen den Betriebsanalysen in Baden-Württemberg und den Vergleichsringen in Hessen (Zeilen 296-319).

Herr Jahr beschreibt, dass er sich nicht vorstellen kann, dass die Gemeinden Veranstaltungen besuchen, bei denen sie alles offen legen müssen (Zeilen 320-342).

Herr Funk denkt, dass den Förstern die Vergleichsringe nicht gefallen werden. Er begründet seine Aussage mit folgendem Beispiel: Ein Bürgermeister hat schon seit Jahren das Gefühl, dass für seinen Gemeindewald A, im Vergleich mit dem Gemeindewald B - bei etwa gleichen Rahmenbedingungen - ein schlechteres Wirtschaftsergebnis erarbeitet wird. Für den Revierleiter, der den Gemeindewald A betreut, bedeuten die Vergleichsringe, dass er Fehler offen legen muss und dass es peinlich wird. Herr Funk geht auch davon aus, dass es für den gesamten Forst bei den ersten Vergleichsringen peinlich sein kann und dass es für niemanden einfach ist, mit Peinlichkeiten umzugehen. Wenn aber alle der Teilnahme an den Vergleichsringen zugestimmt haben, dann muss man aktiv daran teilnehmen und in den nachfolgenden Jahren sind diese Ringe fruchtbar, weil die Revierleiter ihr Verhalten zu Gunsten der Waldbesitzer ändern (Zeilen 343-365).

Zeile 365-378: 8. Teil der Deutung

Zitat

Herr Funk: [...]und die folgenden Jahre, so sehe ich das dann, die folgenden Jahre kann das nur fruchtbar werden_/_.

Herr Jahr: /_ja_/

Herr Funk: _/Das wird, das ist ganz sicher, dass ein Umdenken stattfindet und extreme Tendenzen werden durch die Vergleichsringe natürlich auf vermieden _/_.

Herr Jahr: /_ja_/

Herr Funk: _/Je breiter etwas aufgefächert ist, um so weniger kann der spitzen D-Städter dann danach sagen, „hei ihr müsst Leute rausschmeißen und nur noch Unternehmer einsetzen“. Weil da hocken dann unter Umstände noch drei Stück dabei, die sagen, „sag mal bist du ganz verrückt, so und so, das können wir nicht machen. Soziale Aspekt, wir sind keine Heuschrecken“. So. Und dann kommt da so ein bisschen ein Mittelweg _/_

Herr Jahr: /_ja_/

Herr Funk: /_dabei raus. Denke ich.

Herr Jahr: /_ja_/

Kontextwissen



Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Funk geht davon aus, dass die Vergleichsringe langfristig positive Auswirkung haben werden („fruchtbar“). Herr Jahr bestätigt Herr Funk („ja“). Herr Funk ist sich „ganz sicher“, dass die Teilnehmer der Vergleichsringe umdenken und extreme Ansichten durch die Vergleichsringe vermieden werden. Herr Jahr bestätigt Herrn Funk („ja“). Herr Funk nimmt folgendes an: Viele Personen würden durch die Vergleichsringe erfahren („je breiter etwas aufgefächert ist“), dass der Leiter der Außenstelle von D-Stadt, der sehr gute betriebswirtschaftliche Ergebnisse („spitzen D-Städter“) erzielt, der Meinung ist, man muss alle eigenen Waldarbeiter („Leute“) entlassen und nur noch Unternehmer beschäftigen. Diese Meinung kann der Leiter der Außenstelle von D-Stadt in den Vergleichsringen nicht mehr gut vertreten, denn in den Vergleichsringen sitzen ggf. andere, die der Ansicht sind, dass dieses Vorgehen unmoralisch ist („das können wir nicht machen“ in Verbindung mit „Heuschrecken“) und dass der Leiter der Außenstelle D-Stadt „verrückt“ ist. Herr Funk prognostiziert, dass diese Personen den Leiter der Außenstelle D-Stadt darauf hinweisen würden, dass auch soziale Aspekte beachtet werden müssen und der Forst („wir“) keine unmoralische Institution ist, die auf Kosten der anderen nur nach dem eigenen Vorteil handeln („Heuschrecken“). Soweit die Proposition, die noch kurz ausgearbeitet wird. Herr Funk geht davon aus, dass die Vergleichsringen hier einen Mittelweg ergeben würden. Herr Jahr bestätigt Herrn Funk.

Schlussfolgerung

Aus diesem emotional vorgetragenen Abschnitt wird gedeutet, dass Herr Funk, der nicht Mitarbeiter an der Außenstelle D-Stadt ist, es unmoralisch findet, wenn jemand auf Kosten von Dritten nur auf den wirtschaftlichen Vorteil bedacht ist. **Herrn Funk sind auch soziale Ziele wichtig (siehe A 3).** An der UFB gibt es aber auch **den Leiter der Außenstelle D-Stadt**, der aus Sicht von Herrn Funk mit unsozialen Maßnahmen **einseitig wirtschaftliche Ziele** verfolgt (siehe A 4). **Die Ziele für die Gemeinden werden an der UFB unterschiedlich gedeutet (siehe A 8).** Herr Funk **widerstrebt die Zieldeutung des Außenstellenleiters von D-Stadt (siehe A 9)**

Gedeutete Orientierungsmuster

A 3: Grundannahme von Herrn Funk: Auch soziale Ziele müssen verfolgt werden.

(siehe auch Herr Funk 79-96)

A 4: Grundannahme des Leiters der Außenstelle D-Stadt: Wirtschaftliche Ziele haben eine hohe Priorität, soziale Ziele sind unwichtig.

A 8. Ableitung aus den Grundannahmen 3 und 4: Die Mitglieder von ForstBW deuten die Unternehmensziele unterschiedlich ~~bzw. im Kommunalwald werden die Ziele von den Waldbewirtschaftern anders gedeutet als von den Förstern.~~ Die eigene Zieldeutung wird als richtig angesehen und nicht hinterfragt.

(siehe auch Herr Jahr 402-410, **Herr Jahr 452-464**)

A 9: Ableitung aus den Grundannahmen 3 und 4: Es besteht Widerstand oder Gleichgültigkeit gegen die Deutungen der Unternehmensziele der anderen Organisationsmitglieder ~~bzw. gegen die Unternehmensziele der Waldbesitzer.~~

(siehe auch Herr Jahr 402-410; **Herr Jahr 452-464**)

Zeilen 379-388: Zusammenfassung

Die Vergleichsringe würden, laut Herr Funk, zu einem Umdenken bei den Förstern führen, extremes Handeln würde weniger werden und es fände ein Ideenaustausch statt.

Zeilen 389-400: 9. Teil der Deutung

Zitat

Herr Jahr: Ja, also warum das ahm so im jetzigen Zeitpunkt in der Forstpartie sag ich mal nicht aktiv angegangen wird das Thema, (1) weiß ich nicht. Ich glaube, das hängt ein bisschen zus- also das hängt mit einer gewissen Scheu zusammen, also ich hätte da kein Problem damit. Ich glaube die meisten Kollegen (1) auf der Revierleiterebene hätten kein Problem damit. Ahm. Ich glaube, die die das größte Problem damit hätten, das wären die, die die Verantwortung nicht nur für einen Betrieben haben, sondern für drei, vier oder zwanzig. Weil die letztendlich darlegen müssten warum es unter der gleichen Schirmherrschaft sozusagen beim einen gut läuft und beim anderen nicht. Und wenn ich überzeugt bin von etwas, und das nur für meinen einzelnen Betrieb darlegen muss, dann kann ich trefflich argumentieren und da kann ich auch streiten im Zweifel und ahm und ahm ich kann mich auch auf irgendwelche Gesetze des Örtlichen berufen, weiß der Kuckuck was. Da ist die Forstpartie immer sehr erfinderisch gewesen. Derjenige, der in der – sagen wir mal – in der Globalverantwortung steht, also dieser dieser Außenstellenleiter oder was auch immer, der hat ein Problem ein bisschen, eher.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Jahr bezieht sich auf die Eingangsfrage der Bearbeiterin, er sagt, er weiß nicht, warum der Forst die Vergleichsringe nicht eingeführt hat. Er vermutet („ich glaube“), der Grund liegt

in einer Angst („Scheu“). Er selber hätte mit den Vergleichsrings kein Problem. Er denkt auch, dass es den meisten Revierleiter so geht. Aber er vermutet, dass die Vorgesetzten der Revierleiter („die die die Verantwortung nicht nur für einen Betrieb haben, sondern für drei, vier oder zwanzig“) diese Angst hätten. Er begründet seine Einschätzung: Die Vorgesetzten müssten offen legen, warum es unter ihrer Führung („Schirmherrschaft“) zu unterschiedlichen Leistungen kommt („beim einen gut läuft und beim anderen nicht“). Dann springt Herr Jahr gedanklich wieder zu den Revierleitern. Wenn er als Revierleiter von etwas überzeugt ist und er dies nur für sein Revier erklären muss, dann kann er dies auch rechtfertigen („argumentieren und da kann ich auch streiten im Zweifel“) oder sich auf „Gesetze des Örtlichen“ beziehen. Im letzteren waren die Förster „immer sehr erfinderisch“. Soweit die Proposition. Er fasst seine Aussage zusammen: Die Führungskräfte haben eher Probleme mit den Vergleichsrings.

Schlussfolgerungen

Herr Jahr vertritt die Einstellung, dass die meisten Revierleiter keine Scheu haben, an den Vergleichsrings beteiligt zu sein. Seiner Meinung nach können die Revierleiter – er spricht von sich, aber er erweckt den Anschein, als würde er von allen Revierleitern reden – wenn sie von etwas überzeugt sind, dies auch erklären. Er sagt aber auch, die Revierleiter können sich auf die „Gesetze des Örtlichen“ berufen und „erfinderisch“ sein. Das Gesetz des Örtlichen heißt, dass ein Sachverhalt nur an einem bestimmten Ort (z. B. in diesem Revier) auftritt. Dies kann in der Regel nicht (sofort) überprüft werden. In Verbindung mit dem „erfinderisch“ sein wird diese Aussage so gedeutet, dass der Revierleiter sich herausreden kann und so nicht in eine peinliche Situation gebracht werden kann. D. h. Herr Jahr geht davon aus, dass die Revierleiter, **anstatt Fehler zuzugeben und selbstkritisch zu sein**, sich erfindungsreich herausreden, d. h. **einen Schutzwall aufbauen, um ihre Schwächen nicht offen legen zu müssen**. Warum? **Ist es nicht üblich, seine Schwächen, Fehler oder Probleme offen zu legen?** Herr Jahr differenziert sich damit von der Aussage von Herrn Funk, der sagt, die Revierleiter würden in den Zirkeln in peinliche Situationen geraten.

Herr Jahr geht davon aus, dass die Führungskräfte Angst vor den Vergleichsrings haben, weil ihre Führungsdefizite offengelegt würden. Wenn er mit seiner Vermutung Recht haben sollte und die Führungskräfte tatsächlich Angst hätten, Defizite offen zu legen, so könnte dies daran liegen, dass es nicht üblich ist, Fehler offen zu legen (siehe A 30).

Herr Jahr nimmt auch an, die Revierleiter seien von ihrem Tun überzeugt und können sich rechtfertigen. Die **Revierleiter sehen sich und ihr Tun**, so die Einschätzung von Herr Jahr, **sehr positiv** (siehe A 31).

Gedeutete Orientierungsmuster

A 30: N&S: Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, offen sein zu müssen oder sich Kritik stellen zu müssen. ~~Ohne diesen Schutzwall würde sich das Problem verschlimmern.~~

~~Es kommt zu einer Scheinharmonisierung, d. h. viel Informationen werden ausgeblendet oder erst gar nicht eingeholt, mit dem Ziel, dass man sich in einer Harmonie wännen kann.~~

(siehe auch Herr Funk 343-365; **Herr Jahr 543-547**; Herr Funk (Herr Jahr) 751-782; Herr Funk, Herr Jahr 947-968; Herr Jahr 1061-1078; Herr Funk 1101-1121)

A 31: Grundannahme: Die Förster sehen sich und ihre Tätigkeit sehr positiv.

(siehe auch Herr Jahr 175-179)

Zeilen 401-451: Zusammenfassung

Herr Jahr geht weiter davon aus, dass die Führungskräfte die Vergleichsringe auch deshalb als problematisch empfinden, weil der Kommunalwald viele Jahre so bewirtschaftet wurde wie der Staatswald. Damals wurden die Ziele der Kommunen nicht erfragt. Heute sind die Förster zwar schon deutlich weiter als dies früher war, aber noch nicht da, wo sie ein sollten. Herr Jahr ist der Meinung, „auch schlechte Zahlen können gute sein“. Er meint damit, dass schlechte Kennzahlen aufgrund schlechter Rahmenbedingungen entstehen, wäre weniger gut gearbeitet worden, wäre die Kennzahl noch schlechter. Andererseits kann eine gute Kennzahl, schlecht sein, weil die guten Rahmenbedingungen bei weitem nicht ausgeschöpft wurden. Herr Funk bestätigt Herrn Jahr. Herr Jahr ist deshalb der Ansicht, dass Kennzahlen immer kritisch diskutiert werden müssen.

Zeilen 452-464: 10. Teil der Deutung

Zitat

Herr Jahr: [...] °Hei, (1) hei (1) die mauern°. Ich geh auch davon – ich seh es auch jetzt, ich seh es auch jetzt für andere Bereiche im Kommunalwald. Also, Mensch, da sind wir immer noch die Insel der – der – wie sagt man denn, die Insel der Betriebswirtschaft. In so einem ganzen Club. Also das ist teilweise katastrophal. Also da gibt es Gemeindeeinrichtungen, da interessieren Zahlen gar nicht. Die nimmt man am Jahresende zur Kenntnis und rechnet – und legt sie um – auf die Gebührenzahler, oder auf andere Einrichtungen, oder, oder, die dürfen sich gesund rechnen. Verstehst du. Ob da die Bereitschaft da ist, den isolierten Bereich Gemeindeforst, der vielleicht gemessen am Gesamt-

haushalt pillepalle ist, ah, wo – wo ah gemessen am Gesamthaushalt nicht viel bewegt wird. Wo zwar ein bisschen Kohle eingenommen wird und man erwartet, dass man nicht drauflegt, aber wo es eigentlich Jacke wie Hose ist, ob da 25.000 gute rumlaufen oder 50.000 weil (1) der Gemeindehaushalt 50 Millionen hat. Da fragt man sich natürlich schon, ob die Bereitschaft da ist, in so einem isolierten Bereich so viel Input zu geben.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Jahr geht davon aus, dass die Kommunen die Vergleichsringe vehement ablehnen würden („mauern“). Er beschreibt, dass er bei den Kommunen in Bereichen außerhalb des Kommunalwaldes ein oft wenig betriebswirtschaftlich motiviertes Handeln erkennen kann, im Forst hingegen („wir“) der wirtschaftliche Umgang mit Geld einen viel höheren Stellenwert hat („da sind wir immer noch [...] die Insel der Betriebswirtschaft“). Bis hierher die Proposition. Herr Jahr arbeitet diese mittels Beispiel weiter aus: In den Gemeinden ist es laut Herrn Jahr z. T. richtig schlimm („katastrophal“), denn es gibt „Gemeindeeinrichtungen“, bei denen werden die Kennzahlen nicht betrachtet („da interessieren die Zahlen gar nicht“), sie werden am Jahresende als gegeben angesehen („nimmt man [...] zur Kenntnis“) und die Kosten werden in irgend einer Form umgelegt. Er fasst seine Schilderung damit zusammen, dass diese Gemeindeeinrichtungen nur durch Maßnahmen der inneren Verrechnung finanziell positiv da stehen („gesund rechnen“). Herr Jahr fragt, ob die Teilnehmer seiner Erzählung folgen können. Er bezweifelt, dass die Gemeinden an den Vergleichsringen interessiert sind („ob da die Bereitschaft da ist“). Er begründet seine Vermutung weiter: Der Waldhaushalt ist im Gemeindehaushalt ein kleiner Posten („pillepalle“, „gemessen am Gesamthaushalt nicht viel bewegt wird“,...), die Gemeinden wollen zwar ein positives Betriebsergebnis aus dem Gemeindewald, aber wie hoch dieses dann ausfällt, ist den Gemeinden schon nicht mehr wichtig. Herr Jahr macht eine Zusammenfassung indem er nochmals wiederholt, er bezweifle, dass es für die Gemeinden attraktiv ist, einen hohen Zeitaufwand („Input“) in die Vergleichsringe zu investieren.

Schlussfolgerung

Laut Herrn Jahr wird in den Gemeinden im praktischen Handeln wenig wirtschaftlich mit Geld umgegangen. Die Gemeinden haben eine Mindestanforderung an die Kommunalwaldbewirtschaftung in Bezug auf das Geld, diese lautet, es sollen schwarze Zahlen geschrieben werden. Aber **wie hoch das Betriebsergebnis für den Waldhaushalt ist, ist den Kommunen nicht wichtig** (siehe A 7). **ForstBW dagegen nimmt den wirtschaftlichen Umgang mit Geld deutlich wichtiger** (siehe A 5). Da Herr Jahr sein Engagement im wirtschaftlichen Handeln nicht hinterfragt und die Abläufe in den Gemeinden mit einer negativem Tenor beschreibt („Insel der Betriebswirtschaft“, „katastrophal“, „gesund rechnen“) wird gedeutet,

dass **ForstBW zumindest in Teilen andere Ziele für den Gemeindewald verfolgen als die Gemeinden selber** (siehe A 8). Herr Jahr steht dem großzügigeren Umgang mit finanziellen Ressourcen **kritisch** gegenüber (siehe A 9).

Gedeutete Orientierungsmuster

A 7: Grundannahme der Gemeinden: Ökonomische Ziele sind wenig wichtig.

A 5: Grundannahme von ForstBW: Ökonomische Ziele sind wichtig.

A 8: Ableitung aus den Grundannahmen 5 und 7: ~~Die Mitglieder von ForstBW deuten die Unternehmensziele unterschiedlich bzw. im Kommunalwald werden die Ziele von den Förstern anders gedeutet als von den Waldbesitzern. Die eigene Zieldeutung wird als richtig angesehen und nicht hinterfragt.~~

A 9: Ableitung aus den Grundannahmen 5 und 7: Es besteht Widerstand oder Gleichgültigkeit ~~gegen die Deutungen der Unternehmensziele der anderen Organisationsmitglieder bzw. gegen die Ziele der Waldbesitzer.~~

Zeilen 464-471: Zusammenfassung

Herr Jahr ist der Ansicht, dass die Gemeinden auch deshalb nicht für die Vergleichsringe sind, weil die Mitwirkung darin auch für die Gemeinden zeitaufwändig wäre.

Zeilen 472-488: 11. Teil der Deutung

Zitat

Herr Funk: */_Anton, aber nicht nur auf dieser Seite. Auch auf der Seite von ForstBW. Wenn ForstBW das Angebot macht, dann sind wir wieder, das ist jetzt vielleicht auch ein kleines bisschen abgedroschen jetzt dann demnächst, dann sind wir wieder bei den personellen Ressourcen. Wenn ich einen Vergleichsring mache und ahm im Grunde genommen einen an die Wand nagele, den Schlechtesten, und den Besten ebenso ahm fünf Meter höher, dann müssen meine Zahlen pico bello passen. Dann muss echt, dann darf nichts vergessen werden. Und ahm wir haben eine Arbeitsverdichtung erfahren.*

██

██

██

[REDACTED]
[REDACTED]. *Aber insgesamt bedeutet das einen hohen Aufwand an Personal, um das gewährleisten zu können, glaub ich. Das ist auch wieder eine Sache vom Prioritätensetzen. Ist mir das so wichtig, dass ich es mache? Wenn ja, dann (1) Personal zu Verfügung stellen. _/*

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Funk bestätigt die vorangegangene Aussage von Herrn Jahr indirekt und weist darauf hin, dass auch ForstBW viel Zeit investieren muss. Angenommen ForstBW macht den Gemeinden das Angebot mit den Vergleichsringen, dann stößt man auch hier aufgrund der Personalausstattung an die Grenzen („dann sind wir wieder bei den personellen Ressourcen“). Wenn ein Vergleichsring gemacht und die Leistung der einzelnen Förster, vor den anderen sichtbar, präsentiert wird („an die Wand nagele“), dann muss das verwendete Datenmaterial („meine Zahlen“) qualitativ auf höchstem Stand sein („pico bello“, „dann darf nichts vergessen werden“). Soweit die Proposition, die Herr Funk im Anschluss am Beispiel seiner Tätigkeit ausarbeitet: In der UFB wurden Stellen gespart („Arbeitsverdichtung“). [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

So oder ähnlich ist es in ganz Baden-Württemberg („landauf, landab“). Herr Funk kann sich nur die Ausnahme vorstellen („es sei denn“), in einem Landkreis würde speziell hierfür dem Personal Freiräume geschaffen. Er vermutet, dass für die benötigte Datenqualität ein hoher Aufwand betrieben werden muss. Wenn die Priorität auf die Vergleichsringe gesetzt wird, dann muss Personal zur Verfügung gestellt werden.

Schlussfolgerung

Die für die Vergleichsringe herangezogenen Daten müssen **qualitativ hochwertig** sein, sonst darf man keine Vergleichsringe durchführen (siehe A 10).

Das für die Sicherung der Datenqualität verfügbare Personal ist knapp, d. h. die **vorhandenen Rahmenbedingungen sind eng** (siehe A 24).

Gedeutete Orientierungsmuster

A 10: Grundannahme: Im Grundsatz werden sehr genaue Daten (hohe Datenqualität) benötigt.

(siehe auch Herr Jahr 649-669; Herr Jahr 670-702)

A 24: Grundannahme: Die von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträger vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen, Versetzungen,...) sind eng ~~und können nicht oder nur wenig beeinflusst werden. Gegenüber diesen Rahmenbedingungen ist man machtlos.~~

Zeilen 489-543: Zusammenfassung

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Herr Funk geht davon aus, dass in den ersten Jahren die Bürgermeister denken würden, ihr Gemeinwald sei in den vergangenen Jahren schlecht bewirtschaftet worden. Den Führungskräften der UFB ging es mit der Ablehnung der Vergleichsringe darum, Ärger zu vermeiden. Herr Jahr bestätigt Herr Funk. Herr Funk versucht, das Betriebsklima am Landratsamt zu beschreiben. Es ist zwar kein „Klima der Angst“, aber vom Landrat wird indirekt an alle Führungskräften vermittelt, man soll das Landratsamt nicht beschmutzen. Herr Jahr bestätigt Herr Funk. Herr Funk prognostiziert, wenn nun die Bürgermeister durch einen gründlich durchgeführten Vergleichsring kapieren würden, wie ihr Wald tatsächlich bewirtschaftet wird, dann bekäme der Landrat auch einmal eine negative Rückmeldung und die Führungskräfte, die für die Betriebsführung dieses Kommunalwaldes verantwortlich sind, müssten vor dem Landrat den Sachverhalt rechtfertigen. Herr Funk führt weiter aus, die Führungskräfte haben die Vergleichsringe abgelehnt, um Ärger mit den Bürgermeistern zu vermeiden, denn dies ist derzeit „das oberste Ziel“ im Landratsamt. Man muss nach außen gut dastehen, interne Konflikte dagegen sind erlaubt (Zeilen 495-543).

Zeilen 543-547: 12. Teil der Deutung

Zitat

Herr Jahr: [...] Und das, was, diese Vergleichsringssachen. Das ist zunächst ja schon mal auch ein bisschen Brunnen vergiften. Muss man schon sehen. Also ich ich leg´ da schon ein bisschen, ich tu da ein bisschen eine Bombe legen, ich tu die auch anzünden ahm und man guckt, dass man die austappt. Das geht schon ein bisschen in die Richtung. Und und das muss ich wollen. Das ist eine andere Denke, die dahinter steckt.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Jahr nimmt wieder Bezug zu den Vergleichsringen. Mit diesen würde man „zunächst ja schon mal auch ein bisschen Brunnen vergiften“. „Brunnen vergiften“ bedeutet zum einen, jemanden böswillig zu verleumden, zum anderen, einen großen Schaden für die Allgemeinheit anrichten. Herr Jahr bestätigt sich „muss man schon sehen“. Mit dieser Metapher bringt Herr Jahr die Proposition zum Ausdruck.

Dann arbeitet er die Orientierung mit einer weiteren Metapher aus: Auch hätten die Vergleichsringe eine sehr zerstörerische Kraft („Bombe legen“), bei der man erst nach der Zerstörungswirkung („anzünden“) den Schaden leidlich behandelt („austappt“). Er bestätigt sich wieder, relativiert aber seine Metapher, denn es geht nur ein „bisschen in die Richtung“. Herr Jahr sagt, diese Wirkung muss derjenige, der die Vergleichsringe einführt, wollen. Er fasst seine Aussage zusammen: in den Vergleichsringen steckt eine andere Philosophie („Denke“).

Schlussfolgerung

Herr Jahr sieht in den Vergleichsringen etwas Negatives, nämlich böswillige Verleumdung und / oder einen großen Schaden für die Allgemeinheit. Das besondere an den Vergleichsringen im Vergleich zu den derzeit angewendeten Betriebsanalysen ist der offene Umgang mit Fehlern und Schwächen (Kontextwissen der Bearbeiterin). Herr Jahr empfindet diesen offenen Umgang negativ für die Gemeinschaft aus Förstern, Gemeindemitgliedern und dem Landrat (die Allgemeinheit). Herr Jahr vergleicht die Vergleichsringe sogar mit der großen Zerstörungskraft einer Bombe. Die Vergleichsringe **verschlimmern also die Situation**. Herr Jahr geht davon aus, dass sich die meisten Förster und Landräte **gerne vor der schlimmen Gefahr, die die Vergleichsringe in sich bergen, schützen** würden, denn diese Wirkung „muss ich wollen“, sie verkörpert eine andere Philosophie als die derzeit Gelebte („andere Denke“). Ein offener Umgang mit Fehlern und Schwächen sind also seiner Meinung nach im ganzen Landratsamt unüblich. Werden die Vergleichsringe abgelehnt, so kann man sich **in einer Harmonie wännen, die ggf. gar nicht da ist**, denn man wird von so mancher kritischen Information verschont.

Gedeutete Orientierungsmuster

A 30: N&S: Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, offen sein zu müssen oder sich Kritik stellen zu müssen. Ohne diesen Schutzwall würde sich das Problem verschlimmern.

Es kommt zu einer Scheinharmonisierung, d. h. viel Informationen werden ausgeblendet oder erst gar nicht eingeholt, mit dem Ziel, dass man sich in einer Harmonie wähen kann.

Zeilen 548-592: Zusammenfassung

Die Teilnehmer unterhalten sich über die Person, die die Vergleichsringe in Hessen eingeführt hat, dann wiederholt Herr Jahr seine Argumente, weshalb er die Vergleichsringe ablehnt (Zeilen 548-587).

Die Bearbeiterin bricht die Diskussion ab. Herr Jahr bittet darum, ans Handy gehen zu dürfen, dieses war nur auf „stumm“ geschaltet. Herr Jahr wickelt den eingegangenen dienstlichen Anruf ab (Zeilen 588-592).

Prozesskostenrechnung (PKR):

Zeilen 593-700: Zusammenfassung

Die Bearbeiterin stellt die PKR vor und fragt die Gruppe, wie es ihnen gehen würde, wenn die PKR eingeführt werden würde (siehe Anhang 4) (Zeile 593-600).

Herr Jahr findet die praktizierte Verbuchung der Gemeinkosten ärgerlich, er untermalt dies mit Beispielen. Er beschreibt, dass sein sparsamer Umgang mit den Einzelkosten aus seiner Sicht unnötig ist, weil sein Revier am Jahresende mit dem hohen Gemeinkostensatz belastet wird. Er vermutet, dass der Gemeinkostensatz auch Positionen beinhaltet, die nicht hinein gehören. Herr Funk wirft ein, dass den forstlichen Organisationen dieser Kostenblock noch nie vorgehalten wurde. Herr Jahr bestätigt Herr Funk. Herr Jahr ist der Meinung, dass die PKR, wenn sie denn funktioniert, die Möglichkeit bietet, die Gemeinkosten zu analysieren, wobei seiner Meinung nach alle Verwaltungsebenen und Tätigkeiten beleuchtet werden müssen, nicht nur die Tätigkeit der Revierleiter. Herr Funkt sagt, die PKR sieht auch vor, dass alle Tätigkeiten analysiert werden (Zeilen 601-648).

Herr Jahr stellt sich die Frage, ob die PKR in der Praxis anwendbar ist, denn er geht davon aus, dass er sich am Ende des Arbeitstages überlegen muss, was er während des Tages gearbeitet hat. Wenn er dies erst dann notiert, so würde eine sehr grobe Datenerfassung stattfinden und durch die Vereinfachung kämen falsche Ergebnisse heraus (Zeilen 649-669).

Zuerst denkt Herr Jahr, dass seine Tätigkeit, aufgrund des Ineinanderfließens einzelner Arbeitsschritte, nicht mittels PKR analysierbar ist. Dann wird ihm klar, dass dies auch in

anderen Sparten der Fall ist, deshalb geht er davon aus, dass die PKR im Forst anwendbar ist, wenn ein gewisser Erhebungsaufwand betrieben wird. Er betont, er hätte kein Problem mit der PKR (Zeilen 670-700).

Zeilen 701-711: 13. Teil der Deutung

Zitat

Herr Funk: Ja, aber wenn es letztlich ah das Ergebnis hätte, dass es eine echte Verbesserung bringt_/

Herr Jahr: /_°das wollte ich noch sagen°_/

Herr Funk: /_ was was interne Prozesse angeht, dann würde ich dem auch zustimmen. Ich bin derzeit mit der Situation (1) ganz zufrieden, ahm angesichts der politischen Situation in der wir uns gerade befinden. Nämlich der völlig unkalkulierbaren ah Lage, ständig durchrationalisiert zu werden, ohne gefragt zu werden - sprich Stellenabbau, mein ich natürlich – ohne gefragt zu werden, „hei, reicht euch euer Personal eigentlich überhaupt“. Prozesskostenrechnung kann dann im Gefolge vom vorangegangenen Personalabbau weiterhin nur dazu führen, Personal noch weiter abzubauen. Die Arbeit noch weiter zu verdichten.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Funk bestätigt Herrn Jahr nur eingeschränkt, er sagt, wenn die PKR zu einer merklichen („echten“) Verbesserung der internen Prozesse führen würde, dann würde er den Ausführungen von Herrn Jahr zustimmen. Herr Jahr bestätigt Herrn Funk, er bemerkt, dies wollte er auch noch sagen. Herr Funk sagt, er ist derzeit angesichts der politischen Situation, in der er sich und die anderen Förster („wir“) sieht, ganz zufrieden. Dann beschreibt er die politische Situation: Er sieht sich in einer gänzlich („völlig“) unberechenbaren Situation, die darin besteht, dass ständig Stellen abgebaut werden, ohne dass die Betroffenen gefragt werden, ob ihnen das Personal zur Aufgabenerledigung reicht. Soweit die Proposition, die Herr Funk noch weiter ausarbeitet: Die PKR kann dann, zusätzlich zum bereits durchgeführten Stellenabbau, noch zu weiterem Personalabbau führen. Die gleiche Arbeit muss in noch kürzerer Zeit erledigt werden („Die Arbeit noch weiter zu verdichten“).

Schlussfolgerung

Die politische Situation ist aus der Sicht von Herrn Funk unberechenbar und bedrohlich, denn es kann zu immer weiteren Stellenkürzungen kommen und man muss dann immer mehr Arbeit erledigen. Herr Funk sieht das Problem in der „politischen Situation“, genau genommen stehen aber hinter den Stellenkürzungen Entscheidungsträger des Landratsamts

oder der Landespolitik, also Interessensgruppen. Diese **Interessensgruppen werden negativ beurteilt**, denn sie handeln, ohne sich über die Sachlage zu informieren, sie fragen nicht nach. **Sie sind unberechenbar, aber sehr mächtig und sehr bedrohlich**, denn sie können Stellen streichen.

Gedeutete Orientierungsmuster

A 19: Grundannahme: Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen oder anderweitig negativ beurteilt. In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Interessensgruppe reichen die Urteile von sehr bedrohlich und unberechenbar (als mächtig eingestufte Interessensgruppe) ~~bis unbedeutend oder störend (Interessensgruppe die machtlos erscheint).~~

Zeilen 711-750: Zusammenfassung

Herr Funk geht davon aus, dass die Erhebungsmethoden der PKR so angelegt sind, dass sie im Ergebnis zu einer Arbeitsverdichtung führen. Weiter ist Herr Funk der Meinung, die PKR wäre für ihn nur unter der Voraussetzung akzeptabel, dass nicht nur Personal gekürzt würde, sondern auch, wenn vom Arbeitsvolumen erforderlich, Personal eingestellt werden könnte. Aber zweiteres wird in ForstBW nicht stattfinden, so seine Prognose. Deshalb lehnt Herr Funk die PKR ab. Er geht davon aus, dass bei Einführung der PKR zwei Mal Personal reduziert wird. Einmal ausgelöst durch die PKR und einmal aufgrund der politischen Beschlüsse (Zeile 711-741).

Die Bearbeiterin fragt, ob die direkten Vorgesetzten die PKR akzeptieren würden (Zeilen 742-750). Die Befragungsteilnehmer beantworten die Frage:

Zeilen 751-782: 14. Teil der Deutung

Zitat

Herr Funk: /_tät ich sagen, die denken auch so. Wie ich_/

Herr Jahr: /_ja_/

Herr Funk: /_glaub ich_/

Herr Jahr: /_ja, ja das muss man ihnen
schon zu Gute halten._/

Herr Funk: /_ja, ja_/

Herr Jahr: /_die mauern da, ja, ja_/

Herr Funk: /_genau_/

Herr Jahr: /_weil man auch nichts hergibt, was man schon mal hat. Ohne Not._/

Herr Funk: /_Ja_/

Herr Jahr: /_das ist halt im System gedacht. Das ist (.) das ist eigentlich_/

Bearbeiterin: /_was verstehst du unter mauern?/

Herr Jahr: Mauern heißt, ich gebe freiwillig nichts her, das ich nicht ohne Not ahm hergeben muss, weil (1) der nächste, ich sag einmal, Auftrag, der nächste Druck, der von außen kommt, wo auch die nichts dazu können, wird kommen. Umkehrschluss, wenn ich mich jetzt hier eindampf, und schlank mache, weil Luft drin ist im System vielleicht auch, dann bin ich super schlank und effektiv. Ahm ein halbes Jahr später kommt irgend ein Druck von außen und ich werde nochmals eingedampft. Wenn ich die erste Eindampfrunde, mit der ich mich super schlank und effektiv gemacht habe, vermieden hätte, dann wäre ich bei der zweiten Einsparrunde, die von außen kommt, danach wäre ich genau auf Kurs. Und genau die Denke ist im Kopf drin. Die ist bei uns im Kopf drin, bei jedem Einzelnen, weil man schon genug Sachen mitgemacht hat in der Richtung. Und die ist bei, ich sag einmal, bei den unteren Chefs, so auf der Landratsamtsebene, die letztendlich noch Kontakt haben mit der täglichen Schlacht, sag ich mal, nicht abgehoben sind oder irgendwie in strategischen Gedankengebäuden sich bewegen, die ist da auch da. Die geben da, das ist die Denke. Die geben da keinen Meter preis, den sie nicht müssen_/

Herr Funk: /_ so ist das_/

Herr Jahr: /_und wenn sie ihn müssen, dann geben sie ihn preis. Und dann muss man sich wieder wieder irgendwo neu sortieren. Eigentlich total gaga, das weiß auch jeder. Aber das ist der Preis von dem ganzen System_/

Herr Funk: /_ ja _/

Beschreibung des Diskursverlaufs

Hier beginnt eine Fokussierungsmetapher: Herr Funk vermutet („tät ich sagen“), die direkten Vorgesetzten denken gleich wie er. Herr Jahr bestätigt Herr Funk („ja“). Herr Jahr relativiert, er sagt, er glaube dies. Herr Jahr bestätigt Herrn Funk nochmals und bemerkt, dass man diese Einstellung den Vorgesetzten schon zu Gute halten müsse. Herr Funk bestätigt Herrn Jahr wieder („ja, ja“). Herr Jahr geht davon aus, dass die Vorgesetzten „mauern“ würden. Herr Funk bestätigt Herr Jahr („genau“). Herr Jahr begründet, warum die Vorgesetzten „mauern“ würden: Er geht davon aus, dass die Vorgesetzten ohne starke Veranlassung von außen, freiwillig („ohne Not“) nichts hergeben würden, was sie schon einmal erhalten haben. Aus der Formulierung, die zwei Mal „man“ beinhaltet und in der Verbindung mit dem nach-

folgenden Satz von Jahr wird gedeutet, dass er sich hier auf eine inoffizielle Norm beruft. Hier wird eine Proposition erkennbar. Herr Funk bestätigt Herrn Jahr („ja“). Herr Jahr will seine Aussage ausarbeiten: Das ist die Gedankenwelt des Systems („im System gedacht“). Hier wird er von der Bearbeiterin unterbrochen, die fragt, was Herr Jahr unter „mauern“ versteht. Herr Jahr erklärt den Begriff. Hier wiederholt er nochmals die eben genannte Begründung: Mauern heißt, dass jemand ohne extreme Veranlassung freiwillig nichts hergibt („ohne Not“). Er begründet diese Herangehensweise damit, dass der nächste von außen kommende „Druck“, den die Vorgesetzten nicht beeinflussen können („nichts dazu können“), kommen wird. Im Umkehrschluss würde, wenn nicht gemauert würde, Folgendes geschehen: wenn aufgrund der PKR Stellen reduziert werden („wenn ich mich jetzt hier ein-dampf“), weil vielleicht noch Einsparmöglichkeiten da sind („weil Luft drin ist im System vielleicht auch“), dann ist ForstBW sehr gut organisiert („super schlank und effektiv“). Wenn nun kurze Zeit später von außerhalb Einspardruck kommt, werden in ForstBW nochmals Stellen gespart. Hätte man die durch die PKR ausgelöste Personaleinsparung vermieden, dann wäre ForstBW durch die Personaleinsparung, die von außen kommt, sehr gut organisiert gewesen. Herr Jahr geht davon aus, dass so die Mitglieder von ForstBW denken. Er wiederholt sich und ist dabei ausführlicher: Diese eben beschriebene Art zu denken („die“) ist seiner Meinung nach bei jedem einzelnen Mitglied von ForstBW verinnerlicht („im Kopf drin“), weil jeder schon genug ähnliche („in der Richtung“) Entscheidungen („Sachen“) erlebt hat. Und diese Haltung ist bei den Führungskräften der UFB auch vorhanden. Herr Jahr unterscheidet in diesem Satz zwischen forstlichen Führungskräften, die auf der Ebene des LRA arbeiten und die noch Kontakt zu Praxis haben („tägliche Schlacht“, „nicht abgehoben sind“) und Führungskräften, die nicht an den UFB arbeiten. Gemeint sind Personen, die bei der Betriebssteuerung oder am MLR beschäftigt sind und keine Bezug zur Praxis haben, sondern davon abgehoben in strategischen Konstrukten („Gedankengebäuden“) leben. Die forstlichen Führungskräfte der UFB geben freiwillig keine Stellen ab („keinen Meter preis“). Herr Funk bestätigt Herrn Jahr („so ist das“). Herr Jahr sagt, erst wenn der Druck von außen kommt („wenn sie müssen“), geben sie Stellen ab. Dieser Satz kann auch pointierter ausgedrückt werden: Wenn der Befehl von oben kommt („wenn sie müssen“), dann wird dieser ohne Widerrede befolgt („dann geben sie ihn Preis“). Geschieht dies, dann muss sich die Organisation wieder neu orientieren. Das ist nach Ansicht von Herrn Jahr gänzlich verrückt („total gaga“), das verrückte Vorgehen ist auch jedem bewusst, aber das ist in den forstlichen Organisationen unumgebar („der Preis“, der so das Sprichwort weiter „zu zahlen ist“). Herr Funk bestätigt Herrn Jahr („ja“).

Schlussfolgerung

Die Förster schützen sich vor von der Politik angeordneten Stellenkürzungen und Organisationsveränderungen, indem sie bis zu einem gewissen Grad Widerstand leisten oder indem sie sich entgegen die eigentliche Vernunft (Herr Jahr bezeichnet das Verhalten als verrückt) entscheiden und sich **taktisch** verhalten (siehe A 26).

Erst wenn von der hierarchisch übergeordneten Stelle etwas angeordnet wird, wird dies ohne Gegenwehr umgesetzt bzw. ohne den Versuch, die Entscheidungsträger umzustimmen, d. h. **Hierarchien werden anerkannt**. Eine Selbstverständlichkeit von Hierarchien kann auch aus der militärischen Ausdrucksweise („tägliche Schlacht“, „keinen Meter preis“) gedeutet werden (siehe A 20).

Gedeutete Orientierungsmuster

A 26: N&S: Wenn es um die von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträger vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen, ..) geht, wird bis zu einem gewissen Grad Widerstand geleistet und es wird taktisch vorgegangen.

(siehe auch Herr Funk, Herr Jahr 790-799; Herr Jahr 800-819)

A 20: N&S: Die Förster anerkennen und leben gesellschaftliche Hierarchien.

Zeilen 783-826: Zusammenfassung

Herr Funk und Herr Jahr sind im Grundsatz an den Ergebnissen der PKR brennend interessiert, aber sie haben Angst vor Stelleneinsparungen, die die PKR aus ihrer Sicht mit sich bringt. Sie vermuten, dass deswegen die PKR auch bisher abgelehnt wurde (Zeilen 783-799).

Herr Jahr prognostiziert, dass die Ergebnisse der PKR nicht der Wahrheit entsprechen, denn er geht davon aus, dass die Mitglieder von ForstBW sich während der Datenaufnahme taktisch verhalten würden. Weiter unterscheidet Herr Jahr zwischen Betrieben, in denen betriebswirtschaftliche Instrumente anwendbar sind und den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg. Dort haben viele betriebswirtschaftliche Instrumente seiner Meinung nach große negative Auswirkungen (Zeilen 800-826).

Zeilen 827-844: 15. Teil der Deutung

Zitat

Herr Funk: Ich denke auch, dass ahm die Firmen, die damit beauftragt werden, ahm und das Ding nachher vorstellen vielleicht mangels fachlichem Hintergrund auch falsche Schwerpunkte, Einsparschwerpunkte unter Umständen festlegen. Auf die man dann aber eventuell sogar eingeht, weil es ja ein ein großer Zeitbringer wäre. Weißt du. Aber eigentlich ahm aber eigentlich eine Tätigkeit ist, die man (2) die man machen möchte, um die Leute zum Beispiel zu befriedigen. Privatwaldauszeichnen. Ich tu dem vorher noch die Grenzen suchen. Hei, das dauert eine Stunde, bis ich die Dinger habe. Aber, weil ich weiß, er hat nicht mal eine Karte, er kann keine Karte lesen ahm ah, morgen steht unter Umständen schon der Unternehmer da, und ich müsste dem jetzt sagen, aber halt mal, du da kann ich nicht auszeichnen. Entschuldigung. Ah. Und da würde man dann, das ist jetzt vielleicht weit hergeholt, das Beispiel. Aber da würde man dann jetzt sagen, hei, großer Zeitbringer. Obwohl es dermaßen wichtig ist dann für den für den Ablauf und auch für das Ziel, den Mann zufrieden zu stellen. (2) Ich weiß es nicht? Weißt Du?

Herr Jahr: Ja, ja das stimmt.

Herr Funk: Ob man da dann nicht _/

*Herr Jahr: /_ja [1 Wort unverständlich; Anm. d. Bearb.] Kompromisse
_/*

Herr Funk: /_ die falschen, die falschen Schlüsse, oder die falschen ja, ja, ah Schritte in die Wege leitet. (2)

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Funk kann sich vorstellen, dass die Firmen, die beauftragt sind, die PKR durchzuführen, ggf. („vielleicht“) falsche Einsparbeschlüsse treffen, weil ihnen das forstfachliche Wissen fehlt. Diese Beschlüsse würden ggf. umgesetzt werden, weil es große Zeitbringer wären. Soweit die Proposition, die Herr Funk mittels Beispiel ausarbeitet: Diese Tätigkeiten, die vermeintlich weggelassen werden können, sollten aber durchgeführt werden, weil ein Unterlassen zu Unzufriedenheiten bei den Kunden (siehe das genannte Beispiel „um Leute zu befriedigen“) führen würde und unpraktikabel wäre (siehe das genannte Beispiel „morgen steht unter Umständen schon der Unternehmer da, und ich müsste dem jetzt sagen [...] du, da kann ich nicht auszeichnen“). Herr Funk fasst seine Aussagen zusammen: Das genannte Beispiel könnte als großer Zeitbringer eingestuft werden („da würde man dann jetzt sagen, hei, großer Zeitbringer“), obwohl die Umsetzung unpraktikabel wäre („es dermaßen wichtig ist dann für den für den Ablauf“) und zu Unzufriedenheit bei der Kundschaft („den Mann zufrieden zu stellen“) führen würde. Herr Funk ist sich nicht ganz sicher in seinem Urteil („ich weiß es nicht“) und fragt Herrn Jahr („weißt du?). Dieser bestätigt die Einschätzung von

Herr Funk („ja, ja, das stimmt“). Herr Funk fasst seine Ausführungen zusammen, er sagt, er hat Bedenken, dass aufgrund des fehlenden forstfachlichen Wissens die falschen Rückschlüsse und die falschen Entscheidungen („Schritte in die Wege leitet“) getroffen werden.

Schlussfolgerung

Herr Funk befürchtet, dass die Firmen, die die PKR durchführen würden, die aber über **keinen forstfachlichen Sachverstand verfügen, falsche Entscheidungen** treffen würden.

Gedeutete Orientierungsmuster

A 2: N&S: Nur Förster können forstfachliche Belange richtig beurteilen.

Vorgesetztenbeurteilung

Zeilen 845-933: Zusammenfassung

Vorstellung der Vorgesetztenbeurteilung durch die Bearbeiterin, Bemerkungen der Teilnehmer und eine Rückfrage. Die Bearbeiterin stellt die Eingangsfrage, wie es den Teilnehmern gehen würde, wenn die Vorgesetztenbeurteilung eingeführt werden würde (siehe Anhang 4) (Zeilen 845-892).

Herr Funk bewertet die Vorgesetztenbeurteilung positiv, allerdings mit der Einschränkung, dass kein „Tribunal“, also keine Machtumkehr zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern, stattfinden darf. Beide Teilnehmer gehen davon aus, dass der Vorgesetzte meistens eine schlechte Vorgesetztenbeurteilung bekommen wird, denn, so Herr Funk, der Vorgesetzte ist mächtiger als die Mitarbeiter und aus dieser Macht heraus bringt der Vorgesetzte die Mitarbeiter immer in einen „geringerwertigen Status“. Herr Funk sieht die Gefahr, dass man den Vorgesetzten mit der Vorgesetztenbeurteilung bestrafen kann. Er ist aber auch der Ansicht, die Vorgesetztenbeurteilung wäre eine konstruktive Maßnahme, zumindest dann, wenn „kein Tribunal stattfindet“. Damit dies nicht geschieht, werden die Mitarbeiter, wie eingangs von der Bearbeiterin beschrieben, im Vorfeld informiert. Da im Verfahren auf „Objektivität geachtet“ wird und die Ergebnisse der Vorgesetztenbeurteilung in Maßnahmenpläne münden, deren Einhaltung kontrolliert wird, wäre die Akzeptanz groß (Zeilen 893-914).



Zeilen 934-947: 16. Teil der Deutung

Zitat

Herr Jahr: [...] jetzt wieder, persönliches Erleben, Vergangenheit, und so weiter, hatte man den Eindruck, all das, was ans Eingemachte geht, da mogelt man sich so ein bisschen so drumrum. Also Maßnahmen, um ein Verhalten zu verändern, das ist ja, ein Maßnahmenkatalog zu erstellen, oder so, das ist ja eine ewige Baustelle. Das wird ja nicht durch, durch das, dass man zusammensitzt und etwas beschließt, ahm wird das ja nicht besser, sondern ahm das wird ja dadurch besser, dass sich jemand, das akzeptiert, annimmt, und durch im täglichen Leben sozusagen praktiziert. Aber immer dann, wenn er bewusst dran denken muss „Nein, ich darf das jetzt nicht tun, ich muss das jetzt so und so machen“ dann wird das ja, ehrlich gesagt, nichts. Das ist dann, dieses Bemühen ist zwar vorhanden, aber Bemühen, das ist ein Vierer, verstehst du. Ahm. Das ist, in so fern ist das das Ableiten von Maßnahmen, auch von händelbare Maßnahmen, das ist ganz ganz wichtig. Und das muss auch im Vorfeld klar sein, dass man da auch nicht, nicht irgendwie, sagen wir einmal, total abstruse Sachen fordern kann oder auch da ableiten kann. Das es, das es, es muss auch umsetzbar sein, es muss auch praktikabel sein.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Jahr

den Eindruck, dass die Vorgesetzten alles vermeiden und auch ein wenig betrügen („mogelt man sich [...] drumrum“), um die schon lange praktizierten, stark verinnerlichten und bewährten Verhaltensweisen („Eingemachte“³⁴²) nicht ändern zu müssen. Verhaltensänderungen herbeizuführen ist, laut Herrn Jahr, ein langwieriges Unternehmen („ewige Baustelle“). Soweit die Proposition, die er im Anschluss genauer ausarbeitet: Eine Verbesserung im Verhalten entsteht nicht dadurch, dass man diese nur gemeinsam bespricht („zusammensitzt“) und die Verhaltensänderung beschließt, sondern das Verhalten wird dadurch besser, dass jemand die Änderungsnotwendigkeit („das“) „akzeptiert“, verinnerlicht („annimmt“) und täglich anwendet („praktiziert“). Wenn der Fall besteht, dass jemand sich vornehmen muss („bewusst dran denken muss“), er darf sich nicht auf eine bestimmte Art und Weise verhalten, er habe den Auftrag („muss“) sich auf eine andere Art zu verhalten,

³⁴² „Eingemachtes“ sind Lebensmittel mit einer langen Haltbarkeit, die früher tief im Keller gelagert wurden. Es hatte sich damals bewährt, Eingemachtes zu haben, denn es war für das Überleben im Winter wichtig.

dann tritt, wenn man ehrlich mit diesem Fall umgeht („ehrlich gesagt“), keine Verhaltensänderung ein. Dann ist zwar ein „Bemühen“ vorhanden, aber Bemühen ist zu wenig, nämlich nur die Schulnote 4. Deshalb sind aus den Vorgesetztenbeurteilungen herausgearbeitete („ableiten“), praktikable („händelbare“) Maßnahmen absolut („ganz, ganz“) wichtig. Im Vorfeld der Vorgesetztenbeurteilung muss klar sein, dass man von den Vorgesetzten nicht absolut abwegige („abstruse“) Veränderungen fordern kann. Die Veränderungen („das“) müssen für den Vorgesetzten auch umsetzbar und praktikabel sein.

Schlussfolgerung

Herr Jahr hat aus seiner Lebenserfahrung gelernt, dass **Menschen lange praktizierte, verinnerlichte und bewährte Verhaltensweisen nicht ändern möchten**. Er ist der Meinung, dass **nennenswerte Verhaltensänderungen** nur dann eintreten, wenn die Person die **Änderungsnotwendigkeit akzeptiert und verinnerlicht**. Wird die Verhaltensänderung als **Pflicht** von außen eingefordert, aber von der Person nicht verinnerlicht, was sehr häufig der Fall ist, dann tritt **nur wenig Verhaltensänderung** ein. Herr Jahr geht deshalb davon aus, dass mit der Vorgesetztenbeurteilung nur sehr begrenzt Verhaltensänderungen möglich sind. Dessen muss man sich bewusst sein, wenn man das Instrument einführt.

Gedeutete Orientierungsmuster

A 14: Grundannahme: Die wenigsten Menschen verinnerlichen die Notwendigkeit von Verhaltensänderungen, sondern sie sehen dies als Pflicht. Wenn letzteres der Fall ist, dann sind Verhaltensänderungen nur in engen Grenzen möglich. Will sich eine Person verändern, so kann sie deutlich mehr an sich bewirken.

(siehe auch Herr Jahr 957-968; Herr Funk 969-1001; Herr Jahr 1079-1081; Herr Jahr 1122-1148)

Zeilen 947-1050: Zusammenfassung

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Die nachbereitenden Gespräche der Vorgesetztenbeurteilung, bei denen die von den Mitarbeitern genannten Schwächen der Vorgesetzten angesprochen werden und der Vorgesetzte sich auch dazu äußern muss, assoziiert Herr Jahr mit Paartherapie. Paartherapie ist für ihn etwas, das man nicht freiwillig macht. Herr Jahr findet die Vorgesetztenbeurteilung im Grundsatz zwar in Ordnung, aber er sieht auch Probleme: Das Instrument

wird häufig falsch angewendet und er ist skeptisch, dass die Beurteilten bereit sind, Anweisungen anzunehmen, wie sie handeln sollen. Herr Jahr empfindet den Gedanken, er müsste sein Verhalten ändern, als unangenehm. Er geht davon aus, dass sich das Verhältnis zwischen ihm und seinen Mitarbeitern verschlechtern würde, denn er würde sich ärgern, wenn diese wollten, dass er seine „liebgewonnenen Gewohnheiten“ ändert (Zeilen 947-968).

Beide Teilnehmer sind sich einig, dass es nicht immer so ablaufen muss, wie von Herr Jahr beschrieben, wobei Herr Jahr im Wesentlichen an seiner Schilderung festhält und Herr Funk an der nachfolgend beschriebenen. Herr Funk sieht sich als jemanden, dem es wichtig ist, zu erfahren, wenn sich jemand an ihm stört. Dies erfährt man nicht im Alltagsgespräch, sondern nur, wenn eine Gelegenheit geschaffen wird, bei der man sich sachlich und in guter Atmosphäre unterhalten kann. Dann kann er die Kritik auch annehmen, er will dann auch sein Verhalten ändern, indem er an sich arbeitet und er ist auch nicht nachtragend. In so einem Fall trägt die Vorgesetztenbeurteilung zur Verbesserung des Betriebsklimas bei, die Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt und bringen hieraus eine bessere Leistung. Herr Funk geht davon aus, dass sich derzeit viele Mitarbeiter nicht wertgeschätzt fühlen und deshalb unmotiviert sind. Er sieht in der Vorgesetztenbeurteilung die Möglichkeit, hier etwas zum Positiven zu wenden (Zeilen 969-1010).

Herr Jahr bestätigt Herrn Funk zwar, schränkt diese Bestätigung aber ein, denn Herr Funk hat seiner Meinung nach nur recht, wenn die Vorgesetztenbeurteilung alle von der Bearbeiterin genannten Schritte durchläuft. Herr Jahr ist auch der Ansicht, dass Kritik nicht verständnisvoll aufgenommen wird, der Vorgesetzte wird nachtragend sein. Allerdings wird Kritik auch nicht immer sachlich vorgetragen. Konstruktiver Umgang mit viel Kritik erfordert persönliche Stärke und fachliche Qualifikation, diese Kombination ist aber selten. Weil die Vorgesetzten den Mitarbeitern die Kritik nachtragen, wird viel Kritisches nicht angesprochen. Deshalb bietet die Vorgesetztenbeurteilung die Möglichkeit, die Kritik systematisch zu erfahren (Zeilen 1009-1038).

Die Bearbeiterin fragt, ob die Vorgesetztenbeurteilung am Landratsamt bzw. bei ForstBW akzeptiert werden würde. Herr Funk denkt, die Vorgesetztenbeurteilung würde an der UFB akzeptiert werden und beschreibt eine Besonderheit der UFB (Zeilen 1039-1050).

Zeilen 1050-1055: 17. Teil der Deutung

Zitat

Herr Funk: [...] Und ich glaube, dass das die Leute für wichtig erachten täten. Weil sie in ein Umfeld geraten sind von einem besseren in ein schlechteres Umfeld. Von einem besseren in ein schlechteres Umfeld sind sie reingeraten. Und das wieder reversibel zu machen, das das ist eigentlich in jedem drin. Jeder wünscht sich die guten alten Zeiten, obwohl es die natürlich auch nie gegeben hat, zurück. Aber ein kleines bisschen in der Beziehung etwas ändern zu können, ich glaube, das ist das ist in allen Köpfen drin.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Funk vermutet („ich glaube“), die Mitglieder der UFB würden die Vorgesetztenbeurteilung („das“) für wichtig erachten. Er begründet seine Meinung: die Leute sind von einem besseren Umfeld in ein schlechteres geraten. Er wiederholt diesen Satz mit etwas anderer Wortstellung. Er geht davon aus, in jedem steckt der Wunsch („das ist eigentlich in jedem drin“), dieses wieder rückgängig zu machen („reversibel“). Soweit die Proposition, die Herr Funk nun präziser ausarbeitet: Jeder wünscht, dass die „guten alten Zeiten“ wieder kämen. Wobei Herr Funk betont, dass es diese selbstverständlich auch nie gegeben hatte. Er denkt, dass bei allen das Verlangen besteht („in allen Köpfen drin“), ein wenig („kleines bisschen“) an der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zum Guten ändern zu können.

Schlussfolgerung

Früher, d. h. vor der Eingliederung der Forstämter in die LRÄ (Herr Funk beschreibt einen Wechsel im Umfeld, hier kann aus der Historie heraus nur die Verwaltungsreform 2005 gemeint sein) **war** aus Sicht von Herrn Funk **vieles besser als heute**, alle Mitglieder von ForstBW wollen, dass **es wieder so wird, wie es früher war**.

Gedeutete Orientierungsmuster

A 11: Grundannahme: Die Gruppe ist vergangenheitsorientiert, Neues wird eher kritisch gesehen, denn es funktioniert einfach nicht.

A 12: N&S: Das bisher praktizierte Vorgehen hat sich bewährt und soll beibehalten werden.
(siehe auch Herr Jahr, Herr Funk 13-56)

Zeilen 1056-1121: Zusammenfassung

Die Bearbeiterin fragt, wie es den Teilnehmern der Gruppendiskussion gehen würde, wenn sie von ihren Mitarbeitern beurteilt würden und im Anschluss Coaching oder Feedback-Gespräche stattfinden würden, weil es Probleme gibt (Zeilen 1056-1060).

Herr Jahr weiß nicht, ob er die Vorgesetztenbeurteilung und die anschließenden Gespräche positiv empfinden würde. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Herr Jahr ist der Meinung, dass im Falle eines schlechten Vorgesetzten-Mitarbeiterverhältnis die Vorgesetztenbeurteilung und die moderierten Gespräche für dieses Team zu spät kommen. Er betrachtet es als „Illusion“, dass die Teilnehmer von Moderationsgesprächen oder Mitarbeitergesprächen sich auf Augenhöhe befinden, jeder dem anderen seinen Ärger sagen kann und danach jeder neue Kraft für den Alltag schöpfen kann (Zeilen 1081-1102).

Herr Funk widerspricht Herrn Jahr nicht, sieht den Sachverhalt aber nicht so eindeutig. Herr Funk kann sich vorstellen, dass der Moderator viel in der Hand hat. Dann weist er darauf hin, dass die Vorgesetztenbeurteilung die ureigenste Persönlichkeit des Beurteilten beleuchtet, ein Vorgesetzter muss sich ggf. sehr verändern. Herr Funk geht davon aus, dass nur ein begabter Moderator es schafft, gravierende Verletzungen oder Schuldzuweisungen zu vermeiden und nur wenn dies geleistet werden kann, kann das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter verbessert werden. Ansonsten bleibt ein Vorgesetzter zurück, dessen Seele verletzt wurde. Werden die Moderationsgespräche nicht absolut professionell durchgeführt, dann gibt es unerwünschte Auswirkungen (Zeilen 1101-1121).

Zeilen 1122-1148: 18. Teil der Deutung

Zitat

Herr Jahr: Weißt du, so dieses theoretische Vorstellen, das du gerade gemacht hast, das eh ich hab so gedacht, ja das ist i-, das ist sehr idea, das ist sehr ideal , na wie sagt man,

idea, das ist so eine Idealvorstellung, die du die du uns da geschildert hast. Das setzt auch voraus, man lebt nicht, man ist nicht sich selber, sondern man ist, man spielt eine Rolle. Ah, und wenn ich eine Rolle spiele, eine Rolle, dann bin ich Schauspieler, ich kann mich ändern. Kein Problem, ich spiel dann halt eine andere Rolle. Das ist keiner von uns. So läuft das nicht bei uns. Das mag ein Lehrer machen, _/

Herr Funk: */_wie du sagst, man kann nicht sein Gewand jetzt abstreifen und neue an_/*

Herr Jahr: */_das mag, das mag ein Lehrer machen, der praktisch, wenn er zur Klasse reingeht, also mein Schwager sagt das von sich, also wenn er zur Klasse reingeht, dann spielt er eine Rolle _/*

Herr Funk: */_Ja_/*

Herr Jahr: */_und wenn er wieder die Türe hinter sich zu macht und rausgeht, dann ist er, dann ist er wieder jemand anderes. Dann ist er ein anderer Mensch, dann lässt er die Rolle Lehrer praktisch hinter sich. Hei so läuft das bei uns zumindest jetzt, jetzt im jetzigen, so wie wir gerade alle unseren Dienst ausüben, so läuft das nicht, in keinster Weise. Sondern, man bringt sich ich sag einmal voll und ganz als Mensch ein und so ist man. Da da spielt keiner eine Rolle. Und ich glaube auch, von unseren jetzigen Vorgesetzten spielt da keiner eine Rolle. Sondern die präsentieren sich als Mensch_/*

Herr Funk und Herr Jahr gleichzeitig: */_so wie sie sind_/.*

Herr Funk: */_ Ja ja_/*

Herr Jahr: */_ und deswegen ist das auch das Problem, auch auch zu glauben, und jetzt haben wir hier sein Problem ausgekundschaftet und jetzt reden wir alle darüber. So lass uns denn an die Hände fassen und ah und uns alle bessern und ändern§ [innerhalb der §§ öffend gesprochen; Anm. d. Bearb.]. Das funktioniert so nicht.*

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Jahr differenziert sich von Herrn Funk und arbeitet seine Orientierung weiter aus: Er findet es als eine Vorstellung fern der Praxis („theoretische Vorstellung“), als „Idealvorstellung“, dass man durch gute Moderationsgespräche Verhalten ändern kann („die du uns da geschildert hast“). Herr Jahr denkt, dies geht nur, wenn man nicht authentisch ist („man lebt nicht, man ist nicht sich selber“), sondern wenn man wie ein Schauspieler nur eine Rolle spielt. Wenn dies so ist, dann kann man sich ändern und problemlos eine andere Rolle überstreifen. Aber kein Förster („keiner von uns“) spielt nur eine Rolle, so ein Verhalten ist bei den Förstern unüblich („so läuft das nicht bei uns“). Herr Funk fällt Herrn Jahr ins Wort und bestätigt ihn („wie du sagst“), Herr Funk bemerkt, man kann das Verhalten nicht wie ein Kleid ausziehen und neues Verhalten anziehen. Herr Jahr sagt, diesen Rollenwechsel macht

vielleicht ein Lehrer, wenn er vor die Klasse tritt, und er erzählt von seinem Schwager, der von sich sagt, dass er vor seiner Klasse eine Rolle spielt und nach dem Unterricht („wenn er wieder die Tür hinter sich zu macht und rausgeht“) ist er ein anderer Mensch, er legt dann seine Lehrerrolle ab. Herr Jahr betont den Umschwung vom beschriebenen Gegenhorizont des Lehrers, der eine Rolle spielt, zu den Förstern („hei“). Bei den Förstern („uns“) ist es, so wie derzeit gearbeitet wird, ganz anders. Die Förster bringen sich als ganze Person in den Beruf ein („voll und ganz als Mensch ein“) und so wie man sich im Beruf einbringt, so ist man auch als Person („und so ist man“). Bei den Förstern spielt keiner eine Rolle. Herr Jahr vermutet („ich glaube“), dass auch die Vorgesetzten keine Rolle spielen, auch sie zeigen sich als Mensch, so wie sie auch sonst im Leben sind („so wie sie sind“). Herr Funk bestätigt Herrn Jahr („so wie sie sind“, „ja, ja“). Herr Jahr sieht deshalb die Schwierigkeit („das Problem“), dass es falsch ist, anzunehmen, dass mit der Vorgesetztenbeurteilung ein Problem erkannt werden kann („auskundschaftet“), dann darüber im Team geredet wird und in der Folge eine Verhaltensänderung eintritt. Er fasst seine Aussage zusammen, indem er feststellt, dies würde auf diese Weise („so“) nicht funktionieren.

Schlussfolgerung

Förster spielen keine Rolle, wenn sie arbeiten, sondern sie bringen sich mit **ihrer ganzen Person ein**. D. h. **Förster identifizieren sich mit ihrem Beruf** und leben ihren Beruf.

Gedeutete Orientierungsmuster

A 16: N&S: Man ist mit Leib und Seele Förster, es ist eine hohe Identifikation mit dem Beruf vorhanden.

(siehe auch Herr Funk 1101-1121)

Zeilen 1149-1198: Zusammenfassung

Die Bearbeiterin fragt die Teilnehmer, ob sie Coaching oder Mediation kennen, erklärt die Instrumente grob und beantwortet Verständnisfragen (Zeilen 1149-1180).

Herr Funk assoziiert diese Maßnahmen mit Therapie und wird von Herrn Jahr bestätigt. Herr Funk geht davon aus, dass er ein Problem erkennen, auswerten und etwas dagegen unternehmen kann. Er kann Gesprächen über einen längeren Zeitraum, bei denen mehr oder weniger das gleiche Problem besprochen wird, absolut nichts abgewinnen (Zeilen 1181-1198).

Zeilen 1199-1227: 19. Teil der Deutung

Zitat

Bearbeiterin: /_glaubst du, anderen geht es auch so wie dir, bei uns im Forst?

Herr Funk: Ich weiß es nicht, also da kann ich mich nicht in andere hineinversetzen._/

Herr Jahr: /_ das Problem, das Forstvölklein ist schon ein eigenes Völklein. Ich bin mir auch nicht sicher, ob man uun- unkritisch, sag ich mal, un- unüberlegt will ich sagen, unüberlegt jetzt irgendwelche Handlungs- hm Handlungsanweisungen, Handlungsgesetze, ahm Methoden oder wie auch immer aus der allgemeinen Unternehmensführungsphilosophie übernehmen kann. Also man muss da dann schon auch überlegen, was habe ich denn für ein Personal? Sind denn das, ist denn das der Durchschnitts-, der durchschnittliche sagen wir mal Mensch, der sonst in einem Betrieb, ich sag einmal, hm, ist. Sind die-, irgendwie, takten die ein bisschen anders. Ich hab manchmal das Gefühl, die sind irgendwie alle ein bisschen besondere Leute.

Herr Funk: [zieht Luft hörbar durch die Nase an; Anm. d. Bearb.]

Herr Jahr: Das hört sich jetzt vielleicht ein bisschen kotzig an, oder so, großkotzig, aber vielleicht. Aber ich glaub schon, dass die entweder so ausgewählt wurden oder im Laufe ihres Berufslebens so geworden sind. Also, da spreche ich jetzt von den Waldarbeitern und eigentlich auch von den Revierleitern. Wahrscheinlich auch von denen, zumindest früher, von den Forstamtsleitern, weil die eigentlich auch so ein bisschen strukturiert waren. Die Angestellte glaube ich eher weniger so, irgendwie. Also diese normalen Büro-Büroangestellten, weiß ich nicht genau. Wobei ich glaube da hat auch, wenn die lange genug dabei war, hat das auch abgefärbt. Also, das ist schon ein besonderes Völklein, irgendwie da so. Ich sage einmal tendenziell eher individualistisch. Nicht unbedingt Teamplayer. (1) ahm auch sehr stark von sich selbst überzeugt, von den anderen eher „hmm, ahm was der macht, jooo, hört sich nicht schlecht, aber hm hm hm hm hm“. Ob man da so unkritisch so Gesprächsrunden oder so etwas, hei, hei, das weiß ich jetzt ehrlich gesagt auch nicht. Ein bisschen geht es mir auch wie dir. Ringelpitz mit anfassen und dazu „ha, lass uns denn alle lieb haben, und danach gehen wir gestärkt aus der Sache heraus“. He, ich weiß ehrlich nicht (2) das mag irgendwie _/

Beschreibung des Diskursverlaufs

Auf die Frage der Bearbeiterin, ob es nur Herrn Funk so geht, wie oben beschrieben, oder ob auch andere im Forst so empfinden, weiß Herr Funk zunächst keine Antwort. Herr Jahr beantwortet diese Frage, er sagt, die Schwierigkeit ist, dass die Gemeinschaft der im Forst Arbeitenden eine besondere Gemeinschaft ist, die sich von anderen merklich unterscheidet

(„eigenes Völklein“). Dies ist die Proposition, die er im Folgenden genauer ausarbeitet: Er sei sich auch nicht sicher, ob man, ohne nachzudenken, irgendwelche Instrumente („Handlungsanweisungen, Handlungsgesetze, ahm Methoden“) aus der allgemeinen Unternehmensführung auf die Gemeinschaft der Förster übertragen kann. Die Personen, die über die Einführung der Instrumente („man“) entscheiden, müssen seiner Meinung nach darüber Nachdenken, was sie für Mitarbeiter haben. Sie müssen sich fragen, ob ihre Mitarbeiter dem durchschnittlichen Mitarbeiter, der in anderen Betrieben arbeitet, entsprechen oder ob die eigenen Mitarbeiter vom Wesen her anders sind („takten die ein bisschen anders“). Herr Jahr sagt, er hätte hin und wieder das Gefühl, die Gemeinschaft der im Forst Beschäftigten („die“) sind auf irgendeine Art „besondere Leute“. Er reflektiert seine eigene Aussage und kommt zum Schluss, dass sich dies vielleicht ein bisschen überheblich („großkotzig“) anhört, aber Herr Jahr glaubt schon, dass die im Forstbereich Arbeitenden entweder bei der Einstellung dementsprechend ausgewählt wurden oder dass sie im „Laufe ihres Berufslebens“ besonders („so“) geworden sind. Herr Jahr meint damit die Waldarbeiter und die Revierleiter, er kann es sich auch bei den Forstamtsleitern vorstellen, zumindest war das früher so. Der Satzteil „weil die eigentlich auch so ein bisschen strukturiert waren“ kann nicht gedeutet werden. Die Verwaltungsangestellten zählt er tendenziell („eher“) nicht dazu. Er schränkt seine Aussage gleich darauf ein, weil er glaubt, dass das Besondere sich auch auf die Verwaltungsangestellten überträgt („abgefärbt“), wenn diese lange genug im Forst beschäftigt ist. Herr Jahr wiederholt sich, er sagt, die Gemeinschaft der im Forst Beschäftigten sei schon auf irgend eine Art („irgendwie da so“) besonders. Dann benennt er Eigenschaften, die er bei dieser Gemeinschaft erkennt. Er schlägt den Bogen zur Frage der Bearbeiterin und fragt sich, ob Mediationsgespräche oder Coaching („so Gesprächsrunden“) von den im Forst Beschäftigten unkritisch betrachtet werden. Ihm gehe es da ein wenig wie Herrn Funk. Er empfindet diese Gespräche als einen Gemeinschaftstanz („Ringelpitz“), bei dem man sich an den Händen hält, sich sagt, man möge sich doch wieder vertragen und dann tritt die Stärkung ein. Herr Jahr will noch mal etwas dazu sagen, wird aber von Herrn Funk unterbrochen.

Schlussfolgerung

Herr Jahr beschreibt, dass er findet, **die meisten der im Forst Beschäftigten seien anders als Beschäftigte anderer Betriebe, sie seien etwas Besonderes**. Wenn man anders ist, eine Besonderheit ist, so ist man eine Ausnahme. Er zählt hierzu die Waldarbeiter, die Revierleiter, die Forstamtsleiter eher auch und die Verwaltungsangestellten dann, wenn sie lange genug dabei sind. Aufgrund dieser Ausnahmestellung muss geprüft werden, ob die Führungsinstrumente der allgemeinen Betriebswirtschaft auf die Mitglieder der forstlichen Organisationen übertragbar sind.

Gedeutete Orientierungsmuster

A 1: Grundannahme: Der Forst als Ganzes (die forstliche Tätigkeit, die forstliche Organisation, der soziale Umgang, die Mitglieder...) ist etwas Besonderes und stellt deshalb eine Ausnahme zu anderen Betrieben und Tätigkeiten dar.

(siehe auch Herr Jahr 670-702; Herr Jahr 819-826; Herr Funk 1228-1238)

Zeilen 1228-1238: Zusammenfassung

Herr Funk ist der Ansicht, dass ein bestimmter Kollege Mediation oder Coaching sicher ablehnen würde, bei den anderen ist er sich unsicher. Dann benennt Herr Funk den Gegenhorizont zu den Förstern, das sind die Streichmusiker. Diese seien sehr sensibel und könnten immer Mediation und Coaching machen. Aber die Förster sind robust, selbstbewusst, pragmatisch und haben deshalb derartiges nicht nötig.

Diskursbeschreibung der Gruppendiskussion B

[REDACTED]

[REDACTED] Herr Tal, Herr Rechner, Herr Weiher und Herr Müns. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Alle Teilnehmer, die gebeten wurden, bei der Gruppendiskussion mitzuwirken, haben auf Anhieb zugestimmt, keiner musste überredet werden.

Kontext 1: 1. Teil der Deutung

[REDACTED]

Schlussfolgerungen

Private und dienstliche Termine fließen ineinander (siehe B 15). Wenn jemand bei dieser Familiensituation der Bitte einer Kollegin, also in diesem Falle der Bearbeiterin, nachkommt, so **ist ihm die Unterstützung dieser Kollegin wichtig** (siehe B 17).

Gedeutete Orientierungsmuster

B 15: N&S: Private und dienstliche Zeit fließen ineinander.

(siehe auch Herr Müns: 962-965; Herr Rechner, Herr Weiher: Kontext 4)

B 17: N&S: Innerhalb der Mitglieder der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg besteht ein großer Zusammenhalt.

(siehe auch Herr Müns: Kontext 3; Herr Müns: 1054-1056)

Kontext 2: 2. Teil der Deutung

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Gedeutete Orientierungsmuster

B 21: Grundannahme: Die Natur ist in Grenzen tolerant.
(siehe auch forstliches Handeln³⁴³)

B 22: N&S: Eingriffe in die Natur sind in gewissem Umfang erlaubt.
(siehe auch forstliches Handeln)

Kontext 3 und 4: Zusammenfassung

Die Bearbeiterin bedankt sich bei der Person, über die die Gruppendiskussion organisatorisch abgewickelt wurde. Sie antwortete: „Das hättest Du für mich doch auch gemacht“.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Beschwerdemanagement

Zeilen 1-6: Zusammenfassung

Die Bearbeiterin stellt das Beschwerdemanagement vor und will die Eingangsfrage stellen (siehe Anhang 4), wird aber unterbrochen, es beginnt folgendes Gespräch:

³⁴³ Vgl. dazu Gruppendiskussion A, 2. Teil der Deutung

Zeilen 7-37: 3. Teil der Deutung

Zitat

Bearbeiterin: Wenn es dieses Instrument jetzt gäbe, dann würde ja auch mal eine Beschwerde über dich und über dich eingehen.

Herr Weiher: Die kommen auch so.

Herr Rechner: Die kommen auch so, ja.

?: Das spricht sich [1 sec. undeutlich; Anm. d. Bearb.]

Herr Rechner: Nein das_/

Herr Müns: /_Über mich hat sich noch keiner beschwert.

Herr Weiher: Dann hat sich halt noch keiner getraut.

[2 oder 3 Teilnehmer lachen; Anm. d. Bearb.]

Herr Müns: Nächstes Thema.

Bearbeiterin: O. k., weiter. Ne, was denkt ihr, warum wird das nicht eingesetzt bei uns.

Herr Rechner: Das weiß ich nicht, da musst du die fragen, die es nicht einsetzen oder einsetzen wollen. Wir sind ja da_/

Herr Müns: /_Ja ich denke, die Leute haben sich bisher_/

Herr Rechner: /_nicht maßgebend_/

*Herr Müns: /_ schon
auch beschwert_/*

Herr Weiher: /_ja_/

Herr Müns: /_das hat halt – das ist nicht formalisiert gewesen, das ganze _/

?: /_ja_/

Herr Müns: /_also, dass es ein Beschwerdetelefon über uns gibt. Da hat man sich halt beim Chef beschwert oder bei uns, oder direkt_/

Herr Weiher: /_Direkt bei uns ja.

Herr Tal: Oft direkt bei uns, ja

Herr Rechner: Das gibt es in allen Formen. Es gibt welche, dass die rufen bei dir selber an, die rufen im Forstamt an, die schreiben E-Mails, die schreiben auch schriftlich auch Brief_/

[1 sec. durcheinander; Anm. d. Bearb.]

Herr Tal: /_bis hin zum Landrat finden da Beschwerden statt. Also in der Struktur Landratsamt wird sich über uns beschwert. (1) In (1) ja nicht formeller Art, aber – halt mit Schreiben. Also nicht in einem Managementverfahren, sondern halt mehr oder weniger wie der eine halt Zugang zum System hat.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Die Bearbeiterin stellt einen Bezug vom Beschwerdemanagement im Allgemeinen zur Gruppe her, indem sie darauf hinweist, dass bei einem formalisierten Beschwerdemanagement auch Beschwerden über die Teilnehmer eingehen würden. Herr Weiher antwortet darauf, dass die Beschwerden auch ohne ein Beschwerdemanagement kommen. Herr Rechner bestätigt Herr Weiher, indem er die Antwort wiederholt und bekräftigt („ja“). Herr Rechner will noch etwas ergänzen, wird aber von Herrn Müns unterbrochen, der ironisch bis witzelnd anmerkt, über ihn seien noch keine Beschwerden eingegangen. Herr Weiher bemerkt, dann hätte noch kein Beschwerdeführer den Mut gehabt, sich zu beschweren („keiner getraut“). Herr Müns sagt, die Bearbeiterin solle das nächste Thema bringen. Die Bearbeiterin hakt nach, indem sie nochmals fragt, warum es, nach Meinung der Teilnehmer, bisher in den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg („bei uns“) kein Beschwerdemanagement gab. Herr Rechner antwortet hierauf, für diese Frage sei die Meinung der Gruppe nicht relevant („nicht maßgebend“), die Gruppe sei der falsche Ansprechpartner, die Bearbeiterin solle die für diese Frage zuständigen Entscheidungsträger fragen.

Herr Müns beantwortet die Frage der Bearbeiterin und bringt damit eine Proposition zum Ausdruck. Er vermutet („ich denke“), dass sich die Personen auch ohne Beschwerdemanagement („bisher“) beschweren. Herr Weiher bestätigt Herr Müns („ja“). Herr Müns sagt weiter, dass der Ablauf der Beschwerden nicht formalisiert ist. Dann arbeitet er seine Orientierung aus, indem er die Wege beschreibt, wie die Beschwerden an die UFB gelangen. Herr Weiher und Herr Tal ergänzen die Ausführungen von Herr Müns („direkt bei uns“) und bestätigen sie damit. Herr Rechner und Herr Tal benennen noch weitere Varianten, wie die Beschwerden an die UFB kommen und arbeiten damit die Orientierung weiter aus. Herr Tal bestätigt die Aussage von Herr Müns, indem er zusammenfasst, dass im Landratsamt Beschwerden über die Förster („uns“) eingehen, aber eben nicht auf formellem Weg.

Schlussfolgerungen

Die Gruppe findet sich in die Situation der Gruppendiskussion ein. Erkennbar wird, dass Herrn Müns das Thema Beschwerdemanagement im Moment nicht interessiert. Herr Rechner mag sich zu dieser Frage im Moment noch keine Gedanken machen, denn er sieht sich für diese Frage nicht zuständig.

Die Teilnehmer sind sich einig, dass die Beschwerden in der Vergangenheit und auch zurzeit ohne formales Beschwerdemanagement kommen und sie beschreiben viele Wege, wie die Beschwerden an sie oder an die Vorgesetzten gelangen. Keiner äußert Zweifel am der-

zeitigen Umgang mit Beschwerden. Dies wird dahingehend gedeutet, dass die Befragungsteilnehmer der Meinung sind, dass das, **was in der Vergangenheit funktioniert hat, zufriedenstellend ist und nicht verändert werden muss.**

Gedeutete Orientierungsmuster

B 12: N&S: Das bis jetzt praktizierte Vorgehen hat sich bewährt und soll beibehalten werden.

Zeilen 38-60: 4. Teil der Deutung

Zitat

Herr Rechner: Ich glaube der ganz schwierige Punkt bei der Sache ist das, dass – was ist eine sachliche Beschwerde. Oder was ist berechtigt und was ist unberechtigt. Es gibt nämlich auch viele Sachen, die sind unberechtigt. Wo wo halt dann leider immer was hängen bleibt. Also wenn irgendwo jemand sagt über – der Mensch ist so und so, auch wenn du wirklich nicht so bist, aber wenn der das halt so empfindet, dann bleibt da ein Geschmäcke hängen, das ist das Problem.

Herr Tal: Ich denke, hier im Wald selber ist ja das Problem, wenn man dann ein Beschwerdemanagement wirklich aufzieht als echtes Verfahren. Es gibt sehr viele unterschiedlichen Interessen die im Wald natürlich diametre – diametral entgegen knallen. Und ah wenn man das eine tut, dann beschweren sich die anderen, die eben ein anderes Interesse vertreten und umgekehrt. D. h., wie kann man denn der Sache tatsächlich gerecht werden? Läuft dann das Verfahren natürlich ins Leere, beugt man sich mit Arbeit zu, weil sich alle beschweren können, endlich, hurra. Aber im Endeffekt sind wir ja im Grunde da, die Interessen irgendwie unter einen Hut zu bringen. Das versucht man ja Tag täglich, aber man kann es nicht allen recht machen, dabei. Beziehungsweise, trotzdem beschweren sich genügend Leute, weil man halt doch dann vielleicht nicht gerade im Interesse der einzelnen Spezialgruppe agiert. Und da sehe ich halt die Gefahr, wenn man da jetzt ein formelles Beschwerdeverfahren aufzieht_/_

? /_ja_/_

Herr Tal: /_dann gibt es wirklich einen Haufen Geschäft, weil jeder jetzt endlich so ein bisschen ein Ventil hat, sich da auszulassen und im Effekt weiß ich halt nicht, ob wir das tatsächlich beheben können. Weil das sind Einzelinteressen, die bei mir ankommen.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Rechner weist auf ein Problem („schwierigen Punkt“) beim Beschwerdemanagement („der Sache“) hin. Dieses besteht in der Frage, was denn eine „sachliche Beschwerde“ ist. Herr Rechner korrigiert sich und unterscheidet dann zwischen berechtigten und unberechtigten Beschwerden. Er arbeitet seine Meinung aus, indem er darauf hinweist, dass das Problem darin liegt, dass es auch unberechtigte Beschwerden gibt. Auch bei den unberechtigten Beschwerden bleibt an der Person, über die sich jemand beschwert, etwas hängen. Für Herrn Rechner ist folgender Fall denkbar: ein Beschwerdeführer beschreibt das Wesen einer anderen Person („der Mensch ist so und so“), und diese Beschreibung ist objektiv falsch („wenn du wirklich nicht so bist“), aber der Beschwerdeführer empfindet das Wesen dieser Person auf die beschriebene Art und Weise („wenn der das halt so empfindet“). In diesem Fall bleibt an der beschriebenen Person ein Makel hängen („ein Gschmäcke“), und das empfindet er als problematisch.

Herr Tal beschreibt, dass er Schwierigkeiten im „Wald“ sieht, wenn ForstBW oder die UFB ein Beschwerdemanagement offiziell einführen würde („wirklich aufzieht als echtes Verfahren“). Er bemerkt, dass es sehr viele unterschiedliche Interessen im Wald gibt, „die diametral entgegen knallen“. Diese Metapher wird folgendermaßen gedeutet: Es gibt aus der Sicht von Herrn Tal viele verschiedene, völlig entgegengesetzte Interessen, die den Wald und seine Bewirtschaftung betreffen, und diese treffen mit voller Wucht aufeinander („knallen“). Würde man nun, ausgelöst durch das Beschwerdemanagement, auf eines der geäußerten Interessen reagieren, dann würde dies wiederum Beschwerden von jenen Gruppen auslösen, die andere Interessen am Wald und seiner Bewirtschaftung haben. Umgekehrt träte der Fall ebenfalls ein. Er stellt sich dann die Frage, wie man den Interessenskonflikten („der Sache“) gerecht werden kann. Herr Tal prognostiziert die Folgen der Einführung eines Beschwerdemanagements: das Verfahren würde nichts nützen („läuft dann das Verfahren ins Leere“), es würde aber dazu führen, dass die Förster („man“) einen unübersehbaren Berg Arbeit erhalten („beugt man sich mit Arbeit zu“), weil sich alle diese verschiedenen Interessengruppen („alle“) beschweren würden. Soweit die erste Proposition. Die Interessengruppen würden sich allerdings über das Beschwerdemanagement freuen („endlich, Hurra“). Dann erklärt Herr Tal, eine Existenzberechtigung der Förster („sind wir ja im Grunde da“) sei, die verschiedenen Interessensgruppen und Interessenskonflikte abzuwägen zu berücksichtigen („unter einen Hut zu bringen“). Er sagt, „im Endeffekt sind wir ja im Grunde da ...“. Der Ausdruck „Endeffekt“ wird, in Verbindung mit der ablehnenden Haltung gegenüber dem Beschwerdemanagement, dahingehend gedeutet, dass die Förster den Interessensausgleich mit ihrem forstlichen Sachverstand herbeiführen müssen und nicht mittels eines Austausches mit den Interessensgruppen. Hier wird die zweite Proposition

erkennbar. Wie ForstBW diese Aufgabe durchführt, dazu äußert er sich nicht. Er sagt nur, ForstBW bringt die Interessen auf irgend eine Art und Weise („irgendwie“) unter besagten Hut. ForstBW bemüht sich seiner Meinung nach fortwährend diesen Interessensausgleich („das versucht man ja Tag täglich“) herzustellen. Herr Tal hält dagegen fest, dass es nicht gelingt, alle Interessen zu befriedigen („man kann es nicht allen recht machen dabei“) Hier tritt die dritte Proposition zu Tage. Des Weiteren bemerkt er, dass trotz des Bemühens von Seiten von ForstBW, noch viele („genügend“) Beschwerden auftreten.

Er verfeinert seine Aussage mittels Beispiel, indem er sagt, man kann es nicht jeder einzelnen und auf etwas spezialisierten („Spezialgruppe“) Interessensgruppe recht machen. Er fasst seine Ausführungen zusammen, indem er darauf hinweist, dass er das Risiko eines formalen Beschwerdemanagements darin sieht, dass dieses eine Fülle von Beschwerden auslösen würde, die zu einem hohen Arbeitsaufwand führen („Haufen Geschäft“, Ventil“), weil jeder die Möglichkeit hat, sich unreflektiert zu äußern („auszulassen“). Er ist sich aber unsicher („weiß ich halt nicht“), ob die Förster die Interessenskonflikte tatsächlich beheben können, denn die Beschwerden, die bei Herrn Tal ankommen, sind „Einzelinteressen“.

Schlussfolgerungen

Herr Rechner unterscheidet zwischen berechtigten und unberechtigten Beschwerden. Unberechtigte Beschwerden sind beispielsweise solche, bei denen der Beschwerdeführer sagt „der Mensch ist so und so, auch wenn du wirklich nicht so bist, aber wenn der das halt so empfindet“. Diese Aussage wird so gedeutet, dass aus der Sicht von Herrn Rechner, das Wesen eines Menschen objektiv beschrieben werden kann. Seiner Meinung nach kann aber die Schwierigkeit auftreten, dass eine fremde Person einen Menschen nicht so erkennt, wie er objektiv ist, sondern dass er ihn anders wahrnimmt, weil „der das halt so empfindet“. Tatsächlich gibt es dieses objektive Bild eines Menschen nicht. Die Aussage wird so gedeutet, dass das objektive Bild das Bild ist, das Herr Rechner von sich und auch - so die Weiterführung der Deutung - von anderen Personen und Situationen hat. Wenn Dritte zu einem anderen Urteil gelangen als er, dann ist dieses andere Urteil aus seiner Sicht falsch, denn Herr Rechner geht davon aus, zu wissen, was objektiv richtig und was falsch ist. **Er betrachtet seine Sicht auf die Dinge als „richtig“.**

Bei Herrn Tal wird erkennbar, dass er den tatsächlichen Nutzen des Instrumentes, nämlich die Belange der Interessensgruppen gezielt in Erfahrung zu bekommen, nicht erkennt. **Wäre es ihm wichtig, diese Belange umfassend zu ermitteln, so hätte er dies wohl erkennen können** (siehe B 28).

Herr Tal sieht es als Aufgabe der Förster, die Interessenskonflikte zu lösen. Er beschreibt aber nicht, wie er dabei vorgeht. Klar wird nur, dass die Lösung nicht dadurch erfolgt, dass Informationen über die Belange der Interessensgruppen aktiv eingeholt werden. Auch erfolgt kein Austausch zwischen dem Forst und den Interessensgruppen. Herr Tal beschreibt nur Probleme, die bei der Bewältigung der Interessenskonflikte entstünden, wenn ein Beschwerdemanagement eingeführt würde. Für ihn ist **die, durch ein Beschwerdemanagement entstehende Nähe zu den Interessensgruppen und der Dialog mit ihnen unsinnig**. In Verbindung mit den Schlussfolgerungen aus den Zeilen 38-43 (Beitrag von Herrn Rechner) und der Deutung des Ausdrucks „im Endeffekt“, wird davon ausgegangen, dass es für Herrn Tal **selbstverständlich ist, zur Lösung von Interessenskonflikten nur auf das Fachwissen der Förster, d. h. der formal dafür zuständigen Personen und deren Sicht der Dinge zurückzugreifen** (siehe B 29).

Herr Tal sagt, man versucht jeden Tag, die Interessenskonflikte zu lösen, aber es ist nicht möglich, allen Interessen gerecht zu werden bzw. trotz dessen, dass man versucht, es allen recht zu machen, beschweren sich die Leute. Herr Tal geht also davon aus, dass die Förster ihr Bestes geben, die Interessenskonflikte zu lösen. Er hinterfragt aber nicht, ob es vielleicht andere Möglichkeiten gibt, die Interessenskonflikte zu lösen, als die, die bisher gewählt wurden. **Er sieht sich und sein Tun sehr positiv** (siehe B 31).

Werden Informationen über die Belange der Interessensgruppen nicht aktiv eingeholt, sieht man darin sogar große Nachteile, so **stellt sich die Frage, ob die gesellschaftliche Entwicklung für die Gruppe wichtig ist**. Erkennbar wird, **dass für die Gruppe das aktuelle Tagesgeschäft im Vordergrund steht**, denn dort dürfen keine Berge von Arbeit entstehen (siehe B 13).

Die Teilnehmer benennen nur **Gefahren** („sehe ich halt die Gefahr, wenn man da jetzt ein formelles Beschwerdeverfahren aufzieht [...] dann gibt es wirklich einen Haufen Geschäft“) und **Schwierigkeiten** (man kann es nicht allen recht machen, weckt aber bei den Interessensgruppen Hoffnungen), die bei einer Einführung des Beschwerdemanagements auftreten können. **Sie möchten an dem schon immer praktizierten Vorgehen nichts ändern** (siehe B 11).

Gedeutete Orientierungsmuster

B 28: N&S: Für die Gruppe ist es wenig wichtig, die unterschiedlichen Interessen, Strömungen und Entwicklungen, die die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Handlungen der eigenen Gruppe betreffen, zu ermitteln.

(siehe auch Herr Müns 190-201; Herr Weiher, Herr Tal, Herr Müns 217-264; Herr Müns 286-293)

B 29: N&S: Für die untersuchte Gruppe ist es nicht üblich, wenn nicht sogar unsinnig, die hervortretenden Interessens- und Wertkonflikte zwischen den Interessensgruppen und der untersuchten Gruppe mittels normativem Management zu bewältigen. Für die Gruppe ist es selbstverständlich, dass nur die formal dafür zuständige Stelle (weil nur sie das Fachwissen hat und nur sie die Sachverhalte richtig sieht) die Interessen der Interessensgruppen so ausgewogen wie möglich befriedigen kann. Sie sucht nicht die Nähe und den Austausch zu den Interessensgruppen, sondern den Abstand.

(siehe auch Herr Müns 75-86; Herr Tal 100; Herr Rechner, Herr Weiher, Herr Tal 176-190; Herr Rechner, Herr Müns, Herr Weiher 402-427; Herr Tal 551-556; Herr Tal 610-628; Herr Rechner, Herr Müns, Herr Tal 1102-1131)

B 31: Grundannahme: Die Förster sehen sich und ihre Tätigkeit sehr positiv.

(siehe auch Herr Rechner 372-388; Herr Rechner, Herr Müns, Herr Weiher 402-427, Herr Weiher 495-505; Herr Rechner 539-545; Herr Tal 556-560; Herr Rechner, Herr Tal 791-831; Herr Tal, Herr Weiher 1077-1097)

B 13: N&S: Im Vordergrund steht das operative Management, Prognosen der kommenden Jahre sind nicht von Interesse.

(siehe auch alle Teilnehmer 217-264)

B 11: Grundannahme: Die Gruppe ist vergangenheitsorientiert und Neues wird eher kritisch gesehen, denn es können Gefahren lauern oder das Neue funktioniert einfach nicht.

Zeilen 61-67: Zusammenfassung

Herr Rechner benennt ein weiteres Beispiel dafür, dass es berechnete und unberechnete Beschwerden gibt.

Zeilen 67-73: 5. Teil der Deutung

Zitat

██
██
██

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Zeilen 74-98: Zusammenfassung

Herr Müns sieht dagegen im Beschwerdemanagement den Vorteil, dass die Beschwerden an einer Zentrale bearbeitet werden und die Revierleiter nur auf den Teil der Beschwerden reagieren müssen, den die Zentrale für sachlich begründet hält. Im Gegensatz dazu bezweifelt Herr Rechner, dass die Zentrale tatsächlich die Belastung für die Revierleiter mildern kann, denn diese muss den beschwerdeauslösenden Sachverhalt beim Revierleiter genau erfragen. Auch Herr Tal hat Zweifel, dass diese Zentrale die Revierleiter entlasten kann. Im nachfolgenden Zitat begründet er seine Meinung.

Zeilen 99-102: 6. Teil der Deutung

Zitat

Herr Tal: Weil auch derjenige, der das bearbeiten muss, muss sicher gehen, ahm wenn er ein Antwortschreiben schreibt und das abkanzelt, überspitzt gesagt, ist das, was ich schreib irgendwo fundiert, ist das hinterlegt. Und das, da wird er sich absichern beim Revierleiter.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Tal ist der Meinung, dass derjenige, der die Beschwerde an einer Zentrale bearbeitet, sich beim Antwortschreiben sicher sein muss, dass er, wenn er den Beschwerdeführer

„abkanzelt“, dies auch auf irgend eine Art („irgendwo“) begründen („fundiert“, „hinterlegt“) kann, indem er beim Revierleiter nachfragt. Der Ausdruck „abgekanzelt“ ist die Proposition.

Schlussfolgerungen

Das Bild „abkanzeln“ bedeutet, der Pfarrer hat, **Kraft seines Amtes, die Macht** von der Kanzel, also von oben herab, die sündige, zu belehrende Kirchengemeinde zurechtzuweisen. Personen, vor denen man Achtung hat, werden nicht wie sündige Gemeindemitglieder behandelt, die von oben herab zurechtgewiesen werden. So ein Verhalten wird – wenn überhaupt - gezeigt, wenn das **Gegenüber für unmündig oder unbedeutend gehalten** wird. Herr Tal relativiert diese Metapher zwar („überspitzt gesagt“), aber „überspitzt gesagt“ bedeutet, etwas auf den Punkt bringen, d. h. der gewählte Ausdruck ist zwar etwas übertrieben, aber dadurch wird deutlich, was ausgedrückt werden soll. Im Falle des Beschwerdeführers, der von oben herab belehrt wird, bedeutet dies auch, dass seine Beschwerde in der UFB **wenig ernst genommen** wird.

Gedeutete Orientierungsmuster

B 19: Grundannahme: Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen. In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Interessensgruppen reichen die Urteile von ~~sehr bedrohlich (als mächtig eingestufte Interessensgruppe)~~ bis unbedeutend und unmündig (Interessensgruppe die machtlos erscheint).

(Siehe auch Herr Rechner 38-43; Herr Rechner 67-74; Herr Müns 75-86; Herr Weiher, Herr Rechner 170-175; Herr Rechner, Herr Weiher 202-216; alle Teilnehmer 217-264; Herr Rechner 265-271; Herr Tal 272-285; Herr Müns 289; **Herr Weiher, Herr Rechner 832-849**; Herr Rechner, Herr Weiher 1011-1035; Herr Müns, Herr Rechner; Herr Tal 1102-1131)

Zeilen 103-112: 7. Teil der Deutung

Zitat

Herr Müns: Also ich denk mal, denk mal, es muss auf jeden Fall jemand sein aus dem Fach. Also aus unserem [REDACTED] – sein, so eine Person. Dass eine Person aus [REDACTED] das machen würde./

Herr Rechner: /_dass die Fachkenntnisse hat_/

Herr Müns: /_also nicht irgendjemand aus dem LRA für das ganze LRA. Ich denke, das hat keinen großen Sinn./

?: /_ja_/

Herr Müns: /_sondern es muss jemand
eine Ahnung haben, um das ein bisschen schon einschätzen zu können.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Müns sieht es als zwingend an („es muss auf jeden Fall“), dass bei einer Einführung eines Beschwerdemanagements eine Person mit forstfachlichem Wissen die Beschwerden bearbeiten muss. Soweit die Proposition. Herr Rechner bestätigt Herr Müns („dass die Fachkenntnisse hat“). Herr Müns arbeitet seine Orientierung weiter aus, er benennt, dass diese Person nicht aus einer anderen Abteilung des LRA kommen darf, die dann auch für das ganze LRA die Beschwerden bearbeitet. Das wäre für Herrn Müns unsinnig. Seine Aussage wird von einem Teilnehmer bestätigt („ja“). Herr Müns fasst seine Orientierung zusammen: die bearbeitende Person muss sich in den forstlichen Belangen auskennen („Ahnung haben“), um die Beschwerden bereits bis zu einem gewissen Grad beurteilen zu können.

Schlussfolgerungen

Herr Müns vertritt die Ansicht, dass Beschwerden, die das forstliche Handeln betreffen, **nur von einem Förster sinnvoll bearbeitet werden können**, denn nur Förster haben das erforderliche Fach- und Kontextwissen (siehe B 2). Der Gegenhorizont ist irgendeine Person aus dem Landratsamt, die alle Beschwerden, die an das LRA gerichtet sind, bearbeitet. Diese Person kann die forstfachlichen Belange nicht beurteilen. Hier wird erkennbar, dass Förster aus Sicht von Herrn Müns **eine sehr spezielle Tätigkeit haben**. Sie ist eine **Ausnahme in Bezug auf die andere Tätigkeiten im Landratsamt**. Denn für das übrige LRA scheint Herr Müns keine Probleme zu sehen, wenn die Beschwerden von einer Person bearbeitet werden (siehe B 1). Diese Orientierung ist hier nur schwach erkennbar und wird deshalb im 8. Teil der Deutung nochmals offengelegt.

Gedeutete Orientierungsmuster

B 2: N&S: Nur Förster können forstfachliche Belange richtig beurteilen.
(siehe auch Herr Weiher 481-495)

B 1: Grundannahme: Der Forst als Ganzes (d. h. die forstliche Tätigkeit, die forstliche Organisation,...) ist etwas Besonderes und stellt deshalb eine Ausnahme zu anderen ~~Betrieben~~ und Tätigkeiten dar.

(siehe auch **Herr Tal (Herr Rechner, Herr Weiher) 136-153**; Herr Tal 506-516; Herr Tal, Herr Weiher, Herr Müns 641-710; Herr Rechner, Herr Tal 725-751; Herr Rechner, Herr Tal 791-831)

Zeilen 113-135: Zusammenfassung

Herr Müns ist der Meinung, dass es auch bisher ohne formalisiertes Beschwerdemanagement gut gelaufen ist. Er weiß nicht, ob er ein Beschwerdemanagement wirklich bräuchte. Herr Rechner und Herr Weiher unterhalten sich darüber, warum das Beschwerdemanagement - wie von der Bearbeiterin geschildert - [REDACTED] in der damaligen Landesforstverwaltung zwar diskutiert, aber nicht eingeführt wurde. Herrn Weiher würde weiter interessieren, warum in der Industrie mit dem Instrument Beschwerdemanagement gearbeitet wird. Herr Tal beantwortet diese Frage:

Zeilen 136-153: 8. Teil der Deutung

Zitat

Herr Tal: Ja, aber das ist ein anderes System. Also ich glaube gerade, wenn man die Industrie als direkten Vergleich nimmt, dann lässt sich das gut darstellen. Wir sind hier eine Flächenverwaltung. Wir haben allein über die Flächenpräsenz irgendwo ah (2) Waldflächen plus angrenzende Bereiche haben wir eine hohe Flächenpräsenz. D. h. wir treffen da draußen auf fast die gesamte Bevölkerung. Die Industrie, wenn du dich als Kunde in der Industrie von irgendeiner Firma beschwerst, dann hast du irgendwo über ein Produkt Kontakt zu dieser Firma. Der Kundenkreis oder der Betroffenenkreis bei der Industrie ist immer relativ begrenzt. Das sind im Grunde nur die, die mit der Firma zu tun haben. Im engeren und weiteren Sinn. Und wir haben hier – ich behaupte mal, wir erreichen, zwangsläufig, ob wir wollen oder nicht, bis zu 80, 90 % der Bevölkerung mit unserem Handeln.

Herr Weiher: Auf dem Land vielleicht, ja.

Herr Rechner: Auf dem Land schon.

Herr Tal: Wenn du irgendwo eine Straßensperrung hast und da kommt einer aus Stuttgart vorbei und das stört den jetzt_/

?: /_jaaa nachdenklich gesprochen; Anm. d. Bearb.]_/

Herr Tal: /_überspitzt gesagt. Ja, jetzt lässt uns nicht festnageln auf die Prozentzahl. Aber es ist einfach ein weitaus höherer Prozentsatz an der Bevölkerung, den wir durch unser Handeln direkt oder indirekt erreichen.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Tal nimmt Bezug auf den Vorredner, der sich fragt, warum es in der Industrie ein Beschwerdemanagement gibt, aber bei ForstBW nicht. Herr Tal sagt, in der Industrie sind die

Zusammenhänge anders („anderes System“). Er findet, dass die Industrie als Vergleich gut geeignet ist, um die Frage von Herrn Weiher zu beantworten. ForstBW („wir“) ist auf einer großen Fläche vertreten („hohe Flächenpräsenz“) und hat dadurch annähernd zur ganzen Bevölkerung Kontakt. Bei Industriebetrieben ist das anders. Als Kunde hat man nur dann Kontakt zu einem Industriebetrieb, wenn man ein Produkt gekauft hat, unzufrieden ist und sich dann bei der Firma beschwert. Der Industriebetrieb hat nach Ansicht von Herrn Tal nur zu einem kleinen Bevölkerungsanteil Kontakt. Er ist der Gegenhorizont zu ForstBW. Hier kommt eine Proposition zum Ausdruck. Herr Tal fasst seine Aussage zusammen: Industriebetriebe haben nur zu wenigen Personen Kontakt. ForstBW, dagegen erreicht mit seinem Handeln, ohne eigenes Zutun („zwangsläufig“), 80-90 % der Bevölkerung. Herr Weiher und Herr Rechner arbeiten die Aussage mittels Differenzierung aus, indem sie sie nur für den ländlichen Raum gelten lassen. Herr Tal benennt ein Beispiel, dessen Zusammenhang zum bisher Gesagten die Bearbeiterin nicht versteht. Weiter sagt er, er könne sich vorstellen, dass die von ihm genannte Prozentangabe ggf. zu hoch ist, aber seine grundsätzliche Aussage, dass ForstBW einen hohen Anteil der Bevölkerung erreicht, sei zutreffend.

Schlussfolgerungen

ForstBW unterscheidet sich von einem Industriebetrieb deutlich, denn ForstBW ist etwas Spezielles, eine Ausnahme im Vergleich zu Industriebetrieben.

Gedeutete Orientierungsmuster

B 1: Grundannahme: Der Forst (d. h. die forstliche Tätigkeit und die forstliche Organisation) ist etwas Besonderes und stellt deshalb eine Ausnahme zu anderen Betrieben ~~und Tätigkeiten~~ dar.

Zeilen 154-201: Zusammenfassung

Herr Tal und Herr Weiher unterhalten sich darüber, was eine Beschwerde ist. Es kann Beschwerden über die Holzqualität geben. Herr Weiher kann sich vorstellen, dass es auch Beschwerden gibt, die das Verhalten der Bediensteten betreffen, beispielsweise, „wenn wir einen anpflaumen“ oder wenn sich jemand „ungerecht behandelt fühlt“. Herr Rechner, Herr Weiher und Herr Tal sind sich einig, dass es gar nicht geht, alle Bedürfnisse zu befriedigen. Herr Rechner beruft sich dabei auf das Sprichwort „allen Leuten recht getan, ist eine Kunst die niemand kann“. Herr Müns lenkt das Thema wieder auf die Ausgangsfrage, was die Gruppe von einem Beschwerdemanagement halten würde. Er beantwortet die Frage selbst, indem er sagt, ihm wäre es lieber, die Beschwerden gingen direkt an ihn und würden nicht innerhalb eines größeren Personenkreises kommuniziert. Allerdings sieht er auch den

Vorteil, dass er einen Beschwerdeführer, mit dem er „nicht klar kommt“, an die Beschwerdestelle verweisen kann. Herr Weiher greift das Thema auf und wendet Folgendes ein:

Zeilen 202-211: 9. Teil der Deutung

Zitat

Herr Weiher: Aber die Möglichkeit haben wir ja jetzt eigentlich auch schon. (1) Hab ich auch schon in Anspruch genommen. Dass ich gesagt habe zu einem_/

Herr Müns: /_ja das stimmt_/

Herr Weiher: /_ahm, wenn sie sich beschweren wollen, dann rufen sie meinen Chef an. Der hat die und die Telefonnummer_/_.

Herr Rechner: /_Ich habe die Telefonnummer auch schon gegeben._/

Herr Weiher: /_ja ja hab ich auch schon gemacht. „Wenn sie meinen, sie werden ungerecht behandelt oder mein Verhalten ihnen gegenüber ist nicht korrekt, dann rufen sie da und da an.“

Beschreibung des Diskursverlaufs

Hier liegt eine Fokussierungsmetapher vor. Zu Beginn greift Herr Weiher die Aussage von Herrn Müns auf, indem er darauf hinweist, dass sie als Revierleiter jetzt schon die Möglichkeit haben, den Beschwerdeführer an den Chef zu verweisen. Herr Weiher hat davon auch schon Gebrauch gemacht. Herr Müns unterbricht Herrn Weiher und bestätigt, dass diese Möglichkeit auch bisher schon bestand („ja das stimmt“). Herr Weiher arbeitet dann seine Aussage mit dem Beispiel aus, er hätte auch schon zu einer Person gesagt, dass sie, wenn sie sich beschweren wolle, seinem Vorgesetzten anrufen könne und er hätte dem Beschwerdeführer dann die Telefonnummer seines Vorgesetzten ausgehändigt. Herr Rechner unterbricht Herrn Weiher und bestätigt, auch schon so vorgegangen zu sein. Herr Weiher führt sein Beispiel noch genauer aus, hierbei fällt folgender Satz „wenn sie meinen, sie werden ungerecht behandelt...“, dann soll der Beschwerdeführer bei seinem Vorgesetzten („da und da“) anrufen. Das Zitat ist eine Proposition.

Schlussfolgerungen

Der Aufforderung von Herrn Weiher, sein Gesprächspartner möge sich beim Vorgesetzten beschweren, scheint eine Entscheidung vorausgegangen zu sein, die Herr Weiher getroffen hat und durch die sich sein Gegenüber benachteiligt fühlte („ungerecht behandelt“). **Der Beschwerdeführer war in der Konstellation der beiden Gesprächspartner in der hierarchisch niedrigeren Rolle, denn er wurde „behandelt“.** Ein Austausch, bei dem sich **beide**

Gesprächspartner auf Augenhöhe befunden haben, hat hier wohl nicht stattgefunden.

Herr Weiher war demnach der Mächtigere der beiden, der entschieden hat, was gerecht ist. Die Selbstverständlichkeit, mit der Herr Weiher den Fall vorträgt, wird so interpretiert, dass Herr Weiher sich sicher ist, dass er richtig gehandelt hat.

Gedeutete Orientierungsmuster

B 20: N&S: Die Förster anerkennen und leben gesellschaftliche Hierarchien.

(siehe Herr Weiher, Herr Rechner 170-175; Herr Tal 272-285)

Zeilen 213-216: Zusammenfassung

Die Teilnehmer witzeln über das Erzählte.

Zeilen 217-285: 10. Teil der Deutung

Zitat (Zeilen 217-238)

Herr Müns: /_ hat das irgendeiner von euch schon mal vermisst?

Herr Weiher: Nö, ich hab es nicht vermisst (1) ne, aber, die Frage, also ganz da oben steht ja auch noch [auf der Tischvorlage; Anm. d. Bearb.] ahm „das Unternehmen bemüht sich, bei dem Beschwerdemanagement, das bemüht sich aktiv darum, zu erfahren, was die Kunden oder die Gesellschaft stört.“ D. h. aber auch, was die Bedürfnisse des Kunden sind. Oder vielmehr der Gesellschaft.

?: ja

Herr Weiher: das ist ja ein Teil dieses Beschwerdemanagements. Das ist ja nicht bloß diese Beschwerde _/

Herr Tal: /_ ermitteln die Bedürfnisse über die negativen Erfahrungen, sozusagen. Also man kann das ja auch andersrum, theoretisch andersherum aufzäumen. Hier ist jetzt sozusagen das Bedürfnis ermittelt über die Negativvariante. Was wollen sie nicht_/_

Herr Müns: /_ und wo sind die positiven Rückmeldungen? Weil sonst siehst du immer bloß, was geht schief, was kann man – muss man ändern. Aber was ist gut ist eigentlich, was läuft gut, ist mindestens so wichtig.

Herr Rechner: Da bekommst du ganz wenig mit.

Herr Müns: Weil es ist wichtig, dass man das nicht als (2) ahm der Kunde ist nicht nur König, sondern (1) Kaiser. Ah (1) das muss man schon – das ist schon wichtig, dass das abgewogen wird_/_

Zusammenfassung (Zeilen 238-285)

Herr Weiher greift seinen Gedanken nochmals auf. Zuerst stellt er klar, dass man zwar nicht jede Anregung, die aus dem Beschwerdemanagement kommt, umsetzen kann. Aber er sieht im Beschwerdemanagement die Chance, dass eingefahrene und unreflektierte Abläufe zumindest im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten verändert werden könnten. Herr Tal bestätigt die Aussagen von Herrn Weiher, indem er sie nochmals in eigene Worten fasst. Ab der Zeile 265 schweift die Gruppe von diesem Gedanken wieder ab und geht anderen Überlegungen nach. Herr Rechner thematisiert dann, dass die Revierleiter nur Kontakt mit Erholungssuchenden und mit Brennholzkunden hätten. Zu anderen und wichtigeren Kunden hätten die Revierleiter dagegen wenig Kontakt. Herr Weiher benennt noch weitere Interessensgruppen, mit denen die Revierleiter Kontakt haben. Herr Tal führt diese Aufzählung um zusätzliche Personengruppen fort und ergänzt, dass sich die Gruppen „Naturschutz“ und „Schwäbischer Albverein“ ständig beschwerten. Der Naturschutz sieht in den Förstern, die auch für den Naturschutz im Wald zuständig sind, die „größten Frevler“.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Müns wirft die Frage auf, ob das Beschwerdemanagement schon von jemandem aus der Runde vermisst wurde. Herr Weiher verneint dies zwar, beschreibt dann aber den tatsächlichen Nutzen des Beschwerdemanagements, indem er aus der Tischvorlage zitiert. Er fasst diese in eigene Worte und erkennt, dass es nicht nur um die Beschwerde an sich geht, der abgeholfen werden soll. Vielmehr können aus den Beschwerden auch Rückschlüsse über die Bedürfnisse der Kunden und der Gesellschaft gezogen werden. Auch Herr Tal wird in diesem Moment klar, dass aus den Beschwerden die Bedürfnisse abgeleitet werden können.

Herr Müns erwidert, dass er die positiven Rückmeldungen in diesem Verfahren vermisst. Auf diese Weise erkenne man nur die Schwächen und den Veränderungsbedarf, aber seiner Meinung nach ist es mindestens genau so wichtig zu erkennen was gut ist. Herr Rechner verfeinert diese Aussage. Er sagt, positive Rückmeldungen erhalte er selten („Da bekommst du ganz wenig mit“). Herr Müns greift zur Metapher, „der Kunde ist nicht nur König, sondern Kaiser“. Soweit die Proposition. Diese Metapher wird folgendermaßen gedeutet: Seiner Meinung nach wird den Kunden und ihren Wünschen zu viel Aufmerksamkeit geschenkt. Die Kunden werden mehr beachtet als man müsste, denn der Kunde wird nicht nur wie ein König behandelt, sondern sogar wie ein Kaiser. Dieser Überbewertung der Kundenwünsche stellt er die fehlenden positiven Rückmeldungen über sein Tun gegenüber. Herr Müns geht davon aus, dass es für einen Betrieb nicht nur wichtig ist, die Kundenbedürfnisse zu erfahren und zu beachten, „mindestens genau so wichtig“ ist, die Leistungen der Mitarbeiter zu würdigen.

Dann fasst er seine Aussagen zusammen. Seiner Meinung nach müssen die Belange der Kunden und die Dinge, die gut laufen, gegeneinander abgewogen werden.

Schlussfolgerungen

Der tatsächliche Nutzen des Beschwerdemanagements wurde nur von zwei der vier Teilnehmer erkannt und dies erst sehr spät im Verlauf der Diskussion. Herr Müns und Herr Rechner gehen auf die beschriebenen Vorteile des Beschwerdemanagements auch nach der ausdrücklichen Beschreibung der Herren Weiher und Tal fast nicht ein. Herr Müns thematisiert vielmehr die Unterbewertung des Mitarbeiters im Vergleich zum Kunden. Er sieht hier vorrangig seine eigenen Bedürfnisse nach Anerkennung seiner Leistung. Er thematisiert, dass ihm diese Anerkennung fehlt. Er empfindet, dass bisher schon die Bedürfnisse der Interessensgruppen über das erforderliche Maß hinaus (Kaiser nicht König) erfüllt werden. Werden die Zeilen 238-285 betrachtet, so wird erkennbar, dass keiner der Teilnehmer die Vorteile des Beschwerdemanagements im Verlauf der weiteren Diskussion verfolgt, und dies, obwohl sie Unzufriedenheiten bei einigen Interessensgruppen wahrnehmen, denn der Naturschutz und der schwäbische Albverein beschwerten sich, laut Herrn Tal, ständig. Hier wird der Bedarf an möglichen Verbesserungen in gewisser Weise ignoriert.

So handelt ein Betrieb nur, wenn er keine Konkurrenz fürchtet und wenn er den Unternehmensbestand auch anderweitig, z. B. politisch, nicht gefährdet sieht.

Gedeutete Orientierungsmuster

B 23: Grundannahme: Keine Interessensgruppe hat derzeit die Macht, ForstBW Konkurrenz zu machen oder den Unternehmensbestand anderweitig (z. B. politisch) zu gefährden.

Zeilen 286-319: Zusammenfassung

Herr Müns stellt nochmals die Frage in den Raum, ob der größte Nutzen, den das Beschwerdemanagement haben kann, nicht eine Zeitersparnis für die Revierleiter sein könnte. Er fände es vorteilhaft, wenn die Beschwerdeführer „einen Blitzableiter“ hätten. Herr Weiher denkt sich dann noch auf andere Weise in die Beschwerdeführer hinein. Er sieht Vorteile für den Beschwerdeführer, wenn dieser seine Beschwerde nicht mit der die Beschwerde betreffenden Person besprechen muss. Denn über die hat er sich vielleicht schon geärgert und von der denkt er ggf., dass seine Beschwerde dort sowieso nicht gut aufgehoben ist. Der Beschwerdeführer hat bei einem Beschwerdemanagement vielmehr die Möglichkeit, mit einer neutralen, übergeordneten Stelle zu sprechen.

Vergleichsringe

Zeilen 320-388: Zusammenfassung

Die Bearbeiterin stellt die Vergleichsringe vor und beantwortet Nachfragen der Teilnehmer. Dann stellt sie die Eingangsfragen, ob die Teilnehmer erklären können, warum die Vergleichsringe bisher nicht eingeführt wurden und wie es den Teilnehmern gehen würde, wenn die Vergleichsringe eingeführt werden würden (siehe Anhang 4) (Zeilen 320-369).

Hierauf antwortet Herr Müns, dass dieses Instrument zu mehreren zusätzliche Terminen führen würde. Herr Rechner vergleicht die Vergleichsringe mit einer Gesprächsrunde, bei der er als Student in einem Praktikum („Anwärter“) anwesend war. Seiner Meinung nach hat es die von der Bearbeiterin vorgestellten Vergleichsringe damals schon im Staatswald gegeben. Bei dieser Gesprächsrunde haben sich mehrere Forstamtsleiter und deren Vorgesetzter getroffen und es wurden betriebswirtschaftliche Kennzahlen besprochen. Herr Rechner fand diese Gesprächsrunde sinnlos, denn alle Teilnehmer betrachteten die Zahlen und jeder hatte, ohne dass er dies belegen konnte, für seine Zahlen eine Begründung. Seiner Meinung nach konnte diese Besprechung keine Veränderungen herbeiführen (Zeilen 370-388).

Zeilen 388-401: 11. Teil der Deutung

Zitat

Herr Rechner: [...] Und das nächste ist, wenn wir das machen, dann kommen wir ganz stark auf eine Zahlengläubigkeit hinaus und schauen nicht, wie der Zustand im Wald draußen aussieht_/_

Herr Müns: /_ja_/_

Herr Rechner: /_Und ahm, das ist das was mich insgesamt bei uns in der Verwaltung (?) stört. Man guckt nur noch nach den Zahlen, § man guckt nur noch, wie sind die Zahlen, wie sind die Zahlen, wie sind die Zahlen § [innerhalb der §§ öffend gesprochen; Anm. d. Bearb.] aber wie es da draußen im Wald aussieht, das interessiert keinen Menschen mehr. Wenn die Kulturen verkommen sind und das ist halt leider ein Teil im Staatswald seit, seit 15 oder 20 Jahren so, dass das, dass das nicht mehr gescheit gemacht wird und dass man da im Grunde genommen auch gegen die Nachhaltigkeit, also nicht überall, sondern in Teilen, dass man da im Grunde genommen auch gegen die Nachhaltigkeit verstoßt. Was wir, was wir in den nächsten 50 Jahren Bestände hinterlassen und da hast du gute Kennzahlen, wenn du da wenig machst, aber draußen sieht es verheerend aus.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Rechner prognostiziert, dass es bei einer Einführung der Vergleichsringe zu einer großen „Zahlengläubigkeit“ kommen würde. Der Ausdruck „Zahlengläubigkeit“ in Verbindung mit dem Satzteil „schauen nicht, wie der Zustand im Wald draußen aussieht“, wird wie folgt interpretiert: Bei der Entscheidungsfindung wird nur noch auf die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen vertraut und der Waldzustand wird außer Acht gelassen werden. Herr Müns bestätigt die Aussage von Herrn Rechner („ja“). Die genannten Details stören Herrn Rechner insgesamt an den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg. Er bestätigt und verstärkt seinen großen Unmut darüber zusätzlich, indem er äffend den Satz „man guckt nur noch, wie sind die Zahlen“ mehrmals wiederholt und dazu sagt, „kein Mensch“ würde sich derzeit für den Waldzustand interessieren. Unklar ist, wen Herr Rechner mit „kein Mensch“ meint. Er selbst und seine Kollegen sind es nicht, denn Herr Müns bestätigt seine Aussage. Werden die Zeilen 402-427 betrachtet, so wird erkennbar, dass er die vorgesetzten Stellen meint. Soweit die Proposition.

Er arbeitet seine Aussage mit folgendem Beispiel aus: Seiner Meinung nach gehen die Kulturen seit vielen Jahren in Teilen des Staatswaldes zugrunde („verkommen“), weil deren Pflege nicht mehr so gemacht wird, wie es richtig wäre („gescheit“). Die Förster verstoßen dadurch zwar nicht überall, aber in Teilen, gegen ihr oberstes Gebot, nämlich gegen das Gebot der Nachhaltigkeit. Wenn wenig Pflegemaßnahmen durchgeführt werden, dann hat man zwar kurzfristig gute betriebswirtschaftliche Kennzahlen, aber in den nächsten Jahrzehnten wird ForstBW („wir“) Waldbestände in desolater („verheerende“) Qualität hinterlassen.

Schlussfolgerungen

Dieser Abschnitt lässt sich dahin gehend interpretieren, dass Herr Rechner die Ziele für ForstBW deutlich anders interpretiert als die vorgesetzten Stellen (zu den Zielen der Vorgesetzten siehe auch [REDACTED]). **Herr Rechner erachtet langfristige ökonomische Ziele für wichtig**, denn er bemängelt, dass durch die derzeit vorgegebenen Ziele in den nächsten Jahrzehnten Waldbestände in schlechter Qualität entstehen werden (siehe B 3). Nach seinem Empfinden verfolgen **die vorgesetzten Stellen kurzfristige ökonomische Ziele** (siehe B 5 und 8), denn sie investieren nicht in die Pflege von Kulturen. Dadurch kann ein höherer kurzfristiger Gewinn erzielt werden. **Er missbilligt deren Zieldeutung stark** (siehe B 9).

Gedeutete Orientierungsmuster

B 3: Grundannahme von Herrn Rechner: Langfristige ökonomische Ziele sind wichtig.

B 5: Grundannahme der vorgesetzten Dienststelle: Kurzfristige ökonomische Ziele haben eine hohe Priorität.

B 8: Ableitung aus den Grundannahmen 3 und 5: Die Mitglieder von ForstBW deuten die Unternehmensziel unterschiedlich. Die eigene Zieldeutung wird als richtig angesehen und nicht hinterfragt.

(siehe auch alle Teilnehmer 428-455; Herr Müns, Herr Rechner 456-480; Herr Rechner 517-531, Herr Weiher 585-587)

B 9: Ableitung aus den Grundannahmen 3 und 5: Es besteht Widerstand gegen die Deutungen der Unternehmensziele der vorgesetzten Stellen.

(siehe auch alle Teilnehmer 428-455; Herr Müns, Herr Rechner 456-480; Herr Rechner 517-531; Herr Weiher 585-587)

Zeilen 402-427: 12. Teil der Deutung

Zitat

Herr Rechner: [...] Und ah, das nächste ist das, Kennzahlen beeinflusst du ja als Revierleiter ganz maßgeblich. Wenn du das System mal ein bisschen blickst, von der Verbuchung, dann kannst du dich immer ein bisschen schöne Kennzahlen hinfrisieren. Also von daher_/_

Herr Müns: /_ sei froh, dass das anonym ist.

[2 sec lachen; Anm. d. Bearb.]

Herr Rechner: Da kannst du auch meinen Namen drunter_/_

[2 sec lachen; Anm. d. Bearb.]

Herr Rechner: /_ da steh ich vor jeden hin und sag das, das ist so_/_

Herr Müns: /_ das machen wir doch alle_/_

Herr Rechner: /_ das ist so_/_

Herr Müns: /_ eben, das ist die Folge von diesen Zahlen. Ah, da kann man, da kann man zusammensitzen mit anderen oder nicht. Aber wenn du mal mitgekriegt hast, die Zahl ist wichtig und die Zahl ist wichtig_/_

[...]

Herr Müns: /_ dann wissen wir_/_

Herr Rechner: /_ dann hast du nächstes
Jahr keine so schlechte Zahlen._/

Herr Müns: /_ aber sicher nicht mehr_/

Herr Rechner: /_ Weil du nämlich keinen Bock hast,
dass du da angepflaumt wirst_/

Herr Weiher: /dass du vorgeführt wirst._/

Herr Müns: /_ so ist das.

?: Ja

Herr Rechner: Das lässt du einmal mit dir machen (2).

Beschreibung des Diskursverlaufs

Hier liegt eine Fokussierungsmetapher vor. Herr Rechner sagt, wenn ein Revierleiter das Verbuchungssystem ein bisschen verstanden hat, dann kann er die Kennzahlen seines Reviers beeinflussen, indem er „ein bisschen schöne Kennzahlen hinfrisiert“. Der Begriff „Frisieren“ hat auch die Bedeutung, an einem Motor unzulässige Veränderungen vorzunehmen, damit dieser eine höhere Leistung erbringt als zulässig. Übertragen auf den Fall wird der Ausdruck so gedeutet, dass Herr Rechner seine Daten absichtlich nicht den Vorschriften entsprechend verbucht, damit er „schöne“, d. h. den Erwartungen der Vorgesetzten entsprechende Kennzahlen hat. Soweit die erste Proposition.

Herr Müns unterbricht Herrn Rechner und sagt, wenn er so offen über Verstöße gegen Vorschriften spricht, so solle er froh sein, dass die Gruppendiskussion anonymisiert wird. Darauf lachen die Befragungsteilnehmer. Herr Rechner sagt, er stehe mit Selbstbewusstsein zu seinen Aussagen („da kannst du auch meinen Namen drunter“; „da stehe ich vor jeden hin und sag das“). Herr Müns arbeitet die Aussage von Herrn Rechner mittels Differenzierung aus, indem er sagt, alle Revierleiter würden so verfahren. Dies wiederum bestätigt Herr Rechner („das ist so“). Herr Müns zieht nun die Verbindung zu den Zeilen 388-401 indem er sagt, dies sei die Folge dieser Zahlengläubigkeit („das ist die Folge von diesen Zahlen“). Der Bearbeiterin ist nicht klar, was Herr Müns mit dem Satz „da kann man zusammensitzen mit anderen oder nicht“ meint. Er sagt weiter, wenn man als Revierleiter erfahren hat, welche Zahlen für den Vorgesetzten wichtig sind, dann wissen die Revierleiter – hier wird er von Herrn Rechner unterbrochen, der den Satz zu Ende führt. Er sagt, dass man dann im nächsten Jahr durch die unkorrekte Verbuchung bessere Kennzahlen hat („dann hast du im nächsten Jahr keine so schlechten Zahlen“). Herr Müns bestätigt die Aussage von Herrn Rechner („aber sicher nicht mehr“). Herr Rechner erklärt auch, warum die Revierleiter so verfahren. Sie haben nämlich keine Lust, für schlechte Zahlen gerügt

(„angepflaumt“) oder als schlechtes Beispiel vor anderen vorgezeigt („vorgeführt“) zu werden. Soweit die zweite Proposition.

Herr Müns bestätigt die Aussagen von Herrn Rechner („so ist das“). Herr Rechner fasst zusammen, dass man sich als Revierleiter nur ein Mal rügen und sich öffentlich vorführen lässt („das lässt du einmal mit dir machen“), er führt den Satz zwar nicht zu Ende, aber das Ende würde wohl lauten: „und dann verbucht man die Zahlen eben unkorrekt“.

Schlussfolgerungen

Die Revierleiter halten sich in diesem Fall nur wenig oder nicht an die formalen Regeln. Es wird erkennbar, dass sie vielmehr **so handeln, wie sie es für richtig erachten** (siehe B 27).

In diesem Abschnitt wird deutlich, dass Herr Rechner und Herr Müns die gleiche Wahrnehmung haben, wie an der UFB mit den Revierleitern umgegangen wird, die die Zielwerte nicht erreichen. Sie werden gerügt („angepflaumt“) und öffentlich vor anderen als schlechtes Beispiel vorgezeigt („vorgeführt“). **Ein verständnisvoller Umgang mit Problemen scheint an dieser UFB nicht gelebt zu werden.** Die beiden Revierleiter, und wohl auch andere, schützen sich vor den Rügen und dem Bloßstellen, indem sie Schwächen oder offene Fragen durch unkorrekte Verbuchungen verbergen. Sie haben einen **Schutzwall errichtet**. Im Zitat wird auch erkennbar, **dass Schwächen oder offene Fragen, die ans Licht kommen, zwar wahrgenommen werden, aber es wird mit Unverständnis** reagiert. Die Vorgesetzten nehmen sich dem Problem nicht an, sondern sie sanktionieren die Mitarbeiter. Die Folge ist, die Revierleiter darauf achten, dass es für die Vorgesetzten so erscheint, **als sei das Problem schnell behoben**. (siehe B 30).

Gedeutete Orientierungsmuster

B 27: N&S: Die Einzelpersonen handeln so, wie sie es für richtig halten.

(siehe auch Herr Tal, Herr Rechner 1098-1162)

B 30: N&S: Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit offenen Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, offen sein zu müssen oder sich Kritik stellen zu müssen. Tritt das Problem, die offene Frage oder die Schwäche doch ans Licht, so wird es wahrgenommen, aber es wird mit Unverständnis reagiert, es werden Maßnahmen getroffen, damit das Problem schnell wieder beseitigt ist.

(siehe auch Herr Rechner 372-388; Herr Rechner, Herr Müns 752-765; **Herr Weiher, Herr Rechner 832-849**; Herr Müns 1054-1056; Herr Rechner, Herr Weiher 1011-

1035; Herr Tal, Herr Weiher 1077-1097; Herr Rechner, Herr Müns, Herr Tal 1102-1131)

Zeilen 428-628: Zusammenfassung

Herr Tal sagt, vor der Einführung der Vergleichsringe müssten die Kommunen gefragt werden, ob sie dies denn wollen. In den kommunalen Haushalten hat der Forsthaushalt oft nur einen sehr geringen Anteil und die Kommunen hätten wichtigere Aufgaben, als die Vergleichsringe. Die Gruppe unterhält sich dann darüber, dass sie es wichtiger fände, wenn nicht die Kennzahlen, sondern die Ergebnisse des forstwirtschaftlichen Handelns vor Ort betrachtet und verglichen würden (Zeilen 428-480).

Herr Weiher lenkt das Thema auf die Ausgangsfrage „was haltet ihr von den Vergleichsringen?“ Er selbst findet die Vergleichsringe nicht gut, weil dann Laien wie Bürgermeister und Gemeinderäte über forstliche Kennzahlen diskutieren würden. Dieser Personenkreis hat in aller Regel aber kein forstliches Fachwissen, sondern nur die Informationen, die von den Förstern vermittelt wurden (Zeilen 481-495).

Herr Weiher ist der Ansicht, dass Revierleiter mit guten Kennzahlen die Vergleichsringe gut finden werden, Revierleiter, die aufgrund schwieriger natürlicher Verhältnisse schlechte Kennzahlen haben, werden dies vermutlich anders sehen. Herr Tal ist der Meinung, dass es nicht möglich ist, schwarz auf weiß zu belegen, dass jemand mit schlechteren natürlichen Voraussetzungen zwar ein schlechteres Betriebsergebnis erzielt, sich aber größere Mühe geben musste dieses Ergebnis zu erreichen als ein anderer mit guten natürlichen Voraussetzungen. Denn Benchmarking kann seiner Meinung nach eine so feine Differenzierung nicht leisten (Zeilen 495-517).

Herr Rechner stellt die Frage, ob die Kommunen an den Vergleichsringen überhaupt interessiert sind. Er geht davon aus, dass sich die Kommunen für die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen nicht interessieren, denn die Zielsetzungen der Kommunen beinhalten nur selten eine Gewinnmaximierung. Kommunen haben andere Ziele. Im ländlichen Raum ist dies beispielsweise die Brennholzversorgung der Bürger, auch sollen die sonstigen gesellschaftlichen Belange befriedigt werden, damit „Ruhe herrscht“ (Zeilen 517-545).

Herr Tal sieht keinen Nutzen in den Vergleichsringen, denn die Förster können die kommunalen Betriebe auch ohne diese steuern. Er vermutet den Auslöser für die Idee, die Vergleichsringe einzuführen, darin, dass ForstBW die eigenen Erfahrungen bei der Unterneh-

menssteuerung im Staatswald auf die Gemeinden „überstülpen“ will. Herr Tal beschreibt, die Gemeinden hätten andere Ziele und Interessen. Der Forst sitzt auf dem „schnellen“ Zug der Gewinnmaximierung. Herr Weiher erzählt, dass [REDACTED], deren Wald er betreut, nur ein sehr geringes Interesse am Waldhaushalt besteht. Für den Waldbesitzer ist es wichtig, „dass da keiner sich beschwert auf dem Rathaus“ (Zeilen 545-628).

Prozesskostenrechnung (PKR)

Zeilen 629-724: Zusammenfassung

Die Bearbeiterin stellt die PKR vor. Die Teilnehmer kommentieren das Instrument. Dann stellt die Bearbeiterin die Eingangsfragen „Was denkt ihr, warum das Instrument bei uns nicht eingesetzt wird oder vielleicht auch konkreter, wie würde es euch dabei gehen, wenn man jetzt das Instrument einsetzen würde?“ (Zeilen 629-640).

Herr Müns würde sofort, also ohne weiteres Nachdenken und ohne weitere Informationen, die PKR übernehmen, wenn dadurch das derzeitige Instrument, die Produktorientierte Zeiterfassung (kurz POZ), bei der täglich die Arbeitszeit verbucht werden soll, aufgegeben würde. Es wird erkennbar, dass das derzeitige Verbuchungssystem zur Erfassung der Arbeitszeit die Teilnehmer Müns, Tal und Rechner aufwühlt. Aus ihrer Sicht ist die Produktorientierte Zeiterfassung unpraktikabel, weil die notwendige Genauigkeit nicht leistbar ist und deshalb in der Produktorientierten Zeiterfassung auch falsche Zahlen zu finden sind. Die Bearbeiterin weist nach diesen Ausführungen nochmals auf die Unterschiede bei der Datenerfassung zwischen der Produktorientierte Zeiterfassung und der PKR hin (Zeilen 641-724).

Zeilen 725-751: 13. Teil der Deutung

Zitat

Herr Rechner: /_ ja schon, jetzt guck einmal. Das ist ja schon der Unterschied. Ich habe jetzt zum Beispiel dieses Jahr sehr viele Selbstwerbungsflächen, [...] eigentlich Erstdurchforstung. Da zeichnest du in der Stunde keine 10 Fm aus._/

Herr Müns: /_Ja_/

Herr Rechner /_das, da zeichnest du keine 10 Fm in der Stunde aus. Also, weil weil da halt ungefähr, was weiß ich, ungefähr 15 Fm kommen, da schaffst du in der Stunde keine Hektar und und wenn du dann aber anders herum zeichnest du in einem Fichtenbestand, wo unten wenig Bewuchs ist, da zeichnest du in der Stunde 100 Fm aus. Weißt du. Von da her ist das auch wieder schwierig. Oder

auch unser Jahresablauf, ist ist auch immer bisschen unterschiedlich. Weißt du, du hast nicht immer, sagen wir mal, ähnliche, was du jeden Tag, so dein Tagesablauf, ähnlich aussieht [2 Wörter undeutlich; Anm. d. Bearb.]. In der einen Zeit bist du halt mehr im Büro, da musst du halt deine Planung fertigmachen und dann bist du beim Holzauszeichnen und dann geht irgendwann der Holzeinschlag los und dann musst du mehr Holz aufnehmen. Das ist schwierig. Also da, sagen wir mal, belastbare Zahlen zu bekommen, müsstest du im Grunde genommen fast ein Jahr lang oder so_/_

Herr Tal: /_dass sich systematische Fehler ausgleichen. Das ist ja der Knackpunkt. Über die naturale Geschichte, wo wir uns gerade bewegen, dass man die systematischen Fehler rauskriegt und wir nachher einen Schnitt über die tatsächlichen naturalen Verhältnisse abbilden können ist es nicht nur mit ein paar wenigen Tagen getan. Weil, die paar wenige Tage, da zeichnest du einen Hieb aus. Da bist du fünf Tage und dann ist der eine Hieb ausgezeichnet, der dann tatsächlich diese Verhältnisse repräsentiert. Aber es repräsentiert noch lange nicht den Schnitt deines Revieres. Und dass man dann einfach, um das Ding zu füttern, dann einfach so °Hiebhopping macht°, das ist wieder un- aus dem Grund nicht repräsentativ, weil du dich ja jedes Mal in den Hieb neu reindenken musst. Da hast du diese Rüstzeiten, die da vorne dran sind wieder von neuem._/_

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Rechner unterbricht die Bearbeiterin mit dem Satz „ja schon, jetzt guck einmal“. Ihm ist demnach die Aufmerksamkeit der Bearbeiterin wichtig. Er weist mittels Beispiel darauf hin, dass es je nach Bestand große Unterschiede gibt, wie viel Zeit ein Revierleiter braucht, um einen Hektar auszuzeichnen. Deshalb ist die Datenerhebung nicht nur bei der derzeit angewendeten Produktorientierten Zeiterfassung schwierig („von da her ist das auch wieder schwierig“).

Weiter arbeitet er mittels Beispielen aus, dass sich die Art der Arbeit in Abhängigkeit von der Jahreszeit stark verändert. Diese Schwierigkeiten könnten nur dann zu belastbaren Daten in der PKR führen, wenn sich die Datenerfassung für die PKR über ein ganzes Jahr hin erstrecken würde. Soweit die Proposition. Herr Rechner unterstreicht die Wichtigkeit, die diese Aussagen für ihn haben, indem er zwei Mal den Satzteil „weißt du“, einfließen lässt. Herr Tal bestätigt die Aussagen von Herr Rechner, indem er seinen angefangenen Satz zu Ende führt. Er sagt, sonst enthalten die Daten systematische Fehler. Dann gibt Herr Tal die Aussagen von Herr Rechner verallgemeinert wieder und arbeitet so die Orientierung aus: Auch er ist der Meinung, dass sich der Erfassungszeitraum für die PKR über ein Jahr

erstrecken müsste, um systematische Fehler zu vermeiden, die sich aufgrund der vielfältigen naturalen Situation ergeben würden, wenn der Zeitraum kürzer wäre. Er bestätigt seine Meinung mit einem Beispiel. Weiter betrachtet er es als unsinnig, von Hieb zu Hieb zu springen („Hiebhopping“), um die Daten genauer erfassen zu können, denn durch die dort entstehenden „Rüstzeiten“ wären die Daten ebenfalls unscharf („nicht repräsentativ“).

Schlussfolgerungen

Beiden Befragungsteilnehmern ist es wichtig, dass **die Daten sehr genau erfasst werden**, und beide Befragungsteilnehmer sehen bei der PKR Schwierigkeiten, die Daten in der, aus ihrer Sicht, erforderlichen Genauigkeit zu erfassen. Deshalb halten sie es für notwendig, dass sich die Datenerhebung über ein ganzes Jahr erstreckt.

Gedeutete Orientierungsmuster

B 10: Grundannahme: Im Grundsatz werden sehr genaue Daten (hohe Datenqualität) benötigt.

(siehe auch Herr Rechner, Herr Müns 456-480; Herr Rechner, Herr Tal 791-831)

Zeilen 752-831: Zusammenfassung

Herr Müns sieht eine Lösung für das von Herrn Tal und Herrn Rechner beschriebene Problem darin, dass bei der PKR zusätzlich zu den Zeitaufschrieben auch die Möglichkeit besteht, die Daten mittels Interviews zu erfassen. Die Interviews wären aus seiner Sicht wirkungsvoller und ehrlicher. Herr Müns und Herr Tal sehen das Problem, dass bei den Beobachtungen etwas zur Schau gestellt werden könnte, das nicht der Realität entspricht. Herr Müns stellt fest, dass auch die PKR ungenau sein könnte (Zeilen 752-765).

Herr Müns greift das Thema Produktorientierte Zeiterfassung nochmals auf und bezeichnet sie als „lästig“. Er begründet dieses Urteil damit, dass sich seit der Einführung der Produktorientierten Zeiterfassung noch keine Person in irgendeiner Art und Weise zu den ermittelten Daten geäußert hat. Er geht davon aus, dass er einen Aufwand für eine Datenerfassung betreibt, deren Ergebnis von niemandem betrachtet wird. Er bezeichnet die Produktorientierte Zeiterfassung als einen Zeitfresser. Diese Aussagen werden von Herrn Rechner bestätigt (Zeilen 765-785).

Die Bearbeiterin versucht das Thema auf die Frage zu lenken, ob die Teilnehmer es gut fänden, wenn die Informationen, die die PKR erhebt, tatsächlich vorliegen würden. Herr Rechner findet die PKR im Grundsatz schon gut, aber er erklärt auch, dass es aufwändig

wäre, die Daten genau genug zu erfassen. Herr Tal bestätigt die Meinung von Herrn Rechner am Beispiel der Erarbeitung des Akkordlohns für die Holzernte (Zeilen 786-831).

Zeilen 832-849: 14. Teil der Deutung

Zitat

Herr Weiher: /_ die Frage war ja ganz am Anfang, warum wir glauben, dass man das nicht macht.

Bearbeiterin: ja

Herr Weiher: Vielleicht will man das ja gar nicht._/

Herr Rechner: /_ Oder oder anders rum, was was bringt das. Also wenn wir genau wissen, was kostet uns der Festmeter Holzauszeichnen, da könnte man ja bleiben bei der Zahl, das weiß jeder, es kostet irgendwo zwischen 1 bis 2 Euro. Weil, eins könnte man natürlich sagen, wenn man rausbringt, das kostet, was weiß ich, bei uns eins fünfzig, dann kommen Unternehmer und sagen, „ha, ha, wir machen es für fünfundneunzig Cent“._/

Herr Weiher: /_ so ist das_/

Herr Rechner: /_ So. Und ahm dann machst du die Reviere gleich noch mal, da macht man Reviere mit dreieinhalbtausend Hektar._/

Herr Weiher: /_ da geht es nicht nur um die Reviere, sondern, da geht es auch um die ganze Verwaltung.

Herr Rechner: Ja! Das kannst du alles °outsourcen°._/

Herr Weiher: /_ Vielleicht will man das gar nicht so durchschaubar machen. Was jetzt welche Tätigkeit kostet._/

██████████

██

██

Beschreibung des Diskursverlaufs

Hier liegt eine Fokussierungsmetapher vor: Herr Weiher greift die Ausgangsfrage, warum die Gruppe denkt, dass die PKR in den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg nicht eingeführt wurde, auf und beantwortet diese, indem er mutmaßt, dass die Führungsspitze von ForstBW („man“) die PKR vielleicht gar nicht will. Herr Rechner ergreift das Wort und formuliert die Frage von Herr Weiher etwas anders („was bringt das?“). Dann beantwortet er sie anhand eines Beispiels: Er ist der Ansicht, dass allgemein bekannt ist, Holzauszeichnen kostet ein bis zwei Euro je Festmeter. Würde die PKR erbringen, bei

ForstBW kostet das Auszeichnen genau 1,50 Euro je Festmeter, dann würde die Konkurrenz („dann kommen die Unternehmer“) frohlocken („ha, ha“) und diese Leistung zu einem deutlich geringeren Preis anbieten. Hier kommt die Proposition zum Ausdruck. Herr Weiher bestätigt das Beispiel und damit die Orientierung von Herrn Rechner („so ist das“). Herr Rechner arbeitet die Orientierung aus, indem er prognostiziert, dass als Reaktion auf die Konkurrenz die Reviere deutlich vergrößert werden würden. Herr Weiher arbeitet die Orientierung weiter aus: Er hält fest, dass die Kostenreduktion die ganze Verwaltung betreffen würde, nicht nur die Reviere. Herr Rechner bestätigt dies („Ja! Du kannst alles °outsourcen“). Herr Weiher fasst seine Äußerungen zusammen, indem er die von ihm zuvor gestellte Frage damit beantwortet, dass die PKR bisher noch nicht eingeführt wurde, weil die Führungsspitze („man“) niemandem den Einblick gewähren wollte, was welche Tätigkeit kostet.

Schlussfolgerungen

Würde ForstBW die Kosten der einzelnen Tätigkeiten der Beamten und Angestellten ermitteln, und diese Daten gelängen in die Hände der Politik oder der Konkurrenz, so hätten diese **Interessensgruppen die Macht**, einschneidende negative Veränderungen für ForstBW auszulösen. Die Politik oder die Konkurrenz könnten zur **Bedrohung** werden, denn sie können die Reviergrößen verändern oder die Preise unterbieten (siehe B 19). Herr Weiher kann sich vorstellen, dass sich ForstBW vor dieser Bedrohung **schützt**, indem die **offene Frage**, was welche Tätigkeit kostet, **nicht beantwortet** wird (siehe B 30).

Gedeutete Orientierungsmuster

B 19: Grundannahme: ~~Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen.~~ In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Interessensgruppen reichen die Urteile von sehr bedrohlich (als mächtig eingestufte Interessensgruppe) ~~bis unbedeutend und unmündig (Interessensgruppe die machtlos erscheint).~~

B 30: N&S: Es ist nicht üblich, offen, ~~verständnisvoll und selbstkritisch~~ mit ungeklärten Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, offen sein zu müssen oder sich Selbstkritik stellen zu müssen. ~~Tritt das Problem, die offene Frage oder die Schwäche doch ans Licht, so wird es wahrgenommen, aber es wird mit Unverständnis reagiert, es werden Maßnahmen getroffen, damit das Problem schnell wieder beseitigt ist.~~

Zeilen 850-977: Zusammenfassung

Herr Tal ist der Meinung, dass der genannte Unternehmer, der Auszeichnen als Dienstleistung anbietet, in der Stunde keine höhere Leistung erbringt als die bei ForstBW beschäftigten Revierleiter. Der Grund, weswegen der Unternehmer billiger anbieten kann, sieht er darin, dass in ForstBW die Kosten auf 41 Wochenstunden umgelegt werden müssen. Der Unternehmer würde 60 Stunden pro Woche arbeiten und könnte so den günstigeren Preis fürs Auszeichnen anbieten. Auch Herr Rechner sieht in der Preisunterbietung durch die Konkurrenz den Grund, weshalb die PKR bisher nicht eingeführt wurde. Herr Rechner ist sich sicher, dass man beim Auszeichnen etwa vier Stunden am Stück eine hohe Qualität erbringen kann. Leute, die den ganzen Tag auszeichnen, laufen nach einer gewissen Zeit „im Delirium durch den Wald“ (Zeilen 850-874).

Auf die Frage der Bearbeiterin, ob die Gruppe wollte, dass ermittelt wird, wie sie ihre Arbeitszeit verbringt, antworten alle, es wäre für sie in Ordnung, wenn dies offengelegt werden würde (Zeilen 875-917).

Die Teilnehmer unterhalten sich darüber, dass es Forstämter gibt, die die Produktorientierte Zeiterfassung anwenden, indem sie die Daten ein und desselben Monats über Jahre hinweg erfassen. Dies wird auch von niemandem bemängelt, aber an der UFB der Teilnehmer ist dieses Vorgehen nicht zulässig. Herr Müns befürchtet, dass bei der PKR entweder ungenaue Zahlen rauskommen oder dass der Zeitaufwand für die Datenerhebung zu groß wird. Denn aufgrund der besonderen Tätigkeit der Förster müsste ein hoher Aufwand betrieben werden, damit genaue Daten ermittelt werden können. Deshalb können nach Meinung von Herrn Müns die Daten für die PKR nur über Interviews und Fragebögen ermittelt werden. Er begründet dies auch damit, dass er einerseits während der eigentlichen Dienstzeit hin und wieder zum Einkaufen geht, andererseits investiert er abends und am Wochenende private Zeit für die Arbeit. Auch Herr Weiher und Herr Tal beschreiben das Ineinanderfließen von privater und dienstlicher Zeit. Herr Rechner bestätigt dies ebenfalls, er sieht aber bei Interviews die Gefahr, dass diese die Daten für die PKR nicht objektiv erfassen können, weil jeder die zu erhebenden Faktoren unterschiedlich einschätzt. Herr Tal weist darauf hin, dass man die Daten auch zu seinen Gunsten schönen kann. (Zeilen 917-977).

Vorgesetztenbeurteilung

Zeilen 978-1035: Zusammenfassung

Die Bearbeiterin stellt die Vorgesetztenbeurteilung vor (siehe Anlage 4), die Teilnehmer kommentieren die Schilderung (Zeilen 978-1013).

Auf die Frage der Bearbeiterin, wie es den Teilnehmern gehen würde, wenn die Vorgesetztenbeurteilung eingeführt werden würde, hebt Herr Weiher zuerst hervor, dass er ja auch Vorgesetzter sei und er würde deshalb auch von seinen Mitarbeitern beurteilt werden. Das findet er gut. Er stellt sich aber die Frage, wie offen und ehrlich die Mitarbeiter dabei sein können, denn diese bräuchten großes Vertrauen in den Vorgesetzten, damit sie in der Beurteilung ehrlich ihre Meinung äußern. Herr Rechner bestätigt diese Aussage und er differenziert, dass bei einem guten Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter die Vorgesetztenbeurteilung kein Problem wäre. Bei einem schlechten Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis dagegen würde es schwierig werden. Herr Müns unterbricht Herrn Rechner, er sagt, dass man genau dann die Vorgesetztenbeurteilung bräuchte. Herr Weiher bestätigt diese Ansicht (Zeilen 1011-1035). Herr Rechner widerspricht, siehe dazu nachfolgendes Zitat:

Zeilen 1036-1041: 15. Teil

Zitat

Herr Rechner: /_ aber das glaube ich nicht, dass du, dass du aus diesem Ding raus kommst, weil wenn ich jetzt mal so guck, wenn ich die ganzen Vorgesetzte, die ich bisher gehabt habe und auch wo du so siehst, was es so gibt, entweder hat einer Führungsqualifikation oder hat er es halt nicht. Wenn einer kein guter Chef ist, dann kannst du noch so viel Beurteilungen, Fortbildungen machen, das das gibt halt nie eine Führungskraft.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Rechner ist der Meinung, dass man aus so einem schwierigen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis nicht heraus kommt („aus diesem Ding raus kommst“). Er tätigt einen Rückblick auf die verschiedenen Vorgesetzten, die er hatte und betrachtet auch andere Personen in Führungspositionen („wo du so siehst, was es so gibt“). Bei den Vorgesetzten ist seiner Meinung nach zu sehen, dass manche die Qualifikation zur Führungskraft haben, andere nicht. Soweit die Proposition, die er weiter ausarbeitet: Letzterer, der ein schlechter Vorgesetzter ist, wird auch mit vielen Maßnahmen zur Personalentwicklung, wie Beurteilung und Fortbildung,.. kein guter Vorgesetzter werden.

Schlussfolgerungen

Wenn man davon ausgeht, dass Maßnahmen zur Personalentwicklung bei schlechten Vorgesetzten keinen Erfolg zeigen, so wird angenommen, dass **der Mensch nicht veränderbar ist.**

Gedeutete Orientierungsmuster

B 14: Grundannahme: Der Mensch ist nicht veränderbar.

(Herr Weiher, Herr Rechner 1067-1076; Herr Müns, Herr Rechner, Herr Tal 1102-1131; Herr Tal, Herr Rechner 1163-1195)

Zeilen 1041-1076: Zusammenfassung

Herr Rechner bedauert schon seit längerem den Zustand, dass es in den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg die Schienen höherer Dienst und gehobener Dienst gibt. Ein Teil der Personen des höheren Dienstes kommen in Führungspositionen und davon wiederum ein Teil kann diese Führungspositionen „wahrscheinlich“ schlechter ausfüllen als so mancher vom gehobenen Dienst. Herr Müns kann sich vorstellen, dass es in den forstlichen Organisationen deshalb keine Vorgesetztenbeurteilung gibt, weil Personen mit Vorgesetztenfunktion aus höheren hierarchischen Ebenen die Vorgesetztenbeurteilung einführen müssten und diese befürchten ggf., dass sie dadurch Informationen erhalten, die sie nicht hören wollen. Weiter wird festgehalten, dass es sehr schwer ist, die Anonymität zu gewährleisten, wenn Waldarbeiter Revierleiter beurteilen, denn bei den wenigen Mitarbeitern der Revierleiter kann aus der Beurteilung auf den Beurteiler geschlossen werden (Zeilen 1041-1066).

Herr Weiher ist der Meinung, dass ein Vorgesetzter, der sich ernsthaft dafür interessiert wie gut er seine Vorgesetztenfunktion ausfüllt, dies auch ohne Vorgesetztenbeurteilung erfährt. Vorgesetzte, denen ihr Führungsstil egal ist, würden sich dagegen auch durch das Ergebnis einer Vorgesetztenbeurteilung nicht oder kaum verändern. Herr Rechner ist der Ansicht, dass bei einem zerrütteten Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis ein Coaching oder ähnliche Maßnahmen zu spät kommen und unnütz sind. In diesem Fall sollte man seiner Meinung nach die Beteiligten austauschen (Zeilen 1067-1076).

Zeilen 1077-1097: 17. Teil der Deutung

Zitat

Herr Tal: Die Frage ist noch eine weitere, ich ahm, wenn das Ergebnis bei so einer Vorgesetztenbeurteilung anders ausfällt als der Vorgesetzte erwartet oder massiv anders ausfällt als erwartet, dann hängt das sehr stark – das ist ja eine sehr persönliche Ebene, dann hängt das sehr stark von seinem seiner psychischen Kostüm ab, wie er damit umgeht. Da kann er gecoacht werden wie er will, wenn es sozusagen der der Stich ins Herz ist, ich weiß nicht ob da nicht immer so ein bitterer Beigeschmack für die Zukunft dann hängen bleibt.

Herr Weiher: ja gut, aber das ist anders rum natürlich auch_/

Herr Tal: /_ natürlich, klar_/

Herr Weiher: /_ wenn du als Mitarbeiter beurteilt wirst_/

Herr Tal: /_logisch, das ist bei jeder Beurteilung so.

Herr Weiher: Und und (es fällt nie so aus?) wie du dir das vorstellst._/

Herr Tal: /_Es ist halt_/

Herr Tal: /_ ich sags - ich sags mal so, wenn der Mitarbeiter ah be- anders beurteilt wird, dann ist das Verhältnis zwischen Chef und ah Mitarbeiter. Da sind zwei mit- äh sind betroffen das Verhältnis zwischen zwei Personen. Umgekehrt ist es natürlich so, wenn der Chef natürlich sagt „Meine Mitarbeiter mögen mich nicht“ oder sonst was, dann drehst du den um, dann ist em- ist automatisch damit das Verhältnis zwischen ihm und allen seinen Mitarbeitern betroffen. Nach unten hin sind automatisch alle betroffen. (7).

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Tal ist der Meinung, dass dann, wenn die Beurteilung deutlich anders ausfällt, als erwartet – nämlich negativer - ein Vorgesetzter, je nach persönlicher Stabilität („psychischem Kostüm“), mehr oder weniger gut damit umgehen kann, denn die Vorgesetztenbeurteilung ist etwas sehr Persönliches. Angenommen, die Vorgesetztenbeurteilung führt zum „Stich ins Herz“, dann, so vermutet Herr Tal („ich weiß nicht“), kann auch eine professionelle Begleitung („gecoacht werden, wie er will“) nicht verhindern, dass dies das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis für die Zukunft belastet („ein bitterer Beigeschmack für die Zukunft hängen bleibt“). Die Metapher „Stich ins Herz“ stellt die Proposition dar. Sie bedeutet einen tödlichen Treffer, die Person als Ganzes ist getroffen und getötet.

Herr Weiher arbeitet diese Orientierung aus, indem er darauf hinweist, dass der „Stich ins Herz“ und der „bittere Beigeschmack“ auch bei der Mitarbeiterbeurteilung eintreten können. Herr Weiher ist auch der Meinung, dass eine Beurteilung nie so positiv ausfällt, wie sich das der Beurteilte vorstellt. D. h. eine große persönliche Betroffenheit und ein negativer Einfluss auf die Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten kommen häufig vor. Hier widerspricht Herr Tal Herrn Weiher. Er hält fest, dass im Falle der Mitarbeiterbeurteilung nur die Zweierbeziehung zwischen dem Beurteiler und dem Beurteilten betroffen ist. Bei der Vorgesetztenbeurteilung („umgekehrt“) kann der Vorgesetzte zu dem Schluss kommen, „meine Mitarbeiter mögen mich nicht“ und es finden große Veränderung im Verhalten des Vorgesetzten statt („dann drehst du den um“). Von dem dadurch entstehenden, belasteten Vorgesetzten-Mitarbeiterverhältnis sind dann alle Mitarbeiter dieses Vorgesetzten betroffen.

Schlussfolgerungen

Bei der Mitarbeiter- und der Vorgesetztenbeurteilung werden in einzelnen, abgegrenzten Bereichen der beruflichen Tätigkeit ggf. Schwächen aufgezeigt. Herr Tal und Herr Weiher gehen davon aus, dass Personen, die eine negativere Beurteilung erhalten als erwartet diese Kritik nicht als sachliche Kritik betrachten können, sondern dass sie diese Kritik sehr persönlich nehmen und sich als ganze Person in Frage gestellt fühlen („Stich ins Herz“, „mögen mich nicht“). Herr Weiher ist weiter der Ansicht, dass Beurteilungen nie so positiv ausfallen wie erwartet. D. h. aus Sicht von Herrn Weiher findet der „Stich ins Herz“ immer statt. In diesem Abschnitt wird – wenn auch schwach – erkennbar, dass **eine hohe Identifikation mit dem Beruf vorliegt, denn die Teilnehmer beziehen die Beurteilung, die nur Teilbereiche eines Individuums beleuchtet, auf die Person als Ganzes**. Die Deutung wird deshalb als schwach betrachtet, denn negative Beurteilungen können auch aus anderen Gründen zu große persönlicher Betroffenheit führen.

Die hohe Identifikation der Gruppe mit ihrem Beruf wird aber auch anderweitig erkennbar.

Seien es [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] (Kontext 1). [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] (siehe Kontext 6).

Gedeutete Orientierungsmuster

B 16: N&S: Man ist mit Leib und Seele Förster, es ist eine hohe Identifikation mit dem Beruf vorhanden.

(siehe auch Herr Rechner Kontext 1, alle Teilnehmer Kontext 6)

Zeilen 1098-1195: Zusammenfassung

Die Bearbeiterin fragt, ob die Teilnehmer bereit wären im Falle eines Konfliktes mit dem Vorgesetzten diesen mittels Mediation aufzuarbeiten. Herr Müns kann sich für diesen Fall Mediation als eine von mehreren Möglichkeiten vorstellen. Ihm wäre es aber lieber, der Vorgesetzte sagt ihm direkt, wenn ihn etwas stört. Auch er würde, wenn er ein großes Problem mit dem Vorgesetzten hätte, dies ansprechen. Herr Müns und Herr Rechner sind sich einig, dass sie nur deshalb diese Meinung vertreten, weil ihr derzeitiger Vorgesetzter konstruktiv mit Kritik umgehen kann. Herr Müns sagt, wenn er an frühere Vorgesetzte denkt, die er hatte, da würde man nur ein Mal den Mut haben, Kritik offen zu äußern. Herr Müns und Herr Rechner sind sich einig, dass im Falle von schwierigen Vorgesetzten Mediation nichts bringen würde. Herr Rechner sagt, bei einem autoritären Vorgesetzten wird man den misslichen Umstand ohne Gegenwehr hinnehmen. Man würde dem Vorgesetzten noch, so weit dies möglich ist, aus dem Weg gehen. Herr Tal sagt, dass der Mitarbeiter in diesem Fall das tun wird, was er, also der Mitarbeiter, für richtig hält. Herr Rechner verfeinert diese Aussage mit einem in den forstlichen Organisationen häufig zitierten Bild: die Mitarbeiter würden die ersten zehn Meter vom Weg in den Waldbestand – das ist die Fläche, die man vom Weg aus beurteilen kann – so bearbeiten, wie es der Vorgesetzte will, die Fläche dahinter- hier bricht Herr Rechner ab und es wird gelacht. Der Satz ginge weiter – macht der Revierleiter es so, wie er es selbst für richtig hält (Kontextwissen der Bearbeiterin). Weiter wird festgehalten, dass die Revierleiter räumlich weit weg vom Vorgesetzten sind und ihn deshalb, v. a. wenn sie es darauf anlegen, auch mal ein paar Wochen nicht sehen bzw. sie können ihm aus dem Weg gehen (Zeilen 1098-1162).

Herr Tal ist der Meinung, wenn das Ziel verfolgt wird, das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses zu verbessern und die Zusammenarbeit effektiver zu gestalten, dann sollte man viel früher beginnen, als dies mit der Vorgesetztenbeurteilung geschieht. Wichtig wäre, die Vorgesetztenstellen nur mit Personen zu besetzen, die wahre Führungskräfte sind. Um diese Begabung feststellen zu können, bräuchte man ein Messgerät, mit dem beurteilt werden kann, ob eine Führungskraft, die aufgrund der formalen Vorgaben in Frage käme, auch wirklich eine begabte Führungskraft ist (Zeilen 1163-1195).

Diskursbeschreibung der Gruppendiskussion ■

[REDACTED]

[REDACTED] Die Gruppendiskussion [REDACTED] dauerte 2 Stunden und 10 Minuten. Sie bestand aus Herrn Bär, dem Leiter der UFB, [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Kontext 1: 1. Teil der Deutung

Beschreibung des Kontextes

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Gedeutete Orientierungsmuster

D 17: N&S: Innerhalb der Mitglieder der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg besteht ein großer Zusammenhalt.

[REDACTED]
[REDACTED]

Kontext 2: 2. Teil der Deutung

Beschreibung des Kontextes

*Forstwirtschaftliches Handeln*³⁴⁴

Schlussfolgerungen

Beim forstwirtschaftlichen Handeln wird von ausgebildetem Personal **in gewissem Umfang in die Natur eingegriffen**. Es wird davon ausgegangen, dass die Eingriffe auf **unbegrenzte Zeit getätigt werden können, weil die Natur sich regeneriert**. Dieses Handeln wird von den Förstern als **nachhaltig** bezeichnet.

Gedeutete Orientierungsmuster

D 21: Grundannahme: Die Natur ist in Grenzen tolerant.

D 22: N&S: Eingriffe in die Natur sind in gewissem Umfang erlaubt.

Beschwerdemanagement

Zeilen 1-39: Zusammenfassung

Nachdem die Bearbeiterin das Beschwerdemanagement vorgestellt und Nachfragen der Teilnehmer beantwortet hat, wurde die Eingangsfrage gestellt (siehe Anhang 4). Danach begann folgendes Gespräch (Zeilen 1-28):

Herr Bär geht auf die Frage der Bearbeiterin ein. Er erklärt, dass es im LRA ein Beschwerdemanagement gibt und damit auch für die UFB [REDACTED]. Das Beschwerdemanagement des LRA ist seiner Meinung nach weniger weit entwickelt als das von der Bearbeiterin vorgestellte. Im LRA gibt es zwei Möglichkeiten, wie Beschwerden die zuständige Stelle er-

³⁴⁴ Vgl. dazu Gruppendiskussion A, 2. Teil der Deutung

reichen: Erstens, durch das Beschwerdemanagement, zweitens, die Kunden gehen direkt auf die zuständige Person zu, ohne das formale Beschwerdemanagement zu nutzen. Das zweite Vorgehen wird laut Schätzung von Herrn Bär in 95 Prozent der Fälle gewählt (Zeilen 29-39).

Zitat 40-57, 66-73: 3. Teil der Deutung

Zitat

Herr Bär: [...] Und dann glaube ich, dass es das bei uns vielleicht von der Entstehungsgeschichte nicht gibt. Hier habe ich einen riesen anonymen Laden, wo ein Landrat überhaupt nicht mehr weiß, was wir, was irgendeine Abteilung im Zweifelsfall machen und vielleicht auch relativ spät Ärger mit kriegt. Ich werde vielleicht nicht unbedingt zu ihm hinrennen und sagen „ich hab da gerade ein Problem und versuch das eben zu lösen“. Wenn er organisatorisch dagegen steuern will, dann braucht er so ein anonymes Beschwerdemanagement, wo man in einen Briefkasten was rein werfen kann. Und, zumindest aus der Welt, wo wir kommen, da war das glaube ich einfach nicht notwendig. Die kleinen Forstämter früher, da ist eine Beschwerde, die halbwegs ernsthaften Charakter hat, mit Sicherheit beim Forstamtsleiter gelandet. Das gab's nicht, dass die vorher abgeblockt ist oder dass sich jemand vorher nicht getraut hat, wie hier vielleicht. Wer traut sich an den großen Firmenchef von Mercedes, den Zetsche ruft keiner an, wenn er denkt, er hätte ein riesen Problem, oder den Landrat hier auch nur wenige Leute, selbst bei Gemeinden ist es sicher so, wenn ich sehe wie viel Leute rein aus hoheitlichem Denken Probleme haben oder Angst haben, Bürgermeister mal anzureden. Aber ein Forstamtsleiter, da hatte keiner von unseren Kunden, die uns kannten, das war ja oft ein familiärer Umgang, hatten damit glaube ich, aus meiner Sicht selten Probleme. Du [zu Herrn Meiler gesprochen] hast es noch in der alten Welt erlebt, also ich glaub, die sind einfach reingeschneit und haben rumgetobt oder auch nicht, also die haben sich da wenig ah dran gestört. Von daher glaube ich, dass von der Welt kommend, es nicht gibt. [...] Äh sag mal, die Beschwerden finden ihren Weg hin und zurück auf dem Weg, glaub ich schon, relativ gut. Da haben wir es nicht. Aber ich glaube, dass deshalb vielleicht auch gar keiner auf die Idee gekommen ist, von der Zeit, wo wir kommen, dass man immer noch denkt, man kriegt alle Beschwerden automatisch mit, äh, dass man vielleicht einfach da gar nicht drüber nachgedacht hat.

Herr Meiler: Hier ist es formalisiert in dem großen Laden. Ah, zu Zeiten der Forstämter, da war das, da ist das auch mehr auf der persönlichen Ebene im direkten

Gespräch, Telefonat oder direkt in einem Vier-Augen-Gespräch, wenn es überhaupt etwas gab, abgelaufen.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Bär vermutet („ich glaube“), dass die Entstehungsgeschichte der Grund ist, weswegen es in den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg kein Beschwerdemanagement gibt. Aus dem nachfolgenden Zusammenhang wird ersichtlich, Herr Bär meint die Entstehungsgeschichte der Organisationsform. Herr Bär benennt als Gegenhorizont das LRA, das er als einen großen, anonymen und unübersichtlichen Betrieb („großer Laden“) wahrnimmt. Er ist der Meinung, der Landrat weiß gar nicht, was die UFB („wir“) und die anderen Abteilungen arbeitet und er erfährt Unzufriedenheiten und Konflikte („Ärger“) erst verhältnismäßig („relativ“) spät. Herr Bär unterstreicht seine Ausführung mit dem Beispiel, dass er, als leitender Fachbeamter, den Landrat nicht über jedes Problem und den angestrebten Lösungsweg informiert („ich werde vielleicht nicht unbedingt zu ihm hinrennen und sagen, ich hab da gerade ein Problem und versuch das eben zu lösen“). Wenn der Landrat unter den bestehenden Gegebenheiten organisatorische Maßnahmen zur Steuerung ergreifen will, so braucht er, nach Ansicht von Herrn Bär, so ein unpersönliches („anonymes“) Beschwerdemanagement.

Die UFB kommt, nach Ansicht von Herrn Bär, aus einer anderen „Welt“. Das ist eine starke Metapher. Sie ist in Verbindung mit dem bis jetzt Gesagten die Proposition. Die Metapher wird folgendermaßen gedeutet: Die UFB ist kein anderer Betrieb, sondern ein anderer Stern, mit eigenen Gesetzmäßigkeiten, eigenen Gepflogenheiten, eigener Kultur,... Und unter diesen Gesetzmäßigkeiten der früheren Organisationsform („kleinen Forstämtern“) war aus Sicht von Herrn Bär kein Beschwerdemanagement notwendig. Das derzeitige LRA ist also der Gegenhorizont zu den ehemaligen Forstämtern. Früher, zu Zeiten der kleinen Forstämtern, ist eine Beschwerde, die auch nur ein wenig ernstzunehmend war („halbwegs ernsthaften Charakter“), immer („mit Sicherheit“) beim Forstamtsleiter angekommen. Er erzählt weiter, dass in der alten Organisationsform Beschwerden nie vor dem Forstamtsleiter zurückgehalten wurden („mit Sicherheit beim Forstamtsleiter gelandet“, „Das gab’s nicht, dass die vorher abgeblockt wurde“). Es kam damals auch nicht vor, dass jemand – wobei noch unklar ist, wer hier gemeint ist – Angst oder Scheu hatte („nicht getraut hat“) seine Beschwerde zu äußern, so wie dies vielleicht am LRA vorkommen kann („wie hier vielleicht“). Herr Bär benennt dann noch weitere Gegenhorizonte: Firmenchefs von großen Unternehmen („Mercedes“) werden auch bei großen Problemen nicht angerufen. Aus dem Zusammenhang wird erkennbar, dass Herr Bär hier den Normalkunden meint, der auch bei großen Problemen mit seinem Auto nicht bei „Zetsche“ anruft. Auch der Landrat oder die

Bürgermeister werden aus Respekt vor dem Amt („rein aus hoheitlichem Denken“) oder aus „Angst“ von den wenigsten Leuten angesprochen. Aber jene Kunden, die bereits mit dem Forstamtsleiter bekannt waren, hatten nach Meinung von Herrn Bär („aus meiner Sicht“) selten oder keine Probleme damit, die damaligen Forstamtsleiter anzusprechen, denn der Umgang zwischen Forstamt und Kunde war oft sehr vertraut („familiär“). Herr Bär spricht zu Herrn Meiler und sagt, Herr Meiler hätte noch die alte Organisationsform und die alten Gepflogenheiten („alte Welt“) erlebt. Herr Bär geht davon aus, dass die Kunden damals bei Problemen einfach und ohne ihr Tun zu hinterfragen („reingeschneit“) ins Büro der Forstamtsleiter kamen und ihrem Ärger deutlich Luft machten oder ihn sachlich vortrugen („und haben rumgetobt oder auch nicht“). Die Kunden ließen sich von der hierarchischen Position der Forstamtsleiter wenig beeindrucken („sich da wenig ah dran gestört“). Herr Bär fasst seine Aussage zusammen, indem er wiederholt, dass dies der Grund sei, weshalb es im Forst kein Beschwerdemanagement gibt.

Herr Bär arbeitet seine Orientierung weiter aus, er sagt, dass auch heute die Beschwerden, die den Forst betreffen, den zuständigen Personenkreis ziemlich gut erreichen und auch beantwortet werden („finden ihren Weg hin und zurück“). Deshalb, und aus früheren Erfahrungen heraus, gibt es kein Beschwerdemanagement, denn die Förster („man“) gehen davon aus, dass sie die Beschwerden auch so erfahren. Die Förster haben sich aus diesen Gründen noch nie die Frage gestellt, ob ein Beschwerdemanagement sinnvoll sein könnte.

Herr Meiler bestätigt Herrn Bär, indem er das von Herrn Bär Gesagte in Kurzform wiederholt. Er sagt, hier in dem großen, unübersichtlichen, anonymen Betrieb („Laden“) ist das Beschwerdemanagement formalisiert. Herr Meiler ist der Meinung, dass vor der Reform im Jahr 2005, als es noch Forstämter gab („zu Zeiten der Forstämter“), die Beschwerden auf sehr persönliche Art und Weise („persönliche Ebene“) im direkten Gespräch besprochen wurden. So oft kamen seiner Ansicht nach Beschwerden auch nicht vor („wenn es überhaupt etwas gab“).

Schlussfolgerungen

Die forstlichen Organisationen bilden den Gegenhorizont zu großen Unternehmen („Mercedes“) und zu anderen Verwaltungen (LRA und Gemeindeverwaltungen). **Die forstlichen Organisationen müssen etwas Besonderes sein und sich deutlich von den genannten Betrieben unterscheiden, wenn diese Betriebe Gegenhorizonte darstellen.**

Gedeutete Orientierungsmuster

D 1: Grundannahme: Der Forst als Ganzes (die forstliche Tätigkeit, die forstliche Organisation, der soziale Umgang, die Mitglieder...) ist etwas Besonderes und stellt deshalb eine Ausnahme zu anderen Betrieben und Tätigkeiten dar.

██
██

Zeilen 74-89: Zusammenfassung

Herr Meiler weist darauf hin, dass die UFB sich einmal bei einer Umfrage des LRA angeschlossen hat, bei der die Zufriedenheit der Kunden abgefragt wurde.

Zeilen 90-114: 4. Teil der Deutung

Zitat

Herr Jäger: Also aus meiner Sicht, denke ich, liegt es daran, dass wir einen ganz anderen Kundens-, einen ganz anderen Sinn mit den Kunden haben, als Behörde, wollen die im Regelfall etwas von uns. Normal, sag ich mal, Firma Daimler, oder irgend was, die wollen ja, dass die Kunden ihnen etwas abkaufen. Und bei uns, im Regelfall, bis jetzt auf den Holzkunde, der uns etwas abkauft, müssen, kommen eigentlich im Regelfall die Privatwaldbesitzer zu uns, wollen von uns etwas. Und ich denke da liegt es auch daran, dass wir eigentlich bisher als Verwaltung gar kein großes Interesse gehabt haben, da groß zu fragen. Nach und nach kommt das mehr jetzt. Wir haben das auch abgefragt bei den Privatwaldkunden, oder mein Vorgänger, ja was, sind die seither eigentlich mit uns zufrieden? Bisher war das eigentlich gar kein Thema, weil §die Leute kommen zu uns und das versucht man irgendwie dann denen recht zu tun§ [innerhalb §§ gleichgültiger Tonfall bewusst imitiert). Auch mit den Kommunen, so lange dies alles so läuft, ist das auch in Ordnung. Aber halt gezielt, dass die halt von- so wie jetzt eine Firma, wo, die ja eine Existenz von der Kundenzufriedenheit abhängt, besteht jetzt bei als als Verwaltung in diesem Sinn gar nicht. Wir sind diese Verwaltung gewesen und kein kundenorientiertes Unternehmen.

Herr Meiler: Na, dass kann man so eigentlich nicht sagen [leise, langsam, nachdenklich und bestimmt gesprochen] _/

Herr Jäger: /_doch schon – kundenorientiert schon schon, aber nicht als_/

Herr Meiler: /_doch, in Sachen Holzverkauf doch zumindest immer gewesen und in Sachen Gemeindebetreuung

eigentlich auch sehr stark. Da haben [rund zwei Worte unverständlich, da überlappt und leise; Anm. d. Bearb.]_/_

Herr Bär: /_ah zumindest, heute gibt es den Begriff für alle, die was bei uns zu tun haben als Kunde, den gibt's schon lange._/_

[zwei Personen leise und nicht verständlich parallel rund 4-5 Wörter; Anm. d. Bearb.]

Herr Bär: /_versucht zu leben, dass das unsere Kunden sind.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Jäger nimmt Bezug auf die Eingangsfrage, warum es bei den forstlichen Organisationen kein Beschwerdemanagement gibt. Er sieht den Grund darin, dass die forstlichen Organisationen Behörde sind. Der Begriff Kunde hat deshalb eine andere Bedeutung („anderen Sinn“) als in der freien Wirtschaft, denn im Forst benötigen („wollen“) die Kunden etwas von den forstlichen Organisationen. Der Gegenhorizont dazu ist die freie Wirtschaft („Firma Daimler oder so was“). Hier sollen die Kunden dem Unternehmen „etwas abkaufen“. Mit Ausnahme der Holzkunden, die ebenfalls ein Produkt kaufen, ist es bei den forstlichen Organisationen die Regel, dass Kunden z. B. Privatwaldbesitzer, etwas von der Organisation benötigen. Herr Jäger geht davon aus, dass die forstliche Organisationen, die Verwaltungen sind, in der Vergangenheit („bisher“) kein Interesse an den Unzufriedenheiten der Kunden hatten („kein großes Interesse gehabt haben, da groß zu fragen“). Dies hat sich, seiner Meinung nach, in den letzten Jahren verändert. So wurde vom Vorgänger von Herrn Jäger bei den Privatwaldbesitzern nachgefragt, ob diese bisher mit der Leistung der UFB zufrieden waren. Aber bis vor kurzer Zeit („bisher“) war die Unzufriedenheit der Kunden („war das kein Thema“) für die forstlichen Organisationen nicht wichtig, denn die Kunden kommen zu den forstlichen Organisationen und dort bemüht man sich, so gut es geht, ihre Belange zu befriedigen. Das war auch mit den waldbesitzenden Kommunen so. Und solange keine Veränderungen anstehen („so lange dies alles so läuft“), ist das Vorgehen auch gerechtfertigt („in Ordnung“). Herr Jäger beginnt einen Satz, unterbricht sich selbst und sagt, die Existenz einer Verwaltung hängt nicht von der Kundenzufriedenheit ab. Er fasst seinen Beitrag zusammen: Die forstlichen Organisationen waren Verwaltung und kein kundenfreundliches Unternehmen.

Herr Meiler widerspricht Herrn Jäger („kann man so eigentlich nicht sagen“). Herr Jäger relativiert seine Aussage geringfügig („doch schon – kundenorientiert schon, aber nicht als“). Herr Meiler bemerkt, dass beim Holzverkauf und bei der Betreuung der waldbesitzenden Kommunen die forstlichen Organisationen sehr kundenorientiert sind. Soweit die Proposition. Herr Bär stellt fest, dass der Begriff „Kunde“ heute für alle gilt, die etwas mit den forstlichen Organisationen zu tun haben. Der Anfang des nächsten Satzes ist unverständlich, er endet

damit, dass – wohl ForstBW – „versucht zu leben“, dass alle Interessensgruppen von ForstBW auch Kunden von ForstBW sind („dass das unsere Kunden sind“).

Schlussfolgerungen

Herr Jäger sieht den Grund, weswegen es kein Beschwerdemanagement bei den forstlichen Organisationen gab und gibt, darin, dass sie Verwaltungen sind. Dann benennt er den Gegenhorizont: die freie Wirtschaft. In der freien Wirtschaft hat der Kunde die Möglichkeit zwischen mehreren Anbietern auszuwählen. Dort hängt die Existenz des Betriebes davon ab, dass die Kunden zufrieden sind und deshalb weiter bei der Firma einkaufen.

In den forstlichen Organisationen werden z. T. auch Leistungen erbracht, weil die Behörde gesetzlich dazu verpflichtet ist. Die Gebühren, die für diese Leistungen anfallen, sind gesetzlich festgelegt. Meist kann der Kunden nicht wählen, auf welche Behörde er geht, denn er muss zu der für sein Anliegen zuständigen Behörde. Deren Existenz ist nicht gefährdet, wenn der Kunde unzufrieden ist, denn dieser kann nicht ausweichen. Diesen Zusammenhang will Herr Jäger mit der Redewendung „die wollen etwas von uns“ zum Ausdruck bringen. Erst seit Kurzem erfolgt in Einzelfällen ein Umdenken. (PW-Befragung, siehe auch Zeilen 74-89). Die Belange der Interessensgruppen der forstlichen Organisationen werden laut Herrn Jäger **nicht ernst genommen**, denn ihre Interessen werden nur wenig und erst seit Kurzem erfragt. Die Interessensgruppen sind seiner Ansicht nach auch **nicht mächtig**, denn sie können die Existenz der forstlichen Organisationen nicht gefährden, weil sie nicht ausweichen können („die Leute kommen zu uns“). In einer Verwaltung ist es deshalb **unbedeutend**, wenn **die Interessensgruppen unzufrieden sind**.

Herr Meiler differenziert sich in Teilen von Herrn Jäger und hält fest, dass die forstlichen Organisationen bei den Interessensgruppen der Holzkunden und der waldbesitzenden Kommunen kundenorientiert sind. Bei allen anderen wohl nicht, denn er nennt sie nicht. Hier wird also erkennbar, **dass die verschiedenen Interessensgruppen unterschiedlich behandelt werden**. Die von Herrn Meiler genannten Interessensgruppen werden als bedeutend erachtet. Herr Bär nimmt Bezug zu den beiden Vorrednern und arbeitet die Orientierung mittels Differenzierung weiter aus. Er stellt fest, dass der Begriff Kunde „heute“, also erst seit Kurzem, für alle Interessensgruppen gilt („für alle, die was bei uns zu tun haben“) und ForstBW „versucht“, dies „zu leben“. Dieser Satzteil wird folgendermaßen interpretiert: Derzeit wird noch nicht gelebt, dass alle Interessensgruppen Kunden sind, sondern ForstBW übt sich erst darin. Damit bestätigt er die Aussagen von Herrn Jäger und Herr Meiler.

Gedeutete Orientierungsmuster

D 19: Grundannahme: Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen. In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Interessensgruppen reichen die Urteile von ungerecht und gefährlich (als mächtig eingestufte Interessensgruppe) bis unbedeutend (Interessensgruppe die machtlos erscheint).

[REDACTED]

Zeilen 115-130, 140-158: 5. Teil der Deutung

Zitat

[REDACTED]

Herr Bär: Ja, und sie können gar nicht reagieren. Letztendlich, wenn, wenn man jetzt zu dem Schluss kämen, was weiß ich, im MLR [Ministerium des Ländlichen Raums; Anm. d. Bearb.], bei uns würde irgend was dauernd wegen irgend einer, in irgend einem Ding nicht funktionieren, dann könnten sie nur auf der Ebene über den Landrats gehen. Über – weil im Prinzip hat die Organisationshoheit sozusagen, der Landrat, und der müsste dann reagieren

[...]

[REDACTED]

Herr Bär: /_ja_/

[REDACTED]

[REDACTED]

Beschreibung des Diskursverlaufs

[REDACTED]

Herr Bär führt die Aussagen [REDACTED] weiter. Er ist der Meinung, die Entscheidungsträger von ForstBW („sie“) haben keine Möglichkeit, auf die Beschwerden zu reagieren. Soweit die Proposition, die Herr Bär dann weiter ausarbeitet: Wenn das MLR der Meinung wäre, in der UFB Wald gäbe es Probleme, dann könnten sie Änderungen nur durchsetzen, wenn diese mit dem Landrat abgestimmt würden, denn dieser hat die Organisationshoheit. D. h., nur der Landrat kann Maßnahmen einleiten („der müsste dann reagieren“). [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Schlussfolgerungen

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Herr Bär beschreibt ebenfalls organisatorische Rahmenbedingungen, die es für ForstBW aus seiner Sicht **unmöglich machen, auf die Beschwerden zu reagieren**. ForstBW kann die engen Rahmenbedingungen nicht beeinflussen, ForstBW ist hier **machtlos**. [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Gedeutete Orientierungsmuster

D 24: Grundannahme: Die von den politischen Entscheidungsträger festgelegten organisatorischen Rahmenbedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen, Versetzungen,...) sind eng und können nicht oder nur wenig beeinflusst werden. Gegenüber diesen Rahmenbedingungen ist man machtlos.

[REDACTED]
[REDACTED]

Zeilen 130-140, 159-206: Zusammenfassung

Herr Bär ist der Meinung, dass ForstBW zurzeit ausgesprochen vorsichtig ist. Er geht deshalb davon aus, dass selbst bei Auffälligkeiten, die es aber zurzeit nicht gibt, ForstBW nicht daran denken würde, organisatorische Änderungen in allen LRA vorzuschlagen. Herr Jäger gibt zu bedenken, dass ein Beschwerdemanagement für potentielle Beschwerdeführer auch bekannt sein muss und er benennt weitere praktische Probleme bei der Durchführung dieses Instruments. Herr Bär sagt, ihm sei nicht bekannt, dass in den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg jemals versucht wurde, ein Beschwerdemanagement einzuführen. Er fragt sich, ob es den Bedarf nicht gibt oder ob dies „eine Nachlässigkeit“ ist. Er zieht für sich den Schluss, dass es keinen ernsthaften Anlass gibt, auch nur darüber nachzudenken. Die Bearbeiterin erzählt daraufhin, dass etwa im Jahr [REDACTED] ein Beschwerde-

management mit nicht unerheblichem Aufwand konzipiert, aber nicht eingeführt wurde, ■■■■■
■■■■■

Zeilen 207-217, 243-258: 6. Teil der Deutung

Zitat

Herr Bär: /_Also beim Herr Fahr [damaliger Landesforstpräsident; Anm. d. Bearb.]
muss ich ehrlich sagen, so wie ich den einschätze, noch so von der Erinnerung her,
würde ich nicht sagen, dass er es gemacht hat, weil er die Antworten nicht will. Das
glaub ich nicht. Der war ja offen für so was. ■■■■■

■■■■■ mit viel Kritik, die er vertragen hat, denke ich mal. Also ich
glaub, das kann´s nicht gewesen sein. Der glaubt dann einfach, dass es- oder ich
nehme mal an, dass er einfach gedacht hat, das ist nicht notwendig, oder den Auf-
wand nicht wert. ■■■■■

■■■■■ Also wenn ich das jetzt damals nur für R-Stadt [Nennung des Forstamtes,
an dem Herr Bär vor der Reform 2005 Forstamtsleiter war; Anm. d. Bearb.] gesagt
hätte, hätte ich meine Hand dafür ins Feuer gelegt, dass ich tatsächlich die wichti-
gen kritischen Dinge mitkrieg. Und das könnte ich mir vorstellen, das hat der Herr
Fahr vielleicht auch so gesehen. Er hat auch_/

[...]

Herr Bär: [...] Und da hatte das Instru- sowohl die Forstdirektionen wie das Ministerium
hatte eigentlich schon Instrumente, sag mal, die Stimmungslage, sag mal, auch in
weit entfernten Gebieten doch mitzukriegen. Also die haben eine sehr gute
Zeitungsammlung zum Beispiel gehabt und haben ja von allen Kollegen auch
immer die forstlich relevanten Dinge zugeschickt gekriegt. D. h., wenn ich jetzt
irgend was Käse gemacht hätte, hätte ja der Herr Laus [Nachbarforstamtsleiter;
Anm. d. Bearb.] oder der Herr, was weiß ich was, Troll [anderer Nachbarforstamts-
leiter; Anm. d. Bearb.] oder sonst was, irgendwie einen Zeitungsartikel automatisch,
das haben ja auch die Sekretariate gemacht, da war auch kein böser Wille, wären
dahingekommen. Zwei Tage später, wenn irgend was größeres gewesen wäre,
hätte garantiert der Forstpräsident angerufen und gefragt, was ist denn da los. Also
das, dann glaube ich, dass die damals und wahrscheinlich heute noch, ganz gute
Kontakte zu Abgeordneten hatten. Also Herr Blau [Abgeordnete des Wahlkreises;
Anm. d. Bearb.] hat sich zwei Mal über mich beschwert, das weiß ich, von daher,
ahm, kommen die schon- sind die an diese Dinge, die die Politik bewegt und nicht
der kleine Holzkunde ein Problem hatte, sind sie dran gekommen. Ich kann jetzt

eigentlich nur Kaffeesatzleserei machen und sagen, (das wird jetzt schon ausreichen, bei den Kunden?). Hätte ich vielleicht auch.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Bär vermutet, dass der damalige Landesforstpräsident das Beschwerdemanagement nicht deshalb abgelehnt hat, [REDACTED]. Dann bestätigt er sich selbst („das glaube ich nicht“). Er begründet seine Meinung: Der damalige Landesforstpräsident war offen. Das war bei der von ihm angestoßenen Einführung des [REDACTED]. Herr Bär bestätigt sich auch bei dieser Aussage („das kann´s nicht gewesen sein“). Herr Bär geht davon aus, dass der damalige Landesforstpräsident der Meinung war, ein Beschwerdemanagement ist nicht notwendig oder der Aufwand, den es verursacht, rechtfertigt nicht den Nutzen. [REDACTED]

[REDACTED] Herr Bär ist sich absolut sicher („meine Hand dafür ins Feuer gelegt“), dass er, als er noch Forstamtsleiter in R-Stadt war, die wichtigen Kritikpunkte erfahren hat. Er vermutet, dass der Landesforstpräsident in Bezug auf seinen Wirkungsbereich der gleichen Meinung war.

Herr Bär ist der Ansicht, die Forstdirektionen und das Ministerium hatten im Jahr [REDACTED] Instrumente, um auch von weit abgelegenen Forstämtern zu erfahren, ob es Konflikte gibt oder nicht („die Stimmungslage“). An den Forstdirektionen und am Ministerium gab es beispielsweise eine „sehr gute Zeitungssammlung“, denn die Forstämter mussten alle forstlich relevanten Presseartikel an die Forstdirektion schicken. Wenn Herr Bär einen Fehler gemacht hätte („irgendwas Käse gemacht hätte“), dann hätte das die vorgesetzte Stelle auf diesem Weg erfahren und der Forstpräsident hätte zwei Tage nach Erscheinen des Presseartikels („zwei Tage später“) bei ihm angerufen und sich nach dem Fehler erkundigt („gefragt, was denn da los ist“). Weiter geht Herr Bär davon aus, dass die vorgesetzten Stellen gute Verbindungen zu den Abgeordneten hatten und auch immer noch haben. Herr Bär ist darüber im Bilde, weil sich ein Abgeordneter zwei Mal über ihn beschwert hat und er dies erfahren hat. Herr Bär fasst seine Ausführung zusammen: Sachverhalte, die für die Politik wichtig sind, haben die vorgesetzten Stellen erfahren. Die Probleme des kleinen Holzkunden sind nicht bis zum Ministerium bzw. der Forstdirektion vorgedrungen. Soweit die Proposition. Herr Bär arbeitet seine Orientierung aus, er sagt, er kann jetzt auch nur vermuten („Kaffeesatzleserei machen“), dass der Landesforstpräsident gedacht hat, die Informationen, die ihn so erreichen, werden wohl ausreichend sein. Er selbst hätte wahrscheinlich so gedacht.

Vergleichsringe

Zeilen 260-301: Zusammenfassung

Die Bearbeiterin stellt die Vergleichsringe vor und benennt die Fragen an die Gruppe (siehe Anhang 4). [REDACTED]

[REDACTED] Herr Bär weist die Gruppe darauf hin, dass die UFB für die Kommunen Betriebsanalysen erstellte. Der Unterschied zu den Vergleichsringen bestand darin, dass für die Kommunen nicht ersichtlich war, wer die Vergleichsbetriebe waren und es fanden auch keine Gespräch zwischen den Kommunen statt. Herr Bär betont, er habe keine Meinung zu diesem Instrument, er würde deshalb gerne an einer Besprechung dieser Vergleichsringe in Hessen dabei sein. Er kann sich absolut nicht vorstellen, dass die waldbesitzenden Kommunen an den Vergleichsringen interessiert sind. Daraus leitet sich für ihn auch die Frage ab, ob an den Vergleichsringen die Bürgermeister oder Gemeinderäte teilnehmen würden oder immer nur die Kämmerer dabei wären. Er ist der Meinung, dass es sehr gefährlich wäre, wenn nicht die obersten Entscheidungsträger der Gemeinde, d. h. der Bürgermeister oder die Gemeinderäte teilnehmen würden, sondern hierarchisch tiefer stehende Personen. Denn der Informationsfluss innerhalb der Kommune wäre sicherlich nur halbfachlich.

Zeilen 301-321: 7. Teil der Deutung

Zitat

Herr Bär: [...] Und die andere Seite ist die, dass wir ja so Ziel- ahm vorstellungen mit den Gemeinden entwickeln sollen, und das habe ich schon ein paar Mal probiert und da ist es also fast unmöglich ein paar fachliche Dinge in wenigen Stunden oder wenige Tage haben sich da Gemeinderäte Zeit genommen dafür, rüber zu bringen, dem Stadtrat A (Stadt im Landkreis mit großem Waldbesitz) klar zu machen, wie hoch sein Fichtenanteil ist und dass der besser ein bisschen tiefer wäre, wie er im Augenblick ist. Ist innerhalb eines Tages nicht möglich, kann man sich den Mund fusselig reden und versuchen, so einfach wie möglich zu bleiben, und am Ende vom Tag fragen einen 30 Gemeinderäte, also jetzt bin ich so schlau wie möglich, also das müsst ihr mir sagen, was da an Fichtenanteil geht und was nicht. Also ich glaube, dass das ganz ganz schwierig ist, so ah fachliche Dinge so rüber zu bringen. Die nehmen dann ein Schlagwort auf, der alte OB hat den A-Städter [Stadt im Landkreis mit großem Waldbesitz; Anm. d. Bearb.] Förstern immer mal wieder mal hingelegt, ah Zeitungsberichte von R-Stadt [Stadt im Nachbarlandkreis mit großem Waldbesitz und sehr guten Bewirtschaftungsbedingungen; Anm. d. Bearb.] über deren betriebswirtschaftlichen Erfolg_/

?:

/_[lachen; Anm. d. Bearb.]

Herr Bär:

/_dass da Welten dazwischen lagen,

das war denen nie klar zu machen. Und deshalb, wenn da sich drei treffen, das sind ja wahrscheinlich ja auch dann ähnliche, hoffe ich, aber die haben ja doch Unterschiede. Ah und diese Unterschiede, die werden die ausblenden. Das glaube ich, der sieht nur, (da machen die Gewinn?) und fragt den Förster drei Mal im Jahr, warum.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Bär erzählt, die UFB hat den Auftrag, Zielvorstellungen über forstfachliche Fragen im Gemeindewald zusammen mit den Gemeinden zu entwickeln. Dies hat er schon ein paar Mal versucht und er hat es als beinahe unmöglich empfunden, in kurzer Zeit („in wenigen Stunden oder wenige Tage“) wenige fachliche Sachverhalte („fachliche Dinge“) an die Gemeinderäte, die forstliche Laien sind, zu vermitteln. Soweit die Proposition. Herr Bär arbeitet seine Orientierung mittels Beispielen weiter aus: Er wollte dem Stadtrat von A-Stadt vermitteln, wie hoch der Fichtenanteil im Kommunalwald der Stadt derzeit ist und dass dieser gesenkt werden sollte. Es ist ihm aber nicht gelungen, innerhalb eines Tages, diese Inhalte an den Gemeinderat zu vermitteln, und dies, obwohl er sich sehr bemüht hat („den Mund fusselig reden“) und versucht hat, den Sachverhalt so „einfach wie möglich“ zu erklären. Am Ende des Tages wurde er von sehr vielen Gemeinderäten („30 Gemeinderäte“) angesprochen. Diese wollten, dass die Förster („ihr“) sagen, welcher Fichtenanteil nun möglich ist („was da an Fichtenanteil geht und was nicht“). Herr Bär vermutet („ich glaube“), dass es ausgesprochen („ganz, ganz“) schwierig ist, Gemeinderäten forstfachliche Inhalte zu vermitteln. Diese würden nur Schlagworte aufnehmen. Er belegt diese Aussage am Beispiel eines Oberbürgermeisters im Landkreis, der den Revierleitern, die für die Bewirtschaftung des Waldes seiner Stadt zuständig sind („A-Städter Förster“), Zeitschriften vorlegt, die Berichte über den betriebswirtschaftlichen Erfolg eines in der Nähe liegenden Kommunalwaldes enthalten. An dieser Stelle lacht ein anderer Teilnehmer auf. Herr Bär erzählt weiter, dass dem Oberbürgermeister nicht vermittelbar war, dass es große Unterschiede in der naturräumlichen Ausstattung (Kontextwissen der Bearbeiterin) zwischen den beiden Waldbesitzern gibt („Welten dazwischen liegen“). Deshalb vermutet er, dass die Unterschiede, die auch zwischen ähnlichen Betrieben immer bestehen, von den Waldbesitzern in einem Vergleichsring ausgeblendet werden würden. Herr Bär nimmt nochmals Bezug auf den bereits beschriebenen Oberbürgermeister von A-Stadt. Dieser sehe nur den Gewinn der anderen Kommune und fragt mehrmals pro Jahr seine Revierleiter, warum in seinem Kommunalwald ein geringerer Deckungsbeitrag erwirtschaftet wird.

Schlussfolgerungen

Wird einem **forstlichen Laien** ein forstfachliches Thema ausführlich und gut vermittelt, so ist dieser danach trotzdem **nicht in der Lage, eine Entscheidung**, die sich auf eben dieses Thema bezieht, zu **treffen** oder entsprechende Ergebnisse zu **beurteilen**.

Gedeutete Orientierungsmuster

D 2: N&S: Nur Förster können forstfachliche Belange richtig beurteilen.

[REDACTED]

Zeilen 321-341: Zusammenfassung

Herr Bär findet die Vergleichsringe ehrgeizig, aber um entscheiden zu können, ob die Vergleichsringe eingeführt werden sollten, würde er sich gerne darüber informieren, wie die Vergleichsringe in der Praxis funktionieren. Er findet es für alle „spannend“, an einem Vergleichsring zuhören zu dürfen (Zeilen 321-326).

[REDACTED]

Zeilen 342-359: 8. Teil der Deutung

Zitat

Herr Jäger: /_also meine Erfahrung, [REDACTED]
[REDACTED] Einrichtung und dann, ein riesen Werk,
mit sehr viel Input erstellt und mit bestem Wissen und Gewissen. Kein Bürger-
meister hat sich bisher interessiert_/

Herr Bär: /_doch der Herr Henne [Name eines Bürgermeisters
im Landkreis; Anm. d. Bearb.], einer_/

Herr Jäger: /_ja_/

Herr Bär, Herr Jäger: [lachen 2 sec; Anm. d. Bearb.]

Herr Jäger: /_ja, aber, er will da hinten sehen: Plus, _/

Herr Bär:

/_ja_/

Herr Jäger:

/_ plus die

100.000 im Jahr. Alles andere interessiert ihn überhaupt nicht. Ob jetzt da_/
[REDACTED]
[REDACTED]

Herr Jäger: /_also das ist meine Erfahrung, ähm, die- dass wirklich die echte- viele Kommunal- Kommunen sagen, Herr Jäger, mich interessiert gar nicht was sie vorlegen. Wir haben jetzt mal 150.000 Euro eingestellt, in den Haushaltplan. Die die echte Zahlen zeigen sie uns mehr, das ist egal ob das 50.000 mehr sind oder weniger. So ist meine Erfahrung. Deshalb glaube ich nicht, dass da Interesse wirklich bestehen würde. Manche Kommunen ja, aber im Cros denke ich nicht.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Jäger beruft sich auf seine Erfahrung mit den vielen („etlichen“) Betriebsanalysen, [REDACTED]
[REDACTED] Die Betriebsanalysen sind umfangreiche Werke, die mit einem hohen zeitlichen Aufwand und in bestmöglicher Qualität („bestem Wissen und Gewissen“) erstellt werden. Trotzdem hat sich noch nie ein Bürgermeister dafür interessiert. Soweit die Proposition.

Herr Bär witzelt, denn ein Bürgermeister hatte wohl einmal Interesse geäußert. Beide lachen über diesen Einwurf. Aus der Bemerkung, dass lediglich eine Person Interesse gezeigt hat und dem gemeinsamen Lachen wird erkennbar, dass Herr Bär mit diesem Witzeln die Aussagen von Herrn Jäger bestätigt. Herr Jäger arbeitet die Orientierung mittels eines Beispiels weiter aus. Die Bürgermeister („er“) wollen wissen, ob ein positiver Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden kann („er will da hinten sehen: Plus“), alles andere ist für sie nicht von Interesse. Dieser Satz fällt in ähnlichem Wortlaut zwei Mal. Herr Jäger bestätigt sich selbst („also das ist meine Erfahrung“), dann erarbeitet er seine Orientierung weiter aus: Die Höhe des geplanten Deckungsbetrags („eingestellt in den Haushaltsplan“) muss in vielen Gemeinden nicht einmal sonderlich genau mitgeteilt werden („50.000 mehr oder weniger“). Die Vollzugszahlen sind dagegen von größerem Interesse („die echte Zahlen zeigen sie uns“). Herr Jäger bestätigt sich nochmals selbst („so ist meine Erfahrung“). Er fasst seine Aussagen zusammen, er denkt, nur wenige Kommunen hätten Interesse an den Vergleichen.

Schlussfolgerungen

In den forstlichen **Organisationen des Landes Baden-Württemberg sind ökonomische Ziele wichtig**, denn es werden zeitaufwändige, umfangreiche Analysen in hoher Qualität

erstellt, um das betriebswirtschaftliche Handeln, auch in den Kommunen, zu beleuchten (siehe D 5). Den Gemeinden reicht es aus, wenn ein positives Ergebnis erzielt wird. Auch möchten sie eine grobe Angabe über die Höhe des geplanten Deckungsbeitrag. Aber sie fragen nicht nach, ob nicht ein höheres Ergebnis erwirtschaftet werden kann oder ob alles, so wie geplant, seine Richtigkeit hat. D. h. für **die Gemeinden sind ökonomische Ziele im Waldhaushalt weniger wichtig** (siehe D 7). Wird auf Kontextwissen zurückgegriffen, so soll angemerkt werden, **dass Betriebsanalysen schon seit über zehn Jahren für die Gemeinden erstellt werden. D. h. die Entscheidungsträger der forstlichen Organisationen verfolgen für die Kommunen andere Ziele als die Waldbesitzer selbst, ihnen sind die Ziele der Kommunen gleichgültig. Des Weiteren scheinen sie die Notwendigkeit dieses Dienstleistungsangebot nicht zu hinterfragen** (siehe D 8, D 9).

Gedeutete Orientierungsmuster

D 5: Grundannahmen der vorgesetzten Dienststellen: Ökonomische Ziele sind wichtig.

██

D 7: Grundannahmen der Gemeinden: Ökonomische Ziele sind nicht sehr wichtig.

██

D 8: Ableitung aus den Grundannahmen 3 und 7: Die Förster deuten die Ziele für den Kommunalwald anders als die Waldbesitzer. Sie sehen die eigene Zieldeutung als richtig an und hinterfragen sie nicht ausreichend.

██

██

D 9: Ableitung aus den Grundannahmen 3 und 7: Es besteht Gleichgültigkeit gegenüber der Ziele der Waldbesitzer.

██

Zeilen 360-381: 9. Teil der Deutung

Zitat

Herr Bär: Man käme auch im Vergleich in unfaire Sit- oder leicht in unfaire Situationen. Wir haben eine ganze Menge Gemeinden, die haben jetzt bei der Einrichtung bewusst, unter guter Beratung, auf eine ganze Menge Kohle verzichtet. Und die erinnern sich garantiert in einem Vergleichsgespräch da nicht mehr dran. Ah, da müsste zumindest dann immer jemand dabei sein, und sagen, „He, ihr wolltet auch

nicht mehr Holz, oder ihr wolltet auch bestimmte Dinge, oder den örtlichen Rucker, der teuer ist, den wollt ihr unbedingt und Ausschreiben nicht.“ Also, da sind soviel diffizile Sachen drin. (1) Also zumindest würde ich das für also eine eine Gradwanderung immer halten und so jetzt, rein von der Interessenslage her, bin ich nicht sicher, äh ob die richtigen Leute dann tatsächlich da hingehen. Also ich weiß es einfach nicht. Es gibt sicherlich Bürgermeister, die das interessiert und gut machen. Der Roller [Name eines Bürgermeisters; Anm. d. Bearb.] da gestern, könnte mir vorstellen, dass der sich schon mal für so was interessiert, aber_/_


Herr Bär: /_ja. Aber da ah da da geht schon los mit den Informationen innerhalb vom Rathaus. Und da muss man eben auch- da müsste man sehr stark aufpassen eben auf Formulierungen, die man da wählt, und wie die am forstlichen Personal dann möglicherweise auch hängen bleiben, na. Wir haben Gemeinden, die haben mal irgendwie schnell Ärger mit dem Revierleiter gehabt, da hat der irgendwas, vielleicht eine Bank nicht richtig aufgestellt [2 Worte unverständlich; Anm. d. Bearb.], am nächsten Tag findet das Gespräch statt und es heißt, er hat auch noch 10 Cent zu wenig irgendwo, das bleibt anders hängen, als wenn der die Bank am nächsten Tag richtig aufgestellt hat. Also da gibt es, glaub ich vieles an Animositäten.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Bär ist der Ansicht, dass es in den Vergleichsrings leicht zu Ungerechtigkeiten kommen kann. Er begründet diese Aussage mit einem Beispiel: Viele Gemeinden haben im Zuge der Forsteinrichtung, obwohl sie anders beraten wurden, bewusst auf hohe Gewinne aus der Waldbewirtschaftung verzichtet. Herr Bär ist sich sicher („garantiert“), dass sich die Gemeindevertreter, wenn sie die Vergleichsrings besuchen, nicht mehr an diese Entscheidungen erinnern. In den Vergleichsrings müsste deshalb immer jemand dabei sein - aus dem Kontext wird ersichtlich, dass es jemand vom Forst sein muss - der die Gemeindevertreter auf ihre eigenen Entscheidungen hinweist. Soweit die Proposition.

Herr Bär arbeitet seine Orientierung aus, er sagt, die Vergleichsrings würden sehr viele heikle und komplexe („diffizile“) Sachverhalte offenlegen. Er hält die Vergleichsrings für eine „Gradwanderung“. Eine Gradwanderung ist gefährlich, man kann nach zwei Seiten abstürzen.

Weiter ist sich Herr Bär nicht sicher, ob die „richtigen Leute“ die Vergleichsringe besuchen werden. Er bestätigt seine Unsicherheit („Also ich weiß es einfach nicht“). Herr Bär geht auf diese „richtigen Leute“ ein: Er denkt, es gäbe sicher auch Bürgermeister, die Interesse an den Vergleichsringen haben und die ihren Anteil („das“) daran gut machen würden. Er benennt einen Bürgermeister, der wohl hin und wieder („mal“) Interesse an den Vergleichsringen hätte.

 Herr Bär greift daraufhin noch einmal seine Bedenken aus den Zeilen 296-321 zum Informationsfluss von forstlichen Themen zwischen Förstern und forstlichen Laien auf. Dort hat er diesen Informationsfluss als gefährliche Sache beschrieben. In dieser Passage sagt er, der Forst müsste stark darauf achten, dass die Formulierungen gegenüber den Gemeindevertretern richtig gewählt werden, denn ansonsten besteht ggf. die Gefahr, dass die Gemeindevertreter einen falschen Eindruck von den Förstern bekommen, der ihnen lange in Erinnerung bleibt („stark aufpassen [...] wie die am forstlichen Personal dann möglicherweise auch hängen bleiben“). Üblicherweise achtet man, wenn man sich kennt, nur dann sehr auf Formulierungen, wenn man den Eindruck hat, der Gesprächspartner sei empfindlich und / oder unverständig. Herr Bär benennt ein weiteres Beispiel, das die Bearbeiterin nicht versteht. Dann fasst Herr Bär seine Aussage zusammen: Er vermutet, dass es bei den Gemeindevertretern viele Empfindlichkeiten („Animositäten“) gibt.

Schlussfolgerungen

Herr Bär beschreibt die aus Sicht des Forstes, mächtige Interessensgruppe der Gemeindevertreter. Er erklärt, dass er keine hohen Erwartungen an das Erinnerungsvermögen der Bürgermeister und Gemeinderäte hat. Weiter ist er der Ansicht, dass die Bürgermeister die Vergleichsringe auch schlecht handhaben können, was für den Forst gefährlich werden kann. Implizit will Herr Bär Folgendes zum Ausdruck bringen: Wenn sich **mächtige Personen** nicht mehr an ihre eigenen Entscheidungen erinnern können, so kann dies zu **Ungechtigkeiten** und zu **gefährlichen Situationen** führen, denn es kann folgender Fall eintreten: Die Gemeinden haben sich, trotz anderer Beratung, entschieden, auf Einnahmen aus dem Wald zu verzichten. Wird nun in den Vergleichsringen herausgearbeitet, dass höhere Einnahmen möglich wären, so kann der Fall eintreten, dass die Gemeindevertreter den Förstern die Schuld an den Mindereinnahmen geben.

Gedeutete Orientierungsmuster

D 19: Grundannahme: ~~Die Interessensgruppen werden in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen.~~ In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Inter-

essensgruppen reichen die Urteile von ungerecht und gefährlich (als mächtig eingestufte Interessensgruppe) bis unbedeutend (~~Interessensgruppe die machtlos erscheint~~).

Zeilen 381-560: Zusammenfassung

Herr Bär sagt, dass die Vergleichsringe, die bereit an den Landratsämtern etabliert sind, nicht genutzt und nicht ernst genommen werden. Das besuchte Landratsamt steht bei diesen Vergleichsringen oft an letzter Stelle, aber das ist, laut Herrn Bär, dem Landrat egal (Zeilen 380-399).

Herr Meiler bringt zum Ausdruck, dass er ebenfalls skeptisch ist, ob die Kommunen an den Vergleichsringen mitwirken würden. Er unterstreicht seine Vermutung mit einem Beispiel aus der Forsteinrichtung. Dort sollen die Kommunen Ziele für ihren Wald formulieren. 75 Prozent der Kommunen sagen aber, er solle Vorschläge für die Ziele machen. Herr Meiler weist dann die Kommunen darauf hin, ForstBW sei bestrebt, den Kommunen „mehr Verantwortung“ für ihren Wald zu übertragen. Er sagt zu den Kommunen, sie sollen sich „zumindest“ Gedanken zu den Zielen machen und erst dann wird er zusätzliche Informationen erteilen. Weiter ist Herr Meiler der Ansicht, die Gemeindevertreter merken, dass bei den Betriebsanalysen sehr viel Spezialwissen erforderlich ist (Zeilen 400-422).

Herr Jäger greift nochmals die Vorstellung der Vergleichsringe durch die Bearbeiterin auf und zwar speziell den Aspekt, dass die Vergleichsringe eine Steigerung der Kundenzufriedenheit zum Ziel haben. Herr Jäger bezweifelt vor diesem Hintergrund die Notwendigkeit von Vergleichsringen, denn in den Gemeinderatssitzungen kam heraus, dass die Gemeinderäte bereits „absolut“ zufrieden sind. Herr Bär erzählt, dass die UFB die Kundenzufriedenheit bei den Kommunen abfragen wollte, indem sie sich an einer LRA-Umfrage anschloss. Die Kommunen haben Unverständnis für die Befragung zum Ausdruck gebracht. Herr Meiler sagt, bei den Kommunen gibt es, seiner Meinung nach, eine „gewisse“ Gleichgültigkeit gegenüber den forstlichen Themen. Er hat den Eindruck, dass die UFB und ForstBW den Wald der Kommunen wichtiger nehmen als die Kommunen selbst (Zeilen 422-442).

Herr Meiler ist der Ansicht, die Förster fokussieren im Wald vorwiegend auf die Nutzfunktion. Die meisten Kommunen dagegen sehen ihren Wald nicht vorrangig als Wirtschaftsbetrieb. Herr Meiler beschreibt, dass er jährlich einen Bericht über den von ihm betreuten Kommunalwald erstellt. Er empfindet das Schreiben dieses Berichts als „Gradwanderung“. Denn er sieht seine ihm von den forstlichen Organisationen übertragene Aufgabe darin, zu betonen,

dass bei der Waldbewirtschaftung ein hoher Ertrag erzielt wurde. Er weiß aber nicht, wie viele Gemeinderäte hierauf überhaupt Wert legen oder ob diesen die anderen Waldfunktionen, d. h. die Schutz- und Erholungsfunktion, nicht deutlich wichtiger sind. Herr Meiler vermutet weiter, dass die Mehrzahl der kommunalen Waldbesitzer derzeit noch nicht wahrnimmt, dass man im Wald mit knappen Ressourcen haushalten kann und man sich dazu mit anderen vergleichen muss (Zeilen 443-451).

Herr Bär beschreibt, in den Vergleichsrings würde die Verbuchungspraxis der Kommunen, die nicht dem entspricht, wie von Seiten des Forstes verbucht wird, ersichtlich werden. Hier würde die UFB wahrscheinlich versuchen, die kommunale Verbuchungspraxis zu ändern. Das würde aber zu einer kritischen Stimmung bei den Kommunen führen (Zeilen 452-466).

[REDACTED]
[REDACTED] Des Weiteren ist es nicht zwingend, dass forstliches Personal anwesend ist. Dies kann zu Ungerechtigkeiten gegenüber den Revierleitern führen. [REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED] Er sieht, in Bezug auf die Mitarbeiter, in diesem Instrument ein ganz heißes Eisen (Zeilen 467-504).

Herr Jäger vertritt die Meinung, dass man die Kommunen untereinander im betriebswirtschaftlichen Bereich nicht vergleichen kann, denn jede Kommune hat andere Rahmenbedingungen. Wenn eine Betriebsanalyse gemacht wird, so sitzen oftmals selbst die Fachleute da und suchen nach Gründen, warum die eine Kommune bei einer Kennzahl höhere Werte hat als eine andere. Würde so eine Analyse nicht forstfachlich begleitet werden, so wäre sie gänzlich nutzlos (Zeilen 505-512).

Herr Bär widerspricht Herrn Jäger nicht, aber er zählt einen Nachteil einer intensiven fachlichen Begleitung auf: Wenn bei den Vergleichsrings mehrere Förster anwesend wären, dann würde das Gespräch selbstverständlich von Beginn an auf eine forstfachliche Gesprächsebene gleiten. [REDACTED] Herr Bär beschreibt weiter, dass dann die Teilnehmer der Kommunen gedanklich nicht mehr folgen könnten. Herr Jäger bestätigt diese Aussage (Zeilen 512-518).

Herr Bär sieht bei den Vergleichsrings folgendes Problem: Die Bürgermeister fordern z. T. eine bestimmte Qualität bei der Waldbewirtschaftung, die von den Förstern auch erbracht wird. Die Folge ist, dass die Kosten steigen. Würden in einem Vergleichsring die hohen

Kosten thematisiert werden, so würden die Förster nicht den Mut haben, den Bürgermeisterinnen zu sagen, sie seien an dem erzielten Ergebnis selber schuld. Angenommen, die Gespräche bei derartigen Vergleichen würden „ganz“ gerecht ablaufen, so käme es zu einem Bewusstseinswandel. Aber Herr Bär schätzt die Kommunen aber so ein, dass dies nur selten der Fall wäre (Zeilen 519-529).

Herr Jäger möchte von der Bearbeiterin wissen, ob die Vergleichsringe in Hessen erfolgreich sind. Weiter würde ihn interessieren, seit wann sie dort angewendet werden und wie die Kommunen die Vergleichsringe beurteilen. Herr Bär fragt, wie viele Kommunen an den Vergleichsringen teilnehmen. Dann verweist er auf die mit dem Instrument verbundenen Kosten. Er ist der Ansicht, dass er bei einer geringen Teilnahme die Vergleichsringe nicht einführen würde. Er betont nochmals, dass er die Vergleichsringe gerne in der Praxis sehen würde, wenn deren Einführung tatsächlich zur Diskussion stünde (Zeilen 530-554).

Die Bearbeiterin fragt die Gruppe, wie es den Revierleiter gehen würde, wenn die Vergleichsringe eingeführt werden würden (Zeilen 555-556).

Nach einer kleinen Pause beginnen Herr Bär und Herr Meiler gleichzeitig zu sprechen. Herr Meiler kann seinen Gedanken ausführen. Er vermutet, dass sich die Revierleiter noch mehr kontrolliert fühlen würden als dies bisher schon der Fall ist (Zeilen 557-560).

Zeilen 561-573: 10. Teil der Deutung

Zitat

Herr Bär: /_fifty, fifty. Über und unterm Durchschnitt, so wäre das. Die die drüber liegen, die würden sich wahrscheinlich bestätigt fühlen. Wenn der Herr Adler [Name eines Revierleiters; Anm. d. Bearb.] in M-Stadt [Name der von diesem Revierleiter betreuten waldbesitzenden Kommune; Anm. d. Bearb.] mit seinen Zahlen in so einen Vergleichsring rein kommt, dann sagt das im- nicht jetzt bitte mich falsch verstehen, dann sagt das über seine Tüchtigkeit Null aus, aber er hätte super Zahlen, er würde sich mit Sicherheit in so einem Vergleichsring sehr toll fühlen. Und einer, der vielleicht einfach naturräumlich schlechtere Ausgangslagen hat. Wie gesagt, die die die A-Städter [Nennung einer waldbesitzenden Kommune; Anm. d. Bearb.] Revierleiter haben unter dem alten OB zwei Mal in der Woche einen Zettel gefunden, warum kriegen wir das auch nicht und Vergleich war

irgendein Artikel von Herrn Paul [Nachbarforstamtsleiter; Anm. d. Bearb.] über R-Stadt [Name einer waldbesitzenden Gemeinde im Nachbarlandkreis mit sehr guten betriebswirtschaftlichen Ergebnissen; Anm. d. Bearb.]. Da ist die naturräumliche Ausstattung überhaupt nicht erklärbar gewesen.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Bär vermutet, die eine Hälfte der Revierleiter fände die Vergleichsringe gut, die andere Hälfte nicht („fifty, fifty“). Die Revierleiter, die besser als der Durchschnitt sind, würden sich in ihrem Tun bestätigt fühlen. Herr Bär führt ein Beispiel an, aus dem erkennbar wird, dass gute Kennzahlen nicht zwangsläufig auf gute forstliche Tätigkeit zurückzuführen sind und schlechte Kennzahlen nicht auf einen schlechten Förster schließen lassen, sondern dass die naturräumliche Ausstattung die Kennzahlen sehr stark beeinflusst. Soweit die Proposition. Herr Bär arbeitet diese aus: Trotzdem würde sich der Revierleiter mit den guten Kennzahlen in den Vergleichsringen gut fühlen. Andere Revierleiter mit schlechter naturräumlicher Ausstattung wurden regelmäßig vom Bürgermeister auf ihre schlechte Wirtschaftsergebnisse angesprochen. Hier lässt Herr Bär offen, wie diese Revierleiter darauf reagieren.

Schlussfolgerungen

Die naturräumliche Ausstattung beeinflusst das Wirtschaftsergebnis mehr als die Leistung der Revierleiter, trotzdem beziehen die Revierleiter, laut Herrn Bär, die Ergebnisse auf ihre Leistung, im Guten wie im Schlechten. Den Revierleitern fehlt der Abstand zwischen dem Wirtschaftsergebnis und der eigenen Leistung, d. h. **sie identifizieren sich sehr mit ihrem Beruf**. Diese Orientierung ist nur schwach erkennbar.

Gedeutete Orientierungsmuster

D 16: N&S: Die Förster identifizieren sich stark mit ihrem Beruf.

Zeilen 574-633: Zusammenfassung

Herr Bär ist der Ansicht, die Akzeptanz der Vergleichsringe hängt vom Selbstbewusstsein der Revierleiter ab. [REDACTED]

[REDACTED] Auch Herr Bär kann sich vorstellen, dass es zu Verärgerungen kommen könnte. In dieser Passage wird auch ersichtlich, dass die Gruppendiskussionsteilnehmer davon ausgehen, bei den Vergleichsringen sei i. d. R. kein forstliches Personal dabei (Zeilen 574-599).

Die Bearbeiterin erklärt, sie hält es für wahrscheinlicher, dass die Kommunen die Revierleiter in den Gesprächsrunden dabei haben möchten. [REDACTED]

[REDACTED] Herr Bär sagt, dass er Bedenken hat, wenn nur die Revierleiter dabei wären und keine Personen des höheren Dienstes, denn dies würde die Bedeutung der Betriebsleitung weiter mindern (Zeilen 600-633).

Zeilen 634-649: 11. Teil der Deutung

Zitat

Herr Jäger: Also ich denke, dass die Bürgermeister, die Zeit sich auch nicht nehmen würden, regelmäßig alle halb- das ist so schwierig, bei denen einen mal zwischen durch einen Termin- schon ein Telefonat, das ist extrem schwierig. Gerade bei den hoch eingehängten Bürgermeistern. Beim OB Groll [Nennung eines Oberbürgermeisters im Landkreis; Anm. d. Bearb.] oder Reich [weiterer Oberbürgermeister; Anm. d. Bearb.,] da kommt man kaum durch. Und wenn ich sag, wir bereiten jetzt die Einrichtungsunterlagen vor, wir kommen und erklären ihnen das. „Das reicht, wenn ich das gelesen hab, das ist ja alles in Ordnung. Wenn ich Fragen hab, dann ruf ich S-„ die haben gar kein keine Zeit, habe ich das Gefühl. Die Großen da, je weiter ich hoch gehe, je größer die Kommune ist, die haben keine Zeit für so was. Und dann werden sie die Deligierten schicken, Kämmerer, oder irgend jemand. (2) So ist meine Erfahrung.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Jäger beschreibt anhand eines Beispiels, dass sich vor allem die Bürgermeister großer Kommunen („hoch eingehängten Bürgermeister“, „OB“) nicht die Zeit nehmen für regelmäßige Besprechungen über den Wald. D. h. die Förster halten regelmäßige Besprechungen, vermutlich ein Mal pro Halbjahr („alle halb-„), für sinnvoll, aber die Bürgermeister

sind daran nicht interessiert. Soweit die Proposition, die Herr Jäger im Anschluss mittels Beispiel ausarbeitet: Es ist nach seiner Erfahrung schon sehr schwer, die Oberbürgermeister telefonisch zu erreichen („schon ein Telefonat“, „da kommt man kaum durch“). Herr Jäger hat in der Zeit, als er als Forsteinrichter tätig war, den Bürgermeistern vorgeschlagen, die Unterlagen für die Forsteinrichtung persönlich zu erklären. Die Bürgermeister wünschten aber lediglich eine schriftliche Ausfertigung. Sie sagten, sie würden ihn bei Fragen anrufen. Er fasst seine Ausführung zusammen: Die Bürgermeister haben, nach seinem Gefühl, keine Zeit für den Wald. Dann wiederholt er diese Zusammenfassung etwas ausführlicher. Die Bürgermeister, v. a. die großer Kommunen, würden bei den Vergleichsringen („dann“) deshalb ihre Mitarbeiter schicken, z. B. die Kämmerer. Er bestätigt seine Aussage mit dem Satz „So meine Erfahrung“.

[REDACTED]

Schlussfolgerungen

Aus den Ausführungen von Herrn Jäger wird erkennbar, dass die Förster ihre Tätigkeit wichtig nehmen, denn sie schlagen den Kommunen beispielsweise regelmäßige oder anlassbezogene (Forsteinrichtung) Besprechungen vor und sie bedauern, wenn diese von den Kommunen nicht wahrgenommen werden, was häufiger geschieht. [REDACTED]

[REDACTED] wird erkennbar, dass sich die Förster, aus seiner Sicht, sehr wichtig nehmen, den sie schlagen den Gemeinden beispielsweise sehr viele Waldtermine vor. Er sieht für den Forst deshalb die Aufgabe, sich einerseits ausreichend zu präsentieren, andererseits sich aber nicht zu wichtig zu nehmen.

Wenn man seine Tätigkeit sehr wichtig nimmt, **dann sieht man sich und sein Tun sehr positiv.**

Gedeutete Orientierungsmuster

D 31: Grundannahme: Die Förster sehen sich und ihre Tätigkeit sehr positiv.

Prozesskostenrechnung (PKR)

Zeilen 650-664: Zusammenfassung

Zu Beginn der Vorstellung der PKR baten die Teilnehmer um eine kurze Pause. Sie holten sich Kaffee sowie kalte Getränke. Nach wenigen Minuten ging die Gruppendiskussion weiter. Die Bearbeiterin stellte die PKR vor und fragte, wie es den Teilnehmern und den anderen Personen der UFB gehen würde, wenn die PKR eingeführt werden würde.

Zeilen 665-678: 12. Teil der Deutung

Zitat

Herr Meiler: Das kommt drauf an, würde ich mal sagen, in welchem Bereich. Betrifft es den Staatswald, Staatsforstbetrieb oder betrifft es ahm die Dienstleistung für andere, Kommunen zum Beispiel. Im Staatsforstbetrieb haben wir eigentlich kein Interesse das einzuführen. Wofür? Es würde uns nichts, denke ich, nichts weiter bringen, wenn wir wüssten was ein ein Festmeter Holzvorzeigen kostet. Wir unterliegen keiner Konkurrenz, der wir uns stellen müssen. Den Personalstand, den bestimmt die Politik und wenn wir den Betrieb dahingehend optimieren würden, dass wir sagen, „oh, da haben wir Einsparpotential, da braucht man weniger Leut“ dann [1 Wort unverständlich; Anm. d. Bearb.] aus der Erfahrung heraus der vergangenen Verwaltungsreformen und der davor liegenden Prozesse ah einen Teufel und sagen, „ja, wir verzichten jetzt auf einen“. Denn die Politik kommt trotzdem hinterher und fordert von uns wieder Personal. Im Verhältnis Status als Dienstleister gegenüber Kommunen sind wir bisher im Grunde auch keiner Konkurrenz ausgesetzt gewesen. Sofern das einmal mit zunehmenden Forstverwaltungskostenbeiträgen der Fall wäre, dann wäre es natürlich schon interessant zu wissen, wo haben wir Potential, was kosten wir in den einzelnen Prozessen.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Meiler meldet sich als erster zu Wort. Er sieht die Sinnhaftigkeit der PKR je nach Bereich unterschiedlich. Bereiche sind für ihn die Staatswaldbewirtschaftung und das Dienstleistungsangebot, beispielsweise die Kommunalwaldbewirtschaftung. Im Staatswald hat, seiner Ansicht nach, ForstBW („wir“) „kein Interesse“, die PKR einzuführen. Er stellt die rhetorische Frage, wozu die PKR eingeführt werden soll („Wofür?“). Herr Meiler ist der

Meinung, dass ForstBW („uns“) keinen Nutzen davon hätte, wenn beispielsweise bekannt wäre, was ein einzelner Arbeitsschritt beim Holzverkauf („Testmeter Holzvorzeigen“) kostet. Er begründet diese Meinung: ForstBW muss sich bei der Staatswaldbewirtschaftung keiner Konkurrenz stellen. Soweit die erste Proposition. Die Größe des Personalkörpers wird von der Politik bestimmt. Wollte ForstBW die Leistungen des Forstbetriebes verbessern, indem Einsparpotential ermittelt wird und Stellen gekürzt werden („da braucht man weniger Leut“), so wäre das unsinnig, denn bei den vergangenen Verwaltungsreformen und deren Vorbereitung („der davor liegenden Prozesse“) war die damalige LFV von sich aus aktiv. Dieses Vorgehen hat sich nicht bewährt. ForstBW wird also sicherlich nicht („einen Teufel“) freiwillig auf Personal verzichten, denn die Politik fordert dann danach trotzdem noch weitere Stellenkürzungen. Soweit die zweite Proposition. Im Anschluss arbeitet er die Orientierung zur ersten Proposition aus: ForstBW ist zwar zurzeit als Dienstleister im Kommunalwald auch keiner Konkurrenz ausgesetzt, würde sich dies aber ändern, weil beispielsweise der Forstverwaltungskostenbeitrag erhöht wird, dann wäre es interessant zu wissen, wo ForstBW Einsparpotential hat. Hierzu wäre die Analyse der Kosten der einzelnen Prozesse hilfreich.

Schlussfolgerungen

Herr Meiler sieht keine Notwendigkeit, die Leistungen von ForstBW zu optimieren, denn ForstBW unterliegt **keiner Konkurrenz** (siehe D 23).

Er sieht aber die **Fremdbestimmung** der forstlichen Organisationen durch die **Politik**, was die Größe des Personalkörpers anbelangt. Die ehemalige LFV hat bei vorangegangenen Verwaltungsreformen von sich aus Organisationsveränderungen durchgeführt und Personal reduziert. Dies wurde nicht honoriert, sondern es kamen weitere, einschneidende Reformen. Nun ist Herr Meiler der Meinung, dass man innerhalb dieser Fremdbestimmung **einen Weg gehen muss, um weitere Personalkürzungen zu vermeiden**. Dieser Weg sieht ein **taktisches Vorgehen** vor. Deshalb wird die PKR abgelehnt, obwohl sie Daten liefern könnte, die für Organisationsentscheidungen wichtig sind (siehe D 26).

Die PKR ist etwas **Neues**, Herr Meiler steht diesem Neuen **kritisch** gegenüber, denn es birgt die **Gefahr**, über Gebühr Personal abgeben zu müssen (einmal aufgrund der PKR, einmal weil die Politik dies so will) (siehe D 11). **So wie es derzeit ist, ist es gut, hier darf keine Veränderung eintreten** (siehe D 12).

Gedeutete Orientierungsmuster

D 23: Grundannahme: Keine Interessensgruppe hat die Macht, ForstBW Konkurrenz zu machen.

[REDACTED]

D 26: N&S: Wenn es um die, von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträgern vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation, verfügbare Stellen, ...) geht, wird taktisch vorgegangen.

[REDACTED]

D 11: Grundannahme: Die Gruppe ist vergangenheitsorientiert, Neues wird eher kritisch gesehen, denn es können Gefahren lauern.

[REDACTED]

D 12: N&S: Das bisher praktizierte Vorgehen hat sich bewährt und soll beibehalten werden.

[REDACTED]

Zeilen 679-755: Zusammenfassung

Herr Bär ist nur ein Beispiel bekannt, bei dem die PKR in den forstlichen Organisationen durchgeführt wurde. Damals wurde untersucht, wie hoch die Lohnfindungskosten bei der Akkordlohnberechnung der Waldarbeiter gewesen sind. Die Höhe dieser Kosten, rund 400 DM pro Waldarbeiter und Monat, hat alle sehr betroffen gemacht. Die Verwaltung hat daraufhin entschieden, dass die Waldarbeiter im Zeitlohn arbeiten. Herr Bär ist der Meinung, die Personen der höheren Hierarchiestufen würden die PKR positiv sehen, die der niedrigeren Hierarchiestufen würden an ihren Arbeitsplatz denken, denn es käme zu Stellenkürzungen. Herr Bär erzählt weiter, dass er einen Revierleiter gebeten hat, ein ganzes Jahr lang zu notieren, wie viele Stunden er für welche Tätigkeit aufwendet. Damit wollte er einen Einblick erlangen, welchen Zeitaufwand die Revierleiter für die einzelnen Arbeiten haben (Zeilen 679-714).

Herr Jäger hält die PKR für sehr aufwändig. Wenn die Revierleiter ihre Zeiten selber erfassen müssen, so würden sie dies nicht akzeptieren. Des Weiteren stehen den Revierleitern

alle Möglichkeiten offen, auch Unwahres zu verbuchen. Die Bearbeiterin erklärt, dass die PKR nicht auf einer fortlaufenden Zeiterfassung basiert. [REDACTED], ob die PKR personenscharf erfolgt oder ob sie nur die Kosten für einzelne Prozesse ermittelt, ohne dass auf eine bestimmte Person geschlossen werden kann. Die Bearbeiterin erklärt, dass Prozesse und nicht Personen analysiert werden. Herr Bär hält Folgendes dagegen (Zeilen 715-755):

Zeilen 756-759: 13. Teil der Deutung

Zitat

Herr Bär: Aber wenn man als Betrieb dann Schlussfolgerungen draus ziehen will, dann brauche ich zumindest mal die Bandbreite und noch Zusatzparameter wie Steillagen oder Nichtsteillagen.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Bär sagt, wenn man auf Basis der PKR Entscheidungen („Schlussfolgerungen“) treffen will, dann braucht man nicht nur „die Bandbreite“ – hier ist der Bearbeiterin nicht klar, was er damit sagen will – sondern auch noch naturale Angaben. Herr Bär fordert also, zusätzlich zu den von der Bearbeiterin beschriebenen Daten, weitere Informationen an. Denkt man seine Gedanken weiter, so würden diese Daten Informationen enthalten, wie hoch der Zeitbedarf für einen Prozess ist, wenn er in Steillagen durchgeführt wird und wie hoch er ist, wenn er in der Ebene („Nichtsteillagen“) stattfindet.

Schlussfolgerungen

Herr Bär will noch zusätzliche Daten, weil er, um Entscheidungen treffen zu können, eine Analyse mit einem **hohen Detaillierungsgrad** braucht. Diese **Analyse wäre dann genauer** als jene, die von der Bearbeiterin vorgestellt wurde.

Gedeutete Orientierungsmuster

D 10: Grundannahme: Im Grundsatz werden sehr genaue Daten (hoher Detaillierungsgrad und ~~hohe Datenqualität~~) benötigt.

[REDACTED]

Zeilen 760-795: Zusammenfassung

Herr Bär ist der Meinung, dass die Datenerfassung mit externen Personen durchgeführt werden müsste (Zeilen 760-764).

[REDACTED]

Diese ist zwar aufwändig, aber auch eine gute Grundlage v. a. für organisatorische Fragestellungen. [REDACTED], dass die Gruppe aus einer Verwaltungsdenke heraus argumentiert, denn die Gruppe sieht die PKR aus der Perspektive, dass man lieber keine Personalstellen reduzieren sollte. Hierzu gibt Herr Meiler zur Antwort, dass es in der Vergangenheit nicht honoriert wurde, selbst aktiv zu sein, denn es kamen trotzdem weitere Stellenkürzungen. Des Weiteren wird von ihm der Unternehmensbestand nicht als gefährdet eingestuft, deshalb sieht er auch keinen Druck, Abläufe zu verändern.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Die PKR ist seiner Meinung nach eine gute Basis für ForstBW, wenn der Fall eintreten wird, dass von außen die Order kommt, Stellen zu sparen (Zeilen 765-795).

Zeilen 796-810: 14. Teil der Deutung

Zitat

Herr Bär: */_ dass das völlig anders läuft, wenn das umgekehrt gesehen wird, haben wir bei der Firma Holz da oben erlebt, vor Weihnachten vor zwei Jahren glaub ich, sind wir da Betriebsführung gewesen, und die haben eine extreme Mitarbeiterbeteiligung. Vor allen Dingen auch in der Frage „wird jemand eingestellt oder nicht“. Und dann wird so gut wie keiner mehr eingestellt. Weil das geht sofort von deren Weihnachtsgeld und deren Firmenbeteiligung ab, d. h. ah dort geht wirklich das extrem weit, da bestimmen die Mitarbeiter ob jemand eingestellt wird oder nicht. Da bestimmen die Mitarbeiter ob der Chef einen Mercedes oder eine VW-Golf fährt. Ah also das geht sehr sehr weit. Und in dem Punkt dreht sich das schlagartig um. Die haben da plötzlich ganz harte Instrumente. Jeder hat an seinem Arbeitsplatz ein Schild was er am Tag geschafft hat, kann öffentlich jeder eingucken als Kurve. Wenn er unter dem Durchschnitt ist ein paar Mal wird er sofort gefragt „Warum?“ weil die dann alle sich immerzu miteinander vergleichen. Das geht ja ein bisschen in die Richtung. Zumindest was sie sagen, dass das eben sofort umgekehrt wird, wenn die Firma einem gehört. Und dort sind es die Mitarbeiter, denen die Firma da mehr oder weniger gehört.*

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Bär bezieht sich in seiner Aussage [REDACTED] [REDACTED] die Gruppe hätte eine andere Einstellung zur PKR, wenn ForstBW in ihrem Eigentum wäre. Herr Bär greift ein Beispiel auf, bei dem „das“ komplett anders abläuft, wenn „das“ umgekehrt gesehen wird. Er benennt dann eine Firma, bei der er mit anderen eine Betriebsführung machte. In dieser Firma gibt es eine sehr stark ausgeprägte („extreme“) Mitarbeiterbeteiligung. Hier wird die Proposition ersichtlich, die er am Beispiel dieser Firma ausarbeitet. Er sagt, diese „extreme“ Mitarbeiterbeteiligung wird besonders („vor allen Dingen“) bei der Entscheidung ersichtlich, ob eine weitere Person eingestellt wird. Aufgrund dieser Beteiligung kommt es dort zu fast keinen Neueinstellungen, denn diese mindern die finanziellen Zusatzleistungen („Weihnachtsgeld“, „Firmenbeteiligung“) der bereits vorhandenen Mitarbeiter. Herr Bär bewertet diese Form der Firmenführung: Er findet die Mitarbeiterbeteiligung („das“) geht in dieser Firma äußerst weit. Herr Bär benutzt zwei Mal den Begriff „extrem“. „Extrem“ bedeutet auch „übertrieben“. Herr Bär wiederholt das eben genannte Beispiel und benennt ein weiteres: Die Mitarbeiter dieser Firma bestimmen auch, welches Auto der Chef bekommt. Der Vorgesetzte darf also nicht selbst entscheiden, welchen Firmenwagen er fahren will. Herr Bär wiederholt nochmals, dass bei dieser Firma die Mitarbeiterbeteiligung „sehr sehr weit“ geht. Herr Bär führt weiter aus, dann „dreht sich das schlagartig“ um, denn in der Firma gibt es „plötzlich“ sehr („ganz“) „harte Instrumente“. Er beschreibt eines dieser Instrumente: In dieser Firma ist für alle anderen erkennbar, welche Leistung der Einzelne täglich erbringt. Ist ein Mitarbeiter „ein paar Mal“ unter dem Durchschnitt, so muss er Rechenschaft dafür ablegen („wird er sofort gefragt „Warum?“). Herr Bär [REDACTED] [REDACTED]

Wenn die Firma einer Person gehört, dann werden andere Instrumente und Regeln eingesetzt. Herr Bär sagt, die beschriebene Firma gehört „mehr oder weniger“ den Mitarbeitern.

Schlussfolgerungen

Herr Bär betont in diesem Abschnitt mehrfach, die sehr starke und für ihn auch übertriebene Form der Mitarbeiterbeteiligung. Nach seiner Beschreibung werden in der genannten Firma die Entscheidungen von den Mitarbeitern getroffen und der Vorgesetzte muss machen, was diese sagen. Dies ist für Herrn Bär sehr befremdlich. D. h. die beschriebene Firma stellt für Herrn Bär einen Gegenhorizont dar. Was ist dann für ihn das Übliche, Vertraute? Nicht befremdlich und vertraut ist ihm wohl der Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in ForstBW. Das Gegenteil des von Herrn Bär beschriebenen Umgangs zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist, dass die Entscheidungen von den Vorgesetzten bestimmt werden und

die Mitarbeiter tun sollen, was der Vorgesetzte sagt. **Dieser hierarchische Umgang ist das, was Herrn Bär vertraut ist.**

Gedeutete Orientierungsmuster

D 20: N&S: Die Förster anerkennen und leben Hierarchien.



Zeilen 811-847: Zusammenfassung

Herr Bär bemängelt, dass bei der PKR im Normalfall nicht auf Einzelpersonen geschlossen werden kann. Seiner Meinung nach sollte ein Firmenleiter auch diese Daten erhalten. Dann unterhält sich die Gruppe, ob die derzeit praktizierte Produktorientierte Zeiterfassung ausreichend genaue Daten liefert.

Zeilen 848-852: 15. Teil der Deutung

Zitat

Herr Jäger: Also, interessant denke ich, ist das Thema. Aber es hat im Zweifel ganz harte Konsequenzen. Deshalb muss es gut gemacht sein. Wenn ich da falsche Werte raus kriege, dann ah kann das noch nicht Konsequenzen haben, die uns nicht gut tun. Von dem her gesehen, dann muss man es richtig machen und ob der Aufwand- wie das dann läuft, mache ich mal ein Fragezeichen.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Herr Jäger findet die PKR interessant. Er ist aber auch der Ansicht, die PKR würde ggf. („im Zweifel“) zu harten Entscheidungen führen, deshalb müsste sie „gut gemacht“ werden. Würde die PKR falsche Werte ergeben, so könnte dies negative Folgen für ForstBW bzw. die UFB haben („Konsequenzen haben, die uns nicht gut tun“). Er appelliert, die PKR richtig zu machen. Diese hohe Qualität ist mit Aufwand verbunden. Dann äußert er Zweifel, ob die erforderliche Qualität erreichbar wäre.

Schlussfolgerungen

Genauere, hochwertige Daten sind für Herrn Jäger **wichtig**, denn daraus werden weitreichende Entscheidungen abgeleitet. Ungenaue Daten sind gefährlich.

Gedeutete Orientierungsmuster

D 10: Grundannahme: Im Grundsatz werden sehr genaue Daten (~~hoher Detaillierungsgrad~~ und hohe Datenqualität) benötigt.

Zeilen 853-954: Zusammenfassung

Die Bearbeiterin fragt, wie es den anderen Mitarbeitern der UFB gehen würde, wenn die PKR eingeführt werden würde. Herr Jäger geht davon aus, dass die PKR die Arbeit der Revierleiter aufwerten würde, denn das Instrument ergäbe, was die einzelnen Tätigkeiten der Revierleiter kosten und wie viel Zeit dafür aufgewendet werden muss. Die PKR würde die Vielfältigkeit der Revierleitertätigkeit etwas mehr ins rechte Licht rücken. Er erklärt auch gleich, was er mit dieser Aussage meint: Die Revierleiter beklagen sich häufig, dass die Vorgesetzten überhaupt nicht wissen, welche Leistung die Revierleiter erbringen. Herr Jäger denkt, dass durch die PKR die Vorgesetzten ein positiveres Bild von der Tätigkeit der Revierleiter erhalten würden (Zeilen 853-881).

[REDACTED]

[REDACTED]

Die Bearbeiterin weist darauf hin, dass die PKR kein starres Verfahren ist. Die Analysetiefe kann vom Anwender festgelegt werden. Hierbei müssen die Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen werden. Herr Meiler sieht einen Trugschluss in dem Gedanken, dass aufwändig ermittelte Zahlen eine höhere Genauigkeit liefern würden. Die derzeit angewendete Produktorientierte Zeiterfassung ist seiner Meinung nach das beste Beispiel dafür, denn sie erfordert einen hohen Aufwand und liefert unbrauchbare Zahlen (Zeilen 934-954).

Zeilen 955-963, 984-990: 16. Teil der Deutung

Zitat

Herr Meiler: */_ Und ich glaub, das würde auch- also jede weitere Untersuchung ahm bringt auf der Fläche- hat schwer Akzeptanz zu erlangen_/*

Herr Bär: */_ja_/*

Herr Meiler: */_ auf der Fläche. Weil, die sagen ja jetzt schon- da kommen auch Fahrtenbücher vielleicht, POZ ist schon seit einigen Jahren eingeführt, für uns müssen sie ständig irgend etwas erheben, dann gibt's ah diese Selbstevalierungen ah da sagt man uns permanent, „Menschenskind, wir kommen gar nicht mehr zu unserem Geschäft, wir sind dauernd nur noch am Zahlen liefern und untersuchen und unser ureigenes Geschäft da dafür haben wir zu wenig Zeit, gleichzeitig wachsen die Reviere. Also_/*

[...]

[REDACTED]

Beschreibung des Diskursverlaufs

Dieses Zitat ist ein Ausschnitt aus einer Fokussierungsmetapher. Herr Meiler geht davon aus, dass „jede weitere Untersuchung“ bei den Revierleitern („auf der Fläche“) schwer akzeptiert werden würde. Herr Bär bestätigt diese Aussage („ja“). Herr Meiler begründet seine Meinung: Die Revierleiter müssen ggf. Fahrtenbücher führen, die Produktorientierte Zeiterfassung („POZ“) wird von ihnen seit Jahren bedient, für die Führungskräfte („uns“) müssen sie laufend Erhebungen durchführen und dann müssen sie noch die Selbstevaluierung bestreiten. Die Revierleiter sagen den Vorgesetzten („uns“) ständig („permanent“), dass sie nicht mehr zu ihren Kernaufgaben („unserem Geschäft“, „ureigenes Geschäft“) kommen, weil sie andauernd Daten erheben und analysieren müssen und für die Kernaufgaben haben sie zu wenig Zeit, zumal auch die Reviere größer wurden. Herr Meiler bringt hier eine Proposition zum Ausdruck.

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]

Schlussfolgerungen

Herr Meiler nimmt die Bedürfnisse der Revierleiter ernst, er zeigt also Fürsorge für seine Mitarbeiter und lehnt deshalb die PKR ab. [REDACTED]

[REDACTED] D. h. auch er zeigt **Fürsorge gegenüber den Revierleitern** (siehe D 18). Wenn Fürsorge gegenüber den Mitarbeitern gezeigt wird, so wird dadurch auch ein gewisser **Zusammenhalt in einer Gruppe** erkennbar (siehe D 17).

Gedeutete Orientierungsmuster

D 17: N&S: Innerhalb der Mitglieder der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg besteht ein ~~großer~~ Zusammenhalt.

D 18: N&S: Fürsorge gegenüber den Mitarbeitern.

[REDACTED]
[REDACTED]

Zeilen 964-983, 991-1077: Zusammenfassung

Herr Bär weist auf die Vorteile hin, die die Kalkulation der Lohnfindungskosten bei der Akkordlohnberechnung gebracht hat (Zeilen 964-983).

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Die Bearbeiterin weist die Gruppe darauf hin, dass die PKR kein modernes Instrument ist. Dann stellt sie die Frage, warum sie bisher in den forstlichen Organisationen nicht eingeführt wurde. Herr Jäger sieht den Grund darin, dass die forstlichen Organisationen bis vor Kurzem eine Verwaltung waren, die gesetzliche Aufgaben erfüllen musste und diese wurden einfach abgearbeitet. Wurde Personal gekürzt, so versuchte man einzelne Aufgaben nicht mehr durchzuführen. Informationen über die Kosten der einzelnen Tätigkeiten hätten nichts genützt, um das Problem zu mildern (Zeilen 1019-1037).

■■■■■ Denn am Ende sagt die Politik, landesweit müssen 1.400 Stellen gespart werden, sie sagt aber nicht, in welchen Bereichen und „wie“ gespart werden soll. Er erklärt, dass Organisationen wie ForstBW, die Erfahrungen mit von der Politik angeordneten Stellenkürzungen machten, die Motivation verloren haben, solche Instrumente anzuwenden. ForstBW hat keinen Einfluss auf die politischen Entscheidungen und die Ergebnisse einer PKR würden in diese Entscheidungsfindung auch nicht einfließen (Zeilen 1038-1057).

Herr Bär prognostiziert, anfangs würde die Einführung der PKR zu Sorge und Verunsicherung führen. Später würden die Mitarbeiter auch den Vorteil erkennen, dass der jeweilige Vorgesetzte durch die PKR sieht, welche hohe Leistung erbracht wird. Dann würde Zufriedenheit bei den Mitarbeitern einkehren. Auch Herr Bär ist der Meinung, dass die PKR zu einem Stellenabbau führen würde (Zeilen 1057-1077).

Vorgesetztenbeurteilung

Zeilen 1078-1149: Zusammenfassung

Die Bearbeiterin stellt die Vorgesetztenbeurteilung vor, die Teilnehmer witzeln dabei über einzelne Inhalte. Dann erfolgt die Frage der Bearbeiterin, wie es der Gruppe oder den Revierleitern gehen würde, wenn das Instrument eingeführt werden würde (Zeilen 1078-1098).

Herr Meiler weist die Bearbeiterin darauf hin, dass das Instrument als Teil der Mitarbeiterbefragung im LRA eingesetzt wird. ■■■■■■

■■■■■ Diese wurde aus Sicht von Herrn Meiler ausgesprochen aufwändig durchgeführt, das Ergebnis war aber seiner Meinung nach „völlig unbefriedigend“, denn man erfuhr zwar, wie man von den Mitarbeitern eingeschätzt wurde, man konnte aber nicht nachfragen, wie diese Einschätzung zustande kam, denn die Mitarbeiterbefragung war anonym (Zeilen 1099-1111).

Herr Bär sagt, die im LRA praktizierte Vorgesetztenbeurteilung deckte nur 60 Prozent der von der Bearbeiterin beschriebenen Anforderungen ab, dies dann aber „perfekt“. Die letzten beiden Forderungen, also den Maßnahmenplan und die Kontrolle, fanden dagegen nicht statt. ■■■■■■

Zeilen 1149-1158, 1173-1182: 17. Teil der Deutung

Zitat

Herr Bär: [...] Und dann ist es so, also die Einzelmeinungen, die ich gekriegt habe, habe ich nicht weitergegeben, nicht jetzt nur über mich, sondern auch über die [REDACTED]. Die haben wir zum Teil unter vier Augen besprochen, weil die sind zum Teil so verheerend und so unter jeder Gürtellinie, dass ich die Hoffnung aufgegeben habe, dass das, was sie sagen, dass die Mitarbeiter das anonym fair machen, die sind sicher nicht gegeben. Das sind Einzelmeinungen, und die geben auch nicht- aber es wären manchmal wichtige Dinge, da da drückt sich auch eine gewisse Frustration aus. Also, da gibt es Mitarbeiter, wenn man da die Formulierung voll und ganz ernst nimmt, dann muss man sagen, der ist nicht mehr bei dem Betrieb, den müsste man ganz dringend holen, dann müsste ich aber auch wissen, wer es ist. Der offenbart sich nicht.

[...]

Herr Bär: Ansonsten finde ich, das ist ein super Instrument. Es gibt übrigens auch im Landratsamt schon eine ganze Menge Hinweise. Das Landratsamt hat übrigens einen Punkt überhaupt nicht aufgefasst, das letzte Mal sind [REDACTED] versetzt worden beziehungsweise abgesägt worden, deswegen, weil ihre Aussagen über sie so verheerend waren, scheinbar, ich hab die nicht gesehen, dass der Landrat die Notbremse gesehen hat. Also, die haben bei uns schon Auswirkungen, die Dinger. Und das finde ich übrigens auch nicht schlecht, also, das sehe ich anders wie sie, dass das da gar keine disziplinarische Ausführ-, dass man dem vielleicht erst Schritte anbieten sollte, um ihm zu helfen, ist vielleicht was anderes. Aber im Prinzip finde ich das ok.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Die Vorgesetztenbeurteilung im LRA Wald bestand aus geschlossenen Fragen zum Ankreuzen und aus offenen Fragen. Herr Bär bezieht sich im Folgenden auf die Antworten zu den offenen Fragen.

Herr Bär hat die Antworten auf die offenen Fragen („Einzelmeinungen“) nicht weitergegeben. Unklar ist, wohin er sie hätte geben können oder sollen. Er hat weder die über sich noch die über die anderen Personen des höheren Forstdienstes [REDACTED] weitergegeben. Teilweise wurden diese Antworten unter vier Augen besprochen – hier dürfte er und der Beurteilte gemeint sein. Er begründet sein Vorgehen: Die Antworten auf die offenen Fragen waren z. T sehr sehr schlimm („verheerend“) und extrem verletzend („so unter jeder Gürtellinie“). Herr Bär hat deshalb die „Hoffnung aufgegeben“, dass die Ausführungen der Bearbeiterin zutreffen („das was sie sagen“). Hier bezieht er sich auf ihre Aussage, die Mitar-

beiter würden bei entsprechender Vorbereitung gerechte Beurteilungen abgeben. Herr Bär geht vielmehr davon aus, dass die Mitarbeiter im Schutze der Anonymität ungerecht sind. Bei den Antworten auf die offenen Fragen waren Einzelmeinungen dabei, die aus der Sicht von Herrn Bär z. T. wichtig wären – hier unterbricht er sich selbst. Er führt den Satz wie folgt weiter: Es waren große Unzufriedenheiten („Frustration“) erkennbar. Es gibt Mitarbeiter, die, wenn man ihre Aussagen in der Vorgesetztenbeurteilung ernst nimmt, innerlich gekündigt haben („nicht mehr bei dem Betrieb sind“). Diese Mitarbeiter müsste man dringend wieder zurückholen. Dazu müsste aber erkennbar sein, wer sich hinter den genannten Aussagen verbirgt, aber diese Mitarbeiter sagen nicht, dass die Antworten von ihnen kommen.

Grundsätzlich findet Herr Bär die Vorgesetztenbeurteilung sehr gut („super Instrument“). Er sagt, dass es auch im „Landratsamt schon eine ganze Menge Hinweise“ gibt. Hier ist unklar, was er damit meint. Dann führt er aus, dass das Landratsamt eine Empfehlung zur Vorgesetztenbeurteilung nicht befolgt hat („aufgefasst“). Hier bezieht er sich darauf, dass die Bearbeiterin bei der Vorstellung der Vorgesetztenbeurteilung erklärt hat, es würde dringend empfohlen, eine Vorgesetztenbeurteilung nicht für Personalentscheidungen heranzuziehen, sondern nur zur Verbesserung des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses. Begründet wird diese Empfehlung damit, und auch das war Bestandteil des Einführungsvortrages, dass die Vorgesetztenbeurteilung keine objektiven Informationen liefert, denn manche Mitarbeiter bewerten strenger, andere weniger, manche Probleme liegen im ganzen Team begründet, andere in den Rahmenbedingungen.

Her Bär erzählt weiter: Nach der letzten Vorgesetztenbeurteilung sind [REDACTED] des LRA versetzt bzw. in hierarchisch niedrigere Positionen gekommen („abgesägt“). Diese Personalentscheidung wurde aus Sicht von Herrn Bär gefällt, weil die Abteilungsleiter sehr schlimme („verheerende“) Beurteilungen von ihren Mitarbeitern erhalten haben. Herr Bär gibt zu erkennen, dass er sich nicht selbst ein Bild von diesen Beurteilungen machen konnte, aber „scheinbar“ war es so. Der Landrat hat es als notwendig erachtet, deren Tätigkeit als Vorgesetzte abrupt zu beenden („Notbremse“). Her Bär betont, dass die Vorgesetztenbeurteilungen („die Dinger“) im LRA („bei uns“) schon Auswirkungen auf Personalentscheidungen haben. Das findet er auch nicht schlecht. Soweit die Proposition, die er im Folgenden weiter ausarbeitet: Er betont, dass er diesen Punkt anders beurteilt als die Bearbeiterin, die sagt, es dürfen keine disziplinarischen Maßnahmen getroffen werden. Er verfeinert seine Orientierung: Er kann sich vorstellen, aber es ist ihm nicht all zu wichtig („ist vielleicht was anderes“), dass man vor der Anwendung der hier beschriebenen Maßnahmen den Personen noch helfen sollte. Er betont aber, dass er im Grundsatz das praktizierte Vorgehen im LRA in Ordnung findet.

Schlussfolgerungen

In einer Vorgesetztenbeurteilung sollen die Mitarbeiter zum Ausdruck bringen, was sie von ihrem Vorgesetzten halten. Ist die Beurteilung der Vorgesetzten schlecht oder erhalten die Vorgesetzten erkennbar emotionale Rückmeldungen, so kann dies darauf zurückzuführen sein, dass die Mitarbeiter große Defizite verspüren. Vor allem im letzten Fall dürften die Mitarbeiter verletzt sein. Gedacht ist die Vorgesetztenbeurteilung so, dass der Vorgesetzte die Beurteilung aufnimmt und sich zuerst überlegt, was er falsch gemacht haben könnte. Es geht darum, den Mitarbeiter und das Urteil ernst zu nehmen und sich zu überlegen, warum der Mitarbeiter zu diesem schlechten Urteil kommt. Herr Bär stellt sich in dieser Passage diese Frage nicht. **Den Schritt der Selbstkritik erwähnt er also nicht.** Es erfolgt viel mehr eine Herabsetzung des Senders der schlechten Nachricht, denn dieser ist im Schutze der Anonymität ungerecht. Herr Bär differenziert nicht, dass die Ausdrucksweise ungerecht sein mag, der Inhalt aber ggf. gerechtfertigt ist. Er sieht nur, dass er und die anderen Vorgesetzten von den Mitarbeitern ungerecht behandelt wurden. **Herr Bär baut** mit der Herabsetzung des Senders **einen Schutzwall vor sich und den anderen Vorgesetzten auf, der vor Selbstkritik schützt.** Durch diesen Umgang mit den Beurteilungsergebnissen muss sich Herr Bär nicht mit der darin enthaltenen Kritik an seiner Person auseinandersetzen. Er **blendet durch seine Herangehensweise viele Informationen aus** und lebt dadurch in der **Illusion**, selbst nicht viel falsch gemacht zu haben.

Wenn ein Vorgesetzter so eine schlechte Beurteilung erhält, dass andere davon ausgehen, dass **der Vorgesetzte tatsächlich der Problemfall ist – wenn das Problem also ans Licht tritt - dann befürwortet Herr Bär auch eine (vermeintlich) schnelle Lösung des selben**, denn er akzeptiert hier, dass die genannten Personen auf hierarchisch niedriger stehende Stelle gesetzt wurden. Die Maßnahmen zur Hilfe erwähnt er zwar, aber sie sind ihm nicht so wichtig. Er denkt sich nicht in die Situation der beschriebenen Vorgesetzten hinein und er überlegt sich nicht, ob die schlechten Beurteilungsergebnisse auch andere Gründe (siehe oben) haben können. **Er bemüht sich also nicht um ein Verständnis der Situation.**

Gedeutete Orientierungsmuster

D 30: N&S: Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, sich Selbstkritik stellen zu müssen. Es kommt zu einer Scheinharmonisierung, d. h. viele Informationen werden ausgeblendet, mit dem Ziel, dass man sich in einer Harmonie wähen kann. Tritt das Problem, die offene Frage oder die Schwäche doch ans Licht, so wird

es wahrgenommen, aber es wird mit Unverständnis reagiert, es werden Maßnahmen getroffen, damit das Problem schnell wieder beseitigt ist.

[REDACTED]

Zeilen 1158-1174; 1182-1398: Zusammenfassung

Herr Bär belegt mit Beispielen, dass bei der Vorgesetztenbeurteilung die Anonymität nicht immer gewährleistet werden kann. Wenn aber der Beurteilte auf die Einzelperson schließen kann, so kann dies, seiner Meinung nach, zu Ungerechtigkeiten führen (Zeilen 1158-1174).

Herr Bär erzählt, die Fachleute hätten gesagt, aus der Vorgesetztenbeurteilung könne man ein paar Informationen sehr gut herauslesen. Dann erklärt er die Analysemöglichkeiten, die genannt wurden. Anhand seiner Aussagen kann geschlossen werden, dass er diesem Analyseverfahren und den daraus erworbenen Ergebnissen sehr unkritisch gegenüber steht (Zeilen 1182-1196).

Herr Bär thematisiert in mehreren Passagen, es sei eine wichtige Voraussetzung für eine Führungskraft, dass sie mit Kritik umgehen kann bzw. sie muss lernen, mit Kritik umgehen zu können. Eine Führungskraft darf [REDACTED], nur weil ein Mitarbeiter einmal etwas Unverschämtes als Antwort auf eine offene Frage geschrieben hat oder weil sie in einzelnen Punkten schlecht beurteilt wurde (Zeilen 1197-1202, 1239-1241, 1256-1259).

[REDACTED]

Herr Bär erzählt, dass im LRA einige Führungskräfte seit der Vorgesetztenbeurteilung „einen schweren Stand“ haben. Er ist sich sicher, dass in diesen Fällen ein Moderator „verhängnisvoll“ wäre, denn wenn jemand, der schon von seinen Mitarbeitern schlecht beurteilt ist, auch noch drei Wochen lang geacoacht würde, dann wäre dies das Ende seiner Karriere als Abtei-

nicht als objektive Tatsache zu begreifen, sondern als subjektive Meinung. Er ist der Ansicht, dass die Vorgesetzten sehr schnell in eine Abwehrhaltung geraten. Eigentlich müsste man sagen, „das ist die berechnete Meinung deiner Mitarbeiter, so sehen die dich“. Die Aufgabe des Vorgesetzten ist dann, mit dieser Meinung umzugehen und ggf. den Mitarbeitern noch mehr entgegen zu kommen. Das ist die Leistung, die man erbringen müsste und dies ist nicht ganz einfach. Er sagt, er kenne auch Vorgesetzte, die die Ergebnisse ihrer Beurteilung entweder gänzlich ignorieren oder nicht bereit sind, ihr Verhalten zu ändern (Zeilen 1373-1398).

Zeilen 1399-1447: 18. Teil der Deutung

Zitat

Herr Jäger: Vielleicht auch noch zum Thema Führung generell. Es ist schon wichtig, dass man das Feedback hat, das Feedback. Aber man hat die Vorbereitung als als Führungskraft hat man gar nicht. Das ist schon wichtig [1-2 Worte unverständlich; Anm. d. Bearb.]. Einerseits wird man nachher quasi befragt und beurteilt, wie du bist, man hat aber Null ah ah Vorbereitung für Führungsqualifikation._/

Herr Meiler: /_hmmm_/

Herr Jäger: /_ Man bewirbt sich auf eine Stelle-_/

Herr Meiler: /_ Ich würde das nicht so-_/

Herr Jäger: /_also_/

Herr Meiler: /_ sozusagen zur Grundausbildung. _/

Herr Jäger: /_ ja, aber _/

Herr Meiler; Herr Bär, Herr Jäger: [kurz unverständlich und durcheinander; Anm. d. Bearb.]

Herr Jäger: /_ aber richtig, aber richtig, das ist 20 Jahre her-_/

Herr Meiler: /_ jaaa [im Sinne von „ja schon, aber“; Anm. d. Bearb.]

Herr Jäger: /_ da hat man diesen Lehrgang gehabt-_/

Herr Meiler: /_ jaaa [im Sinne von „ja schon, aber“; Anm. d. Bearb.]-_/

Herr Jäger: /_ und man kann es in diesem 20 Jahren nicht üben. _/

Herr Meiler, Herr Bär: [3 sec. unverständlich durcheinander; Anm. d. Bearb.]

Herr Bär: /_ seit dem üben wir ja-_/

Herr Jäger: /_ ja, aber. Man ist im Prinzip, ist mal selber ah ah , ich sag mal- muss man sich seine Führungsqualitäten, seine Führungsstandards selber erarbeiten.-_/

- Herr Meiler: /_ ja gut, aber_/
- Herr Jäger: /_ und das ist
der Knackpunkt für mich ein bisschen. Das- deshalb ist nämlich das Feedback ganz
wichtig. Aber zum Feedback gehört auch Vorbereitung dazu_/
- Herr Bär: /_ja_/
- Herr Jäger: /_ das wäre eins von
meinen Anmerkungen ahm weil, dann kann ich ja auch sagen, ich gehe auch richtig
damit um. Was sind eigentlich meine Standards als Führungsqualität?_/
- Herr Bär: /_ am letzten Dienstag oder
sonst was, hatte die Landesforstverwaltung angeboten, für alle leitenden Führungs-
kräfte des Landes, eine Schulung zum Führen und Gesunderhalten der Mitarbeiter.
Da waren ganz viele Punkte da. Das mal so im Zusammenhang mal wieder zu
hören, war ganz spannend_/
- Herr Jäger: /_ ah, ja das ist schon_/
- Herr Bär: /_ war nichts Neues dabei, aber trotz-
dem,_/
- Herr Jäger: /_ @ja klar@_/
- Herr Bär: /_ erinnert dran. Also so was muss man ab und zu_/
- Herr Jäger: /_also ich muss da
auch mal_/
- Herr Bär: /_aber das ist ja auch – das ist ja auch eine Lösungsmöglichkeit. Das ist ja
das – so so_/
- Herr Jäger: /_ ha ja_/
- Herr Bär: /_ eine Begleitung, Coaching von Leuten, die dann irgendwo, irgendwo
vielleicht ein Problem haben, dass man denen auch anbietet, Mensch jetzt geh mal
wieder zu so einem Führungsseminar oder sonst was.

Kontextwissen

Herr Jäger ist erst seit [REDACTED] in Führungsverantwortung. Herr Meiler und Herr Bär schon seit sehr vielen Jahren.

Beschreibung des Diskursverlaufs

Zu Beginn dieser Fokussierungsmetapher sagt Herr Jäger, er beziehe sich im Folgenden auf das Thema Führung im Allgemeinen. Herr Jäger hält fest, dass er es zwar auch als wichtig ansieht, wenn er Rückmeldungen über sein Führungsverhalten von den Mitarbeiter bekommt („dass man das Feedback hat“), aber er ist der Meinung, dass die Führungskräfte („man“) nicht auf ihre Aufgaben vorbereitet wurden. Diese Vorbereitung („das“) ist seiner Meinung nach schon wichtig. Dann sagt er, dass man einerseits, wenn man Führungskraft ist, beurteilt

wird, wie man seine Vorgesetztenrolle wahrnimmt, andererseits hat man als Führungskraft überhaupt keine („Null“) Vorbereitung auf diese Aufgabe erhalten. (Was Herr Jäger mit „befragt“ meint, ist der Bearbeiterin nicht klar.) Er beginnt den Satz, dass sich eine Person auf eine Stelle bewirbt – wird aber von Herrn Meiler unterbrochen. Dieser widerspricht Herrn Jäger („ich würde das nicht so“). Herr Jäger will etwas ergänzen („also“). Herr Meiler ergreift wieder das Wort. Er ist der Ansicht, die Vorbereitung auf die Führungstätigkeit gehört zur Grundausbildung. Herr Jäger widerspricht Herrn Meiler („ja, aber“). Dann reden alle kurz durcheinander. Herr Jäger gibt Herrn Meiler nur eingeschränkt recht, denn bei ihm ist dieser Lehrgang schon 20 Jahre her und er konnte das erlernte Wissen in diesen 20 Jahren nicht üben. Herr Meiler sieht die Situation anders als Herr Jäger („ja“ im Sinne von „ja schon, aber“). Herr Bär wirft ein, dass die Führungskräfte („wir“) seit der Zeit, als sie den Lehrgang hatten, üben („seit dem über wir ja“). Hier tritt entweder ein Unterschied im tatsächlichen beruflichen Werdegang der Teilnehmer zu Tage oder in der Wahrnehmung, wann es Gelegenheit zum Üben gab. Herr Jäger widerspricht Herrn Meiler und Herrn Bär, denn er wertet das von Herrn Bär Gesagte ab („ja, aber“). Herr Jäger ist der Ansicht, dass sich eine Führungskraft ihre Qualifikation selber erarbeiten muss. Herr Meiler will hier widersprechen („ja gut, aber“) kommt aber nicht weiter zu Wort. Herr Jäger sieht darin für sich den Knackpunkt. Weil er sich die Qualifikation selbst aneignen muss, ist für ihn die Rückmeldung aus der Vorgesetztenbeurteilung („das Feedback“) sehr wichtig. Aber zu dieser Rückmeldung gehört für ihn auch die Vorbereitung auf die Führungsposition. Hierin sieht Herr Jäger eine Anmerkung, die er in dieser Runde machen will. Er erläutert seine Ansicht weiter, er sagt, erst dann kann eine Führungskraft „auch sagen, ich gehe auch richtig damit um. Was sind eigentlich meine Standards als Führungsqualität?“. Dieser Satz ist nicht ganz verständlich. Er wird folgendermaßen gedeutet: Wenn eine Führungskraft eine Vorbereitung auf ihre Tätigkeit erfahren hat und somit weiß, was sie tun soll („Standards als Führungskraft“), erst dann kann sie anhand der Vorgesetztenbeurteilung ermitteln, ob sie ihre Aufgabe richtig durchführt. Herr Bär erzählt, dass er kürzlich auf einer Führungskräfte-schulung war zum Thema „Führen und Gesunderhaltung der Mitarbeiter“. Herr Bär fand es spannend, das Führungsthema in diesem Zusammenhang zu hören. Herr Jäger äußert sich – hörbar am Klang der Stimme – versöhnlicher und auch inhaltlich bringt er Zustimmung für diese Schulung auf „ah, ja das ist schon“. Herr Bär beurteilt die genannte Veranstaltung: Dort seien keine neuen Inhalte dabei gewesen, aber trotzdem – hier wird er von Herrn Jäger unterbrochen, der ihn bestätigt und lacht („@ja, klar@“). D. h. Herr Jäger bringt an dieser Stelle zum Ausdruck, es sei klar, dass so eine Veranstaltung nur bekannte Inhalte erbringt. Warum sagt er das? Er war doch der Meinung, den Führungskräften fehle die Vorbereitung. Herr Bär führt seine Beurteilung des Vortrags weiter: Die Veranstaltung erinnert an das vor längerer Zeit Gelernte („erinnert daran“). Solche Veranstaltungen sollte man ab und zu besuchen.

Herr Jäger sagt, er muss dann auch mal – wird dann aber unterbrochen. Aus dem Kontext dieses Abschnittes heraus, wäre der Satz weitergegangen mit – er muss dann auch mal wieder so eine Veranstaltung besuchen. Herr Bär sieht darin auch Lösungsmöglichkeiten für das Problem von Herrn Jäger. Herr Jäger bestätigt dies („ha ja“). Herr Bär sagt, derartige Seminare seien eine Begleitung, ein „Coaching“ von Personen, die irgendwo ein Problem haben. Diesen Personen soll man anbieten, auf Führungsseminare oder ähnliche Veranstaltungen zu gehen.

Schlussfolgerungen

Das von Herrn Jäger aufgeworfene Thema wühlt auf, denn alle reden durcheinander. Herr Jäger **vertritt seine Meinung, den Führungskräften fehle die Vorbereitung, zuerst sehr vehement**. Er hat offen gelegt, dass er bei sich Schwächen sieht und begründet dies mit fehlender Vorbereitung auf das Amt. **Seine Kollegen widersprechen ihm, denn er verstößt gegen die Norm**

Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, sich Selbstkritik stellen zu müssen.

Es kommt zu einer Scheinharmonisierung, d. h. viele Informationen werden ausgeblendet, mit dem Ziel, dass man sich in einer Harmonie wähen kann.

Seine Kollegen reagieren, wie es die Norm vorgibt, mit Unverständnis für die Schwäche und sie schlagen Vorträge zum Thema Mitarbeiterführung und Führungsseminare vor, damit Herr Jäger sein Defizit beheben kann. Ein Vortrag dauert ein bis zwei Stunden, Führungsseminare in der Regel drei Tage. D. h. mit diesen Maßnahmen könnte das Problem von Herrn Jäger, aus Sicht von Herrn Bär, recht zügig behoben werden. Hier wird der zweite Teil der Norm erkennbar:

Tritt das Problem, die offene Frage oder die Schwäche doch ans Licht, so wird es wahrgenommen, aber es wird mit Unverständnis reagiert. Es werden Maßnahmen getroffen, damit das Problem schnell wieder beseitigt ist.

Ab dem Zitat „der Knackpunkt für mich ein bisschen“ nimmt Herr Jäger sich in der Wortwahl etwas zurück. Ab dem Zitat „ah, ja das ist schon“ lässt er von seiner deutlich vorgetragenen Meinung ab, dass es den Führungskräften an Vorbereitung fehlt, **er sucht den Konsens mit seinen Kollegen**. Seine Stimme wird leiser, er widerspricht nicht mehr. Herr Bär und Herr

Jäger einigen sich, dass es für Herrn Jäger gut wäre, ein Führungsseminar zu besuchen. Dort lernt man zwar nichts Neues, aber man kann sein Wissen auffrischen.

Hier wird erkennbar, dass Mitglieder der Organisation, die sich nicht an die Normen halten, einen gewissen Druck verspüren oder Widerspruch erfahren. **Herr Jäger hat sich in dieser kurzen Passage der genannten Norm angepasst.**

Deutung

D 32: Konformität wird in gewissem Umfang „erzungen“.

Zeilen 1448-1505: Zusammenfassung

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]