

# C. Aktuelle Fragen aus der Prüfungs- und Beratungstätigkeit

## Personalentwicklung, Personalführung, Motivation

Verfasser: Erwin **Künstler**

Inhaltsübersicht	Seite
<b>1. Personalentwicklung</b>	25
1.1 Mitarbeitergespräche	27
1.2 Lernen am Arbeitsplatz	28
1.3 Qualitäts- oder Mitarbeiterzirkel	29
1.4 Team- und Projektarbeit	29
1.5 Betriebliches Vorschlagwesen	30
1.6 Personalauswahl	30
1.7 Aus- und Fortbildung	30
1.8 Beurteilungsverfahren	30
1.9 Abschließende Hinweise	31
<b>2. Personalführung</b>	31
2.1 Führungsverhalten, Führungsstil	31
2.2 Führungsmittel	32
<b>3. Motivation</b>	32
<b>4. Zusammenfassung</b>	34

Die notwendige Modernisierung der Kommunalverwaltungen, die Einführung neuer Steuerungsmodelle, der Wettbewerb mit externen Dienstleistern und die immer schneller werdenden technologischen Veränderungen führen zu ständig steigenden Anforderungen an die öffentliche Verwaltung. Dabei stellen die Mitarbeiter einen wichtigen Faktor dar. Angesichts des immer geringer werdenden finanziellen Spielraums werden wohl auch die Kommunalverwaltungen ihre Aufgaben in Zukunft mit immer weniger - dafür aber höher qualifiziertem - Personal erfüllen müssen. Vor diesem Hintergrund sind deshalb die Qualifikation und die Motivation der (verbleibenden) Mitarbeiter entscheidende Faktoren, um die anstehenden Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können. Noch mehr als bisher kommt es daher darauf an,

- eine optimale Auswahl der Mitarbeiter zu treffen,
- für eine bessere Qualifikation zu sorgen und
- auf den adäquaten Einsatz des Personals zu achten.

Den Fragen der **Personalentwicklung** sollte daher in der öffentlichen Verwaltung eine wesentlich größere Bedeutung als bislang beigemessen werden.

Das gilt in gleichem Maße für die Bereiche **Personalführung** und **Motivation der Mitarbeiter**.

Bei unserer Beratungs- und Prüfungstätigkeit stellen wir immer wieder fest, daß es bei einer Vielzahl von Verwaltungen in diesen Bereichen Defizite gibt, und zwar meist dort, wo auch erhebliche Mängel in der Organisation sowie in der Führung, Ausbildung und Qualifikation des Personals anzutreffen sind. Nicht selten führt dies dann zu einer überhöhten Personalausstattung.

Die nachstehenden Ausführungen beschränken sich auf wesentliche Fragen zur vorstehenden Thematik und sollen eine Hilfestellung bei der Aufstellung eines Personalentwicklungskonzepts im Rahmen der Personal- und Organisationsarbeit sein. Zur Vertiefung der einzelnen Themen verweisen wir auf die Literaturhinweise am Schluß der Ausführungen.

## 1. Personalentwicklung

Es gibt eine Vielzahl von Definitionen für den Begriff Personalentwicklung (PE). Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, Köln, (KGSt) bezeichnet Personalentwicklung als „systematisch gestaltete Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotential der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf (Interessen der Verwaltung) verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern“. Einfacher ausgedrückt sollen durch Personalentwicklung langfristig gesehen die Interessen der Mitarbeiter mit denen des Arbeitgebers in Einklang gebracht werden. Personalentwicklung ist somit ein fortdauernder Prozeß mit dem Ziel, das Potential der Mitarbeiter zu erhalten und sie auf die künftigen

(höheren) Anforderungen vorzubereiten. Personalentwicklung kann aber nicht als isoliertes Instrument angesehen werden, sondern hängt von vielen Faktoren und Einflußgrößen ab, wie beispielsweise

- Organisationsstruktur,
- finanzielle Verhältnisse der Kommune,
- Leitbild der Kommune,
- Führungsstil und -verhalten,
- Wertewandel der Mitarbeiter sowie
- Tarif- und Besoldungsrecht, Arbeitsrecht u.a.

Leistungsorientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit qualifizierter Ausbildung erwarten von ihrem Arbeitgeber nicht nur einen sicheren Arbeitsplatz mit geregelten Arbeitszeiten und regelmäßigem Einkommen, sondern auf ihren Arbeitsplätzen vor allem eine attraktive, selbständige Tätigkeit mit eigenen Gestaltungsmöglichkeiten (Kreativität, Selbstentfaltung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie usw.) und Verantwortung. Diese vielfältigen Interessen und Wünsche sind bei der Personalarbeit ausreichend zu berücksichtigen.

Auch bei kleineren und mittleren Gemeinden sind zwar bereits Ansatzpunkte für Personalentwicklung vorhanden, sie beschränken sich aber weitgehend auf Teilbereiche wie Aus- und Fortbildung, gezielte Ausschreibungen u.ä. Meist fehlt es jedoch an einem weitergehenden, in sich geschlossenen und umfassenden Gesamtkonzept.

Als wesentlicher Bestandteil künftiger Personalarbeit darf sich Personalentwicklung nicht nur auf ein verbessertes Angebot an Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter beschränken. Vielmehr sollte es zur optimalen Nutzung der personellen Ressourcen auch Vorschläge enthalten, wie

- die Leistungs- und Lernfähigkeit der Mitarbeiter erhalten und verbessert,
- die Attraktivität der Arbeitsplätze gesteigert (Stichwort: Personalmarketing),
- der Nachwuchs an qualifiziertem Personal gesichert,
- das Auswahlverfahren optimiert,
- die Motivation, Arbeitszufriedenheit und Kreativität der Mitarbeiter erhalten und gefördert sowie
- in Konfliktsituationen gezielte Hilfe angeboten

werden kann.

Personalentwicklung und Veränderungen der Verwaltungsorganisation (einschließlich des Umbaus der Verwaltung i.S.d. Neuen Steuerungsmodells) stehen dabei in engem Zusammenhang.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> siehe Geschäftsberichte 1993 (S. 21 ff.), 1994 (S. 54 ff.) und 1995 (S. 42 ff.)

Neben den vielfältigen Formen der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen insbesondere, auch der Führungskräfte, bieten sich je nach Größe der Verwaltung als Instrumente bzw. Maßnahmen der Personalentwicklung insbesondere an:

### **1.1 Mitarbeitergespräche**

Das Mitarbeitergespräch, auch als Beratungs- und Fördergespräch oder Personalentwicklungsgespräch bezeichnet, dient insbesondere der Leistungssteigerung und der beruflichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters und soll die Arbeitszufriedenheit steigern. Im Gespräch mit dem Vorgesetzten hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, seine Vorstellungen zu seinem Aufgabenbereich zu äußern sowie Fragen zur Zusammenarbeit und weiteren beruflichen Entwicklung anzusprechen. Dadurch erfahren die Vorgesetzten Näheres über die Probleme und Interessen ihrer Mitarbeiter und können entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Hieraus läßt sich ggf. eine individuelle Entwicklungsplanung und -förderung („Karriereplanung“) für den Mitarbeiter ableiten.

Das Mitarbeitergespräch ist Grundlage für die Erfolgsbewertung, Mitarbeiterförderung sowie Zielvereinbarung und besteht im allgemeinen aus den Einzelementen „Beratung“, „Zielvereinbarung“ und „Förderung“.

Im Rahmen der Beratung sind mit dem Mitarbeiter vor allem Fragen der persönlichen Zusammenarbeit, die Beurteilung der konkreten Leistung im abgelaufenen Zeitraum (Lob bzw. Kritik) und die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters zu erörtern und ggf. zu versuchen, aufgetretene Mißverständnisse zu bereinigen (Bilanz der Aufgabenerledigung im abgelaufenen Zeitraum). Dabei sind auch die Umstände, die zu guten Leistungen führten (Erfolgsfaktoren) bzw. die Anlaß für die Beeinträchtigung der Leistung (Mißerfolgskfaktoren) waren, gezielt anzusprechen und hieraus die erforderlichen Maßnahmen abzuleiten.

Zu einem wesentlichen Teil baut das Mitarbeitergespräch auf den Grundgedanken der „Führung durch Zielvereinbarung“ auf. In der Praxis zeigt sich immer wieder, daß zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten nur deshalb Meinungsverschiedenheiten über die Arbeitsleistung entstehen, weil sowohl der Umfang und die Qualität der erwarteten Arbeitsleistung als auch der Handlungsspielraum nicht eindeutig geklärt waren. Dieses Problem läßt sich vermeiden, wenn die erwarteten Arbeitsziele konkret benannt und geeignete Methoden zur Beurteilung der Frage, ob das Arbeitsziel erreicht wurde, eingeführt werden.

In dem abschließenden Fördergespräch sind mit dem Mitarbeiter unter realistischer Einschätzung seiner fachlichen und persönlichen Fähigkeiten seine berufliche Entwicklung und Möglichkeiten der Fortbildung bzw. Vorbereitung auf höherwertige Aufgaben zu erörtern.

Über das Mitarbeitergespräch kann auch die Motivation der Mitarbeiter gefördert werden. Grundsätzlich sind die Gespräche einmal jährlich durchzuführen. Über das Gespräch ist eine gemeinsame Niederschrift anzufertigen, in der zumindest die Durchführung des Gesprächs und seine wesentlichen Ergebnisse (Vereinbarungen) zu dokumentieren sind.

Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Rahmenregelungen zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen für die Beschäftigten des Freistaates Bayern (FMBek vom 28.05.1998 Nr. - 21 - P 1400 - 34/15 - 25 765, StAnz Nr. 24/1998 S. 1).

## 1.2 Lernen am Arbeitsplatz

Der Arbeitsplatz ist ein wichtiger Lern- und Entwicklungsbereich des Mitarbeiters. Damit die Mitarbeiter die ihnen zugewiesenen Aufgaben richtig erfüllen können und auf die jeweiligen geänderten Anforderungen vorbereitet sind, muß ihnen die Möglichkeit geboten werden, sich aus eigener Initiative das Wissen anzueignen, das zur ordnungsgemäßen Erfüllung der übertragenen Aufgaben benötigt wird. Lernen am Arbeitsplatz (Training-on-the-job) und Fortbildungsmaßnahmen (Training-off-the-job) als weiteres Instrument der Personalentwicklung sollen sich gegenseitig ergänzen. Eine wichtige Führungsaufgabe des Vorgesetzten ist es dabei,

- die Lernbemühungen zu fördern und zu unterstützen sowie
- das Lernen am Arbeitsplatz zu steuern.

Eine spezielle Form des Lernens am Arbeitsplatz ist die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Nach unseren Beobachtungen ist das eine Aufgabe, deren - oftmals zu beobachtende - Vernachlässigung zu negativen Folgen führt, weil das Verhältnis neuer Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber sowie die Qualität und Produktivität erfahrungsgemäß in starkem Maß von den Eindrücken der ersten Arbeitstage und -wochen geprägt werden. Eine gezielte Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist daher sowohl im Interesse der Mitarbeiter als auch im dienstlichen Interesse geboten. Sie gehört zur Führungsaufgabe des unmittelbaren Vorgesetzten, der dabei ggf. von der für Personalentwicklung zuständigen Stelle unterstützt wird. Mit einer unzureichenden Einarbeitung wird oft die negative Entwicklung des Mitarbeiters „vorprogrammiert“. Dagegen können durch die gezielte Einführung neuer Mitarbeiter

- deren Motivation erhöht,
- eine frühzeitige Fluktuation vermieden und
- Fehlzeiten verringert

werden. Zur Einführung neuer Mitarbeiter gehören im übrigen auch Maßnahmen vor dem Dienstantritt (z.B. Arbeitsplatz vorbereiten; Informationsmaterial, wie Stellenbeschreibung, Dienst- und sonstige Anweisungen bereithalten; Einführungsgespräch vorbereiten; Kollegen informieren; „Paten“ für den neuen Mitarbeiter bestellen usw.).

Insbesondere bei größeren Verwaltungen kommen als Elemente des Lernens am Arbeitsplatz auch

- Stellenwechsel der Mitarbeiter innerhalb der Gesamtverwaltung (Job-Rotation),
- die Aufgabenerweiterung (Job-Enlargement = Erhöhung der Aufgabenvielfalt, um den Monotonieeffekt zu verringern),
- die Zuweisung anspruchsvollerer Aufgaben zur Erfüllung des Wunsches nach mehr Verantwortung und Selbständigkeit (Job-Enrichment) sowie
- die Übertragung von Sonderaufgaben (insbesondere bei Führungskräften)

in Betracht.

### **1.3 Qualitäts- oder Mitarbeiterzirkel**

Eine Verbesserung der Arbeitsergebnisse und Steigerung der Wirtschaftlichkeit bei der Aufgabenabwicklung läßt sich durch die Einrichtung von Qualitäts- oder Mitarbeiterzirkeln erreichen. Sie können auch ein nützliches Instrument für das Qualitätsmanagement i.S.d. Neuen Steuerungsmodells sein.

Bei den Qualitäts- oder Mitarbeiterzirkeln handelt es sich um Arbeitsgruppen, bestehend aus 5 bis 10 freiwilligen Mitarbeitern eines oder mehrerer abgegrenzter Arbeitsbereiche, die in eigener Verantwortung Vorschläge zur Lösung von Problemen, zur Optimierung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsqualität sowie zur Beseitigung von Schwachstellen der Verwaltung erarbeiten, und das nach Möglichkeit ohne „Vorgabe“ durch den/die Vorgesetzten. Aufgabe der Zirkel ist es, die Probleme des Arbeitsablaufs und ggf. der Produktqualität sowie die Rahmenbedingungen der Arbeit aus Sicht der Mitarbeiter zu beschreiben, zu analysieren und vor allem praxisnahe Lösungsvorschläge selbst zu erarbeiten und sie unmittelbar der Führungsebene zu präsentieren. Diese wiederum ist gehalten, umsetzbare Lösungsvorschläge unverzüglich umzusetzen oder nachvollziehbar darzulegen, warum die von den Zirkeln erarbeiteten Lösungsvorschläge nicht umsetzbar sind.

### **1.4 Team- und Projektarbeit**

In die Überlegungen zur Personalentwicklung sollte auch die Einführung der Team- und Projektarbeit bei umfangreichen und komplexen Aufgaben einbezogen werden. Um eine erfolgreiche Projektarbeit sicherzustellen, sind jedoch vor allem folgende Voraussetzungen erforderlich:

- Der Projektauftrag muß genau formuliert sein.
- Es ist ein Projektleiter mit Zuweisung klarer Entscheidungskompetenzen zu benennen.
- Die einzelnen Projektphasen mit Entscheidungen zwischen den einzelnen Phasen sind festzulegen.
- Die erforderlichen Ressourcen (Finanzmittel, Personal, Zeit) sind bereitzustellen und
- ggf. sind die Projektprioritäten (bei gleichzeitiger Durchführung mehrerer Projekte) festzulegen.

Durch die Mitarbeit in den Teams bzw. Projektgruppen können vor allem auch die sozialen und subjektiven Komponenten wie Flexibilität, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit gefördert werden. Daher bietet sich die Mitarbeit in Teams bzw. Projektgruppen insbesondere auch für künftige Führungskräfte an.

## **1.5 Betriebliches Vorschlagwesen**

Als weiteres Element der Personalentwicklung ist die Einführung des Betrieblichen Vorschlagwesens zu nennen. Es wird als Möglichkeit gesehen, das kreative Mitarbeiterpotential zum Nutzen des Betriebs (der Verwaltung) einzusetzen. Dabei soll engagierten Mitarbeitern die Gelegenheit gegeben werden, Vorschläge zu unterbreiten, wie die Verwaltung zu vereinfachen oder sonst zu verbessern ist und wo Kosteneinsparungen möglich sind. Aus den eingereichten Vorschlägen kann die Verwaltung auch Rückschlüsse über das Engagement der einzelnen Mitarbeiter ziehen.

Zum Vorschlagwesen in der bayerischen Staatsverwaltung siehe die Bekanntmachung der Bayerischen Staatsregierung vom 29.06.1993 (StAnz Nr. 26).

## **1.6 Personalauswahl**

Eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit der Personalentwicklung spielt die Personalauswahl bei der Besetzung einzelner Stellen in der Verwaltung. Nach unseren Beobachtungen im Rahmen von Organisationsuntersuchungen kann insbesondere in Verwaltungen mit einem kleinen Personalbestand die fehlerhafte Einschätzung bei der Personalauswahl sehr nachteilige Folgen für den Dienstbetrieb nach sich ziehen. Vor allem bei der Besetzung von Planstellen, die aus organisatorischen und wirtschaftlichen Gründen nur einmal in der Verwaltung vorzuhalten sind (z.B. Stadtbaumeister, Umweltberater, Werkleiter, Kurdirektor usw.), ist daher größte Sorgfalt bei der Personalauswahl geboten.

Zu den Grundlagen einer zielorientierten Personalauswahl und zu neuen Rahmenbedingungen für ein effizientes Auswahlverfahren verweisen wir auf den KGSt-Bericht Nr. 15/1992 „Personalauswahl: Besetzung einzelner Stellen“.

## **1.7 Aus- und Fortbildung**

Selbstverständlich kann auch weiterhin auf die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter nicht verzichtet werden. Sie müssen hierbei das Handwerkszeug erhalten, um den an sie gestellten Anforderungen gerecht werden zu können. Die Aus- und Fortbildung darf nicht mehr als „lästiger“ Ausfall des Mitarbeiters angesehen werden, bei dem auch noch Kosten anfallen, sondern sollte in das PE-Konzept integriert werden.

## **1.8 Beurteilungsverfahren**

Die für Beamte gesetzlich vorgeschriebenen dienstlichen Beurteilungen sollen ein zutreffendes Bild der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistungen des Beamten vermitteln. Sie sind als wichtiges Personalbewirtschaftungs- und Personalführungsinstrument anzusehen und dienen auch als Grundlage für Entscheidungen über das leistungsabhängige Aufsteigen oder Verbleiben in den Grundgehaltsstufen.

In zunehmendem Maße wird angeregt, die dienstlichen Beurteilungen um Aussagen zur und Fragen der Personalentwicklung zu ergänzen. Darüber hinaus sollten sie auch im Angestelltenbereich eingeführt werden.

## 1.9 Abschließende Hinweise

Mit der vorstehenden Darstellung der einzelnen Elemente und Maßnahmen der Personalentwicklung haben wir keine Rangfolge beabsichtigt. Eine optimale Personalentwicklung wird nur dann möglich sein, wenn die einzelnen Elemente und Maßnahmen zu einem auf die Besonderheiten der Verwaltung abgestimmten Gesamtkonzept verknüpft werden.

Personalentwicklung bildet letztlich auch die Grundlage für künftige personalwirtschaftliche Entscheidungen. Mit ihr können der Leistungswille der Mitarbeiter rechtzeitig erkannt und Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Damit bietet sich - jedenfalls für die engagierten Mitarbeiter - die Chance, auf höherwertigen Stellen eingesetzt zu werden oder Führungspositionen zu übernehmen, was wiederum mit einer entsprechend verbesserten Besoldung/Vergütung verbunden sein kann.

## 2. Personalführung

Über viele Jahre hinweg räumte die Privatwirtschaft der Mitarbeiterführung und dem Verhalten der Vorgesetzten eine wesentlich höhere Bedeutung ein als die öffentliche Verwaltung. Zunehmend wird aber auch im öffentlichen Dienst erkannt, daß Personalführung ein entscheidender Faktor bei der Bewältigung der Aufgaben ist. Deren Ziel besteht u.a. darin, die Mitarbeiter in die Verwaltungsziele einzubinden und Bedingungen zu schaffen, daß diese Ziele möglichst optimal erreicht werden.

### 2.1 Führungsverhalten, Führungsstil

Dem Führungsverhalten und dem Führungsstil sowohl der Verwaltungsführung als auch des unmittelbaren Vorgesetzten kommt eine wichtige Rolle zu. Unter Hinweis auf den gesellschaftlichen Wertewandel und den „mündigen Mitarbeiter“ wird heute übereinstimmend die Auffassung vertreten, daß autoritäre Strukturen („Motivationskiller“) weitgehend abgeschafft und ein kooperativer Führungsstil mit einer „kommunikativen Grundhaltung“ praktiziert werden sollte. Das schließt im übrigen nicht aus, daß in konkreten Situationen (z.B. Eilentscheidungen) auch ein kooperativ führender Vorgesetzter seine Entscheidung ohne vorherige Einschaltung seiner Mitarbeiter („autoritär“) trifft.

Ein kooperativer Führungsstil zeichnet sich insbesondere durch folgende Merkmale aus:

- Entscheidung, Ausführung und Kontrolle sind nicht strikt getrennt.
- Der Vorgesetzte informiert die Mitarbeiter über beabsichtigte Entscheidungen und bezieht sie in Entscheidungen mit ein.
- Die Kontrolle richtet sich nach der zu erfüllenden Aufgabe und wird letztlich zur Selbstkontrolle.



## 2.2 Führungsmittel

Als **direkte** Führungsmittel, die soweit als möglich konkrete Anweisungen und Vorgaben ersetzen sollen, stehen dem Vorgesetzten zur Verfügung:

- Zielvereinbarung
- Delegation von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung (einschließlich Zeichnungsbefugnis)
- Mitarbeitergespräche
- Kritik und Anerkennung
- Aufsicht und Erfolgskontrolle (Verhalten des Mitarbeiters und Ergebniskontrolle der Zielvereinbarung)
- Umfassende Information und Kommunikation (z.B. auch Mitarbeiterbesprechungen)
- Richtlinien und Anweisungen grundsätzlicher Art (z.B. für das Beschaffungswesen)

**Indirekte** Führungsmittel sind beispielsweise

- Stellenbeschreibung,
- Stellenbewertung und
- Mitarbeiterbeurteilung.

Zur Einführung eines zeitgemäßen Führungsstils sollten die Grundsätze der Zusammenarbeit, Führungsstil, Führungsart und Führungsinstrumente in Führungsrichtlinien - soweit nicht bereits in den Leitbildern enthalten - konkretisiert und für verbindlich erklärt werden. Diese Richtlinien dienen insbesondere den Führungskräften als Orientierungshilfe bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben. Andererseits sind die Mitarbeiter über das beabsichtigte Führungsverhalten der Vorgesetzten informiert und können bei Abweichungen auf die Einhaltung der Führungsrichtlinien hinwirken.

Nach unseren Beobachtungen werden Führungspositionen meist mit Kräften besetzt, die zwar über ein umfassendes Fachwissen verfügen, aber nicht oder nicht genügend auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet sind. In diesen Fällen ist es Aufgabe der Verwaltungsleitung, dafür zu sorgen, daß sich die Führungskraft durch geeignete Maßnahmen das Führungswissen aneignen kann. Wir verweisen auf den KGST-Bericht Nr. 7/1990 „Heranbildung von Führungskräften“.

## 3. Motivation

Nach verschiedenen Veröffentlichungen sowie nach unseren eigenen Eindrücken, die wir in Gesprächen mit Behördenleitern und den Personalamtsleitern gewonnen haben, befindet sich ein nicht unbeachtlicher Teil der Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes im Zustand einer „inneren Kündigung“, wobei die Gründe hierfür unterschiedlicher Natur sind. So können die Ursachen sowohl im privaten als auch im dienstlichen Bereich des

Mitarbeiters liegen. Für die angestrebte Modernisierung der Verwaltungen wird aber das volle Leistungspotential des einzelnen Mitarbeiters benötigt. Eine wichtige Aufgabe der Verwaltungsführung und der Führungskräfte ist es daher, alle Möglichkeiten auszuschöpfen, um das „brachliegende“ Mitarbeiterpotential zu reaktivieren.

Die Motive und Bedürfnisse der Menschen hinsichtlich ihrer Arbeit sind seit Jahrzehnten Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. In seinem theoretischen Ansatz zur Frage, wie Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter begründet, erhalten und ggf. erhöht werden können, differenziert z.B. Frederik Herzberg, einer der führenden amerikanischen Motivationsforscher, in seiner Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit zwischen Motivationsfaktoren,

- die zu Arbeitszufriedenheit (Motivatoren) und
- die zu Arbeitsunzufriedenheit (Frustratoren)

führen.

„Motivatoren“ sind danach z.B

- Arbeitserfolg, Leistung (Anerkennung),
- interessante Arbeit,
- Selbstbestätigung und Selbstverwirklichung,
- Beförderung/Höhergruppierung und
- Verantwortung.

„Frustratoren“ können beispielsweise sein

- überzogene Aufsicht durch den Vorgesetzten,
- gestörte Beziehungen zu Vorgesetzten und Mitarbeitern,
- „Unternehmens- oder Geschäftspolitik“ und
- schlechte Arbeitsbedingungen.

„Motivatoren“ und „Frustratoren“ zugleich können sein

- das Arbeitsentgelt und
- der Status.

Abgesehen von den aufgezeigten theoretischen Ansätzen zur Motivation können auch das Betriebsklima und die „informellen Gruppen“ (Gruppen, die sich aufgrund von persönlichen Kontakten und Beziehungen außerhalb der Linienorganisation gebildet haben) einen großen Einfluß auf das Sich-Wohl-Fühlen und damit auf die Motivation der Mitarbeiter haben.

Konkrete Motivationsmöglichkeiten werden in den Bereichen

- Verwaltungsleitbild, Verwaltungskultur, Image,
- Führung,
- Anerkennung von Leistung,
- Arbeitsinhalte,
- Beurteilungswesen,
- Personalentwicklung und Personalauswahl,
- Fortbildung,
- Lean Management im Sinne einer schlanken Ablauf- und Aufbauorganisation,
- Information und Kommunikation,
- Arbeitsumfeld, Betriebsklima,
- Spannungsfeld zwischen Politik und Verwaltung und
- Mitarbeiterbefragungen

gesehen.

Eine gute Verwaltung und ihre Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, daß nach Möglichkeit alle motivationshemmenden Elemente vermieden bzw. abgebaut werden. Aufgabe der Führungskraft ist es, mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln dafür zu sorgen, die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten bzw. zu fördern und auf jeden Fall eine „innere Kündigung“ der Mitarbeiter zu verhindern. Eine entscheidende Rolle kommt dabei der Vorbildfunktion des Vorgesetzten zu.

Die Motivation durch materielle Anreize galt lange Zeit als erfolgreich und wenig umstritten. In jüngerer Zeit mehren sich jedoch Stimmen, die diese Art der Motivation als gescheitert ansehen und warnen, daß (Fremd-)Motivierung zur Demotivation führt. Ergänzend weisen wir auf die vom Bayerischen Staatsministerium des Innern herausgegebene Broschüre „Motivationsförderung durch nicht-monetäre Faktoren im öffentlichen Dienst - Schlußbericht Dezember 1994“ hin.

#### **4. Zusammenfassung**

Um den gestiegenen Anforderungen an die öffentliche Verwaltung gerecht zu werden und die anstehenden Aufgaben mit den Mitarbeitern optimal bewältigen zu können, sollte den Fragen der Personalentwicklung künftig mehr Beachtung geschenkt werden. Personalentwicklung darf sich dabei nicht mehr nur auf die Bereiche Aus- und Fortbildung beschränken, sondern ist um weitere Instrumente und Maßnahmen zu ergänzen, wobei jede Verwaltung ein auf ihre tatsächlichen Bedürfnisse abgestimmtes Konzept entwickeln muß.

Eine wichtige Rolle bei der Umsetzung eines Personalentwicklungskonzepts sowie der Bewältigung der künftigen Aufgaben kommt dabei den Führungskräften zu, die daher über das entsprechende Führungswissen verfügen und Führung auch wahrnehmen müssen. Die Grundsätze der Zusammenarbeit, Führungsstil, Führungsart und Führungsinstrumente sollten in Führungsgrundsätzen verbindlich festgelegt werden.

Zur Ausschöpfung des vollen Leistungswillens der Mitarbeiter wäre darauf zu achten, daß alle motivationshemmenden Einflüsse in der Verwaltung vermieden und die Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Der Verwaltungsführung und den Führungskräften kommt dabei eine wichtige Vorbildfunktion zu.

## Literaturhinweise

Bayerisches Staatsministerium des Innern: Motivationsförderung durch nicht-monetäre Faktoren im öffentlichen Dienst, Schlußbericht der Projektgruppe Motivationsförderung, Dezember 1994

R.W. Stroebe/G.H. Stroebe: Grundlagen der Führung, 8. Auflage, Arbeitshefte Führungspsychologie Band 2, Sauer-Verlag GmbH, Heidelberg

R.W. Stroebe/G.H. Stroebe: Führungsstile, 4. Auflage, Arbeitshefte Führungspsychologie Band 3, Sauer-Verlag GmbH, Heidelberg

R.W. Stroebe/G.H. Stroebe: Motivation, 6. Auflage, Arbeitshefte Führungspsychologie Band 4, Sauer-Verlag GmbH, Heidelberg

Reinhard Höhn: Die innere Kündigung in der öffentlichen Verwaltung, Josef Moll Verlag, Stuttgart-München, 1989

### KGSt-Berichte:

- |           |  |
|-----------|--|
| B 3/1973  | Funktionelle Organisation; Arbeits- und Projektgruppen                                 |
| B 7/1978  | Personalauswahl: Einstellung von Nachwuchskräften                                      |
| B 4/1982  | Einführung neuer Mitarbeiter   |
| B 4/1984  | Lernen am Arbeitsplatz   |
| B 11/1984 | Verbesserung der Arbeitsergebnisse durch die Mitarbeiter - Arbeit in Qualitätszirkeln  |
| B 7/1990  | Heranbildung von Führungskräften   |
| B 13/1992 | Das Mitarbeitergespräch  |
| B 15/1992 | Personalauswahl: Besetzung einzelner Stellen   |
| B 13/1994 | Personalentwicklung - Grundlagen für die Konzepterarbeitung                            |
| B 6/1996  | Personalentwicklung im Neuen Steuerungsmodell: Anforderungen an vorrangige Zielgruppen |