

## Personalentwicklung, Personalführung und Motivation in der öffentlichen Verwaltung

Die laufenden Prozesse der Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen, die Einführung neuer Steuerungsmodelle, die Digitalisierung der Verwaltungsprozesse und die immer schneller werdenden technologischen Veränderungen führen zu ständig steigenden Anforderungen. Dabei stellen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Schlüssel für den Erfolg dar. Angesichts des immer geringer werdenden finanziellen Spielraums werden die Verwaltungen aller Ebenen 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 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 zukünftig in der öffentlichen Verwaltung eine wesentlich größere Bedeutung als bisher beigemessen werden.

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

Bei unserer Beratungs- und Coachingtätigkeit stellen wir immer wieder fest, dass es bei einer Vielzahl von Verwaltungen in diesen Be-

reichen hohe Defizite gibt, und das insbesondere gerade dort, wo seit vielen Jahren Mängel in der Organisation sowie in der Führung, Ausbildung und Qualifikation des Personals festgestellt werden. Nicht selten führt das zu einer überhöhten Personalausstattung und in Folge dessen zu sehr ernsthaften haushaltswirtschaftlichen Problemen.

Die nachstehenden Anregungen für Ihre Personalarbeit können sich wegen der Übersichtlichkeit der Darstellungen nur auf wesentliche Aspekte beschränken. Sie sollen lediglich eine Hilfestellung bei der Aufstellung eines Personalentwicklungskonzepts im Rahmen der Personal- und Organisationsarbeit sein.

### 1. Personalentwicklung

Es gibt eine Vielzahl von Definitionen für den Begriff Personalentwicklung (PE). Kurz und verständlich dargetan, sollen durch die Personalentwicklung mittel- und langfristige gesehen, die Interessen der Mitarbeiter mit denen des öffentlichen Arbeitgebers weitestgehend in Einklang gebracht werden. Personalentwicklung ist damit ein beständiger Prozess mit dem Ziel, das Potential der Mitarbeiter zu erhalten bzw. zu entwickeln und sie auf die künftigen sowie höheren Anforderungen vorzubereiten. Personalentwicklung kann aber nicht als isoliertes Instrument angesehen werden, sondern hängt von einer ganzen Reihe von Faktoren und Einflussgrößen ab, wie beispielsweise

- der Organisationsstruktur,
- den finanzielle Verhältnisse der Verwaltung,
- dem Leitbild und

- dem Führungsstil und -verhalten,
- den sich wandelnden Wertevorstellungen und Lebensstilen der Beschäftigten sowie
- dem einschlägigen Tarif- und Besoldungsrecht, Arbeitsrecht und vielem mehr.

Die neue Generation der leistungsorientierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit adäquater Ausbildung erwarten von ihrem Dienstherrn nicht nur einen sicheren Arbeitsplatz mit regelmäßigem Einkommen. Sie erwarten zunehmend eine attraktive, selbständige Tätigkeit mit Gestaltungsmöglichkeiten die Kreativität, Selbstentfaltung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Verantwortung ermöglicht. Gerade das erfordert bereits ein neues Herangehen zur Führung des Personals.

Bei vielen Verwaltungen aller Ebenen sind zwar Ansatzpunkte für Personalentwicklung vorhanden, sie beschränken sich aber sowohl beim Bund, den Ländern und auch den Kommunen weitgehend auf Teilbereiche der Personalentwicklung, wie z. B. die Aus- und Fortbildung. Oft fehlt es noch an einem weitergehenden, in sich geschlossenen und umfassenden Gesamtkonzept der personellen Entwicklung.

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,
- 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 z. B. durch die Einführung des Neuen Steuerungsmodells oder der Digitalisierung der Verwaltung stehen dabei in engem Zusammenhang und dürfen nicht voneinander getrennt betrachtet werden. Verwaltungsmodernisierung und Personalentwicklung bzw. Personalveränderung sind als einheitlicher Prozess zu betrachten.

Neben den vielfältigen Formen der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, insbesondere auch der Führungskräfte aller Ebenen, bieten sich je nach Größe der Verwaltung als Instrumente bzw. Maßnahmen der Personalentwicklung u. a. folgende 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 u. a. 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 u. a. eine individuelle Entwicklungsplanung und -förderung für die jeweiligen Beschäftigten ableiten.

Das Mitarbeitergespräch stellt die Grundlage für die Erfolgsbewertung, die Mitarbeiterförderung sowie eine vernünftige Zielvereinbarung dar und besteht im allgemeinen aus den Einzelelementen:

- Coaching und 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 und
- die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu erörtern und zu versuchen,

aufgetretene Missverständnisse oder Probleme zu bereinigen.

Dabei sind auch die Umstände, die zu guten Leistungen führten, als Erfolgsfaktoren bzw. die Anlass für die Beeinträchtigung der Leistung, als Mißerfolgsk Faktoren, gezielt anzusprechen und hieraus die erforderlichen Maßnahmen konsequent abzuleiten.

Zu einem wesentlichen Teil baut das Mitarbeitergespräch auf den Grundgedanken der „Führung durch Zielvereinbarung“ auf. In der Praxis zeigt sich aber 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 **VORHER** nicht eindeutig geklärt waren. Dieses Problem lässt sich vermeiden, wenn die erwarteten Arbeitsziele z.B. in den aktuellen Stellenbeschreibungen konkret benannt und geeignete Methoden zur Beurteilung der Frage, ob das Arbeitsziel erreicht wurde, eingeführt werden.

In dem abschließenden Fördergespräch sind mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei realistischer Einschätzung der fachlichen und persönlichen Fähigkeiten die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und Möglichkeiten der Fortbildung bzw. Vorbereitung auf höherwertige Aufgaben zu erörtern.

Über das Mitarbeitergespräch sollte nicht zuletzt die Motivation der Mitarbeiter gefördert werden. Grundsätzlich sollten die Gespräche einmal im Quartal durchgeführt werden. Über diese Gespräche sind Niederschriften anzufertigen. Oft werden Mitarbeitergespräche nur einmalig im Jahr zu den Zielvereinbarungen ausgeführt. Alle Erfahrungen zeigen, dass damit die Möglichkeiten der Erfolgssteuerung und Motivation nicht ausgeschöpft und mehr Fragen aufgeworfen als beantwortet werden können.

Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf das Organisationshandbuch des Bundesministeriums des Innern (BMI), Abs. 7.1, zu den Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen.<sup>1</sup>

## 1.2 Training-on-the-job, Training-off-the-job

Der Arbeitsplatz bleibt einer der wichtigsten Lern- und Entwicklungsbereiche der Beschäftigten. Damit diese auch zukünftig die ihnen zugewiesenen Aufgaben richtig erfüllen können und auf die jeweilig bestehenden Anforderungen optimal vorbereitet sind, sollten ihnen ausreichende Möglichkeiten geboten werden, sich aus eigener Initiative die erforderlichen Kenntnisse anzueignen, das zur ordnungsgemäßen Erfüllung der übertragenen Aufgaben benötigt wird. Training-on-the-job und Training-off-the-job als weitere Instrumente der Personalentwicklung sollten sich gegenseitig ergänzen. Eine wichtige Führungsaufgabe des Vorgesetzten ist es dabei, die Lernbemühungen ganz gezielt zu fördern und zu unterstützen sowie das Lernen am Arbeitsplatz noch besser zu steuern, als bisher.

Eine spezielle Form des Lernens am Arbeitsplatz ist die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Eine gezielte Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist daher sowohl im Interesse der Mitarbeiter als auch im dienstlichen Interesse geboten. Das insbesondere deshalb, da insbesondere im kommunalen Bereich der neuen Bundesländern gegenwärtig ein umfassender Prozess des Generationswechsels stattfindet. Mit einer unzureichenden Einarbeitung wird oft die negative Entwicklung der Beschäftigten bereits eingeleitet. Dagegen können durch die gezielte Einführung neuer Mitarbeiter

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

werden. Zur Einführung neuer Mitarbeiter/innen gehören auch alle erforderlichen Maßnahmen vor dem Dienstantritt, z. B. solche, die den/ die zukünftigen Stelleninhaber/in ausreichend vorbereiten, aktuelle Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibungen, Dienst- und sonstige Anweisungen, Einführungsgespräche usw.

<sup>1</sup> Organisationshandbuch des BMI, 2017

### 1.3 Team- und Projektmanagement

In die Überlegungen zur Personalentwicklung sind heute auch die Einführung der Team- und Projektarbeit unerlässlich. Stellenübergreifende Tätigkeiten sind im Zuge der komplexer werden Aufgaben und der digitalisierung der Verwaltungsprozesse unverzichtbar geworden. Um eine erfolgreiche Projektarbeit sicherzustellen, sind jedoch vor allem folgende Mindestvoraussetzungen erforderlich:

- Die Projektarbeit muss ausreichend formuliert und die Regeln des Projektmanagements müssen vorgegeben 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 sind abzusichern und
- 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.

### 1.4 Vorschlagswesen der öffentlichen Verwaltung

Als Element der Personalentwicklung ist die beständige Führung des Vorschlagswesens zu berücksichtigen. Diese wird als weitere Möglichkeit gesehen, das kreative Mitarbeiterpotential zum Nutzen der Verwaltung einzusetzen. Dabei soll engagierten Mitarbeitern die Gelegenheit gegeben werden, Vorschläge zu unterbreiten, wie die Verwaltung zu vereinfachen oder sonst zu verbessern ist oder Kosten einzusparen sind. Aus den eingereichten Vorschlägen kann die Verwaltung auch Rückschlüsse über das Engagement

der einzelnen Mitarbeiter ziehen. In den einzelnen Ländern bestehen Verwaltungsvorschriften (VwV) zum Vorschlagswesen, welche seit Jahren zu wenig Beachtung bei der Mitarbeiterentwicklung finden. Beispielhaft sei hier auf die VwV Vorschlagswesen des Freistaates Sachsen verwiesen.<sup>2</sup>

### 1.5 Personalauswahl

Eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit der Personalentwicklung spielt die Personalauswahl bei der Besetzung einzelner Stellen in der Verwaltung. Insbesondere unsere aktuellen Organisationsuntersuchungen in kommunalen Verwaltungen mit einem eher kleinen Personalbestand zeigen, dass fehlerhafte Einschätzung bei der Personalauswahl sehr nachteilige Folgen für die kommunale Entwicklung nach sich ziehen kann.

Es tritt hinzu, dass ein gezieltes Recruiting im kommunalen Bereich der öffentlichen Verwaltung immer komplizierter geworden ist. Fachkräfte, die über die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen verfügen und sich nahtlos in die Teams einfügen, sind für kleinere Gebietskörperschaften meist nur schwer zu gewinnen. Es ist deshalb dringend anzuraten, sich bei dem Recruiting professioneller Hilfe zu bedienen, da die Kosten einer fehlerhaften Personalauswahl bei Weitem denen der professionellen Hilfe übersteigen. Bei größeren Verwaltungen sind heute z. B. auch Strategien zum Personalmarketing erforderlich, um auch in Zukunft die vakanten Stellen adäquat besetzen zu können.

### 1.6 Aus- und Fortbildung

Auch zukünftig kann auf die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst nicht verzichtet werden. Sie müssen dabei das Handwerkszeug erhalten, um den an sie gestellten, wachsenden Anforderungen immer besser gerecht werden zu können. Die Aus- und Fortbildung darf nicht länger als Ausfall der Beschäftigten angesehen werden, bei der Kosten anfallen, sondern muss in das Personalentwicklungskonzept fest mit Ausbildungsinhalten, Ausbildungszeiten und Stellen

<sup>2</sup> VwV Vorschlagswesen vom 6. Oktober 2011 (SächsABl. S. 1435), zuletzt enthalten in der

Verwaltungsvorschrift vom 16. Dezember 2015 (SächsABl.SDr. S. S 342)

integriert werden. Es ist in letzter Zeit eine gefährliche Tendenz festzustellen, dass Einsparungen der Verwaltungen insbesondere die Kosten und Aufwendungen für die Aus- und Fortbildung der eigenen Beschäftigten betreffen. Damit schneidet sich die jeweilige Verwaltung ihre künftige Entwicklung zu einem erheblichen Teil ab und wird zurückbleiben. Es hat sich bewährt, die Aus- und Fortbildungsplanung an den gegenwärtigen und vor allen künftigen Kompetenzen zu orientieren. Dabei werden zunehmend moderne Aus- und Fortbildungsmethoden, wie z. B. das e - Learning genutzt.

### 1.7 Beurteilungsverfahren

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

In zunehmendem Maße wird es erforderlich sein, die dienstlichen Beurteilungen um Aussagen zu Fragen der Personalentwicklung zu erweitern.

Erfolgreiche Verwaltungen nutzen die Beurteilungsverfahren seit Jahren auch im Angestelltenbereich ganzheitlich. Der Nutzen übersteigt bei weitem den Aufwand.

### Erste Zusammenfassung zur Personalentwicklung

Mit der vorstehenden Darstellung der einzelnen Elemente und Maßnahmen der Personalentwicklung war 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 oder 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 das tat. Zunehmend wird aber auch im öffentlichen Dienst immer besser erkannt, dass die 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.

Vorgenanntes erscheint zunächst als Binsenweisheit. Tatsache ist aber insbesondere in einer Reihe von Einrichtungen der Länder und noch zu vielen mittleren und kleinen kommunalen Verwaltungen bis heute, dass diese Binsenweisheit nicht in die praktische Arbeit überführt wurde. Es bestehen dort u. a. kaum verbindliche Regelungen zum Führungsverhalten, die bekannten Führungsmittel werden nur sporadisch angewandt und die Motivation der Mitarbeiter wird noch zu oft dem Selbstlauf überlassen.

Das Ergebnis mangelhafter Personalführung wird oft in ineffizient arbeitenden Verwaltungen und sich zunehmend verschlechternden haushaltswirtschaftlichen Ergebnissen festgestellt. Versuche zur Organisationsoptimierung ohne ausreichende Personalentwicklung und Personalführung schlagen fehl. Ein gutes haushaltswirtschaftliches Ergebnis erfordert die Einheit von gut geführtem und ausreichend entwickeltem Personal, optimierten Aufbau- und Ablauforganisationen sowie modernen Methoden der Arbeit in einer zunehmend digitalisierten Welt.

### 2.1 Führungsverhalten, Führungsstil

Dem Führungsverhalten und dem Führungsstil, sowohl der Verwaltungsführung als auch des unmittelbaren Vorgesetzten, kommt eine

entscheidende Rolle zu. Unter Hinweis auf den gesellschaftlichen Wertewandel und dem mündigen Bürger wird heute die Auffassung vertreten, dass autoritäre Strukturen als Motivationskiller abgeschafft und ein kooperativer Führungsstil mit einer kommunikativen Grundhaltung praktiziert werden sollte.

Jedoch ist in der Praxis der öffentlichen Verwaltung ein sehr differenziertes Führungsverhalten, auch ein solches, welches längst der Vergangenheit angehören sollte, vorzufinden.

Ein kooperativer Führungsstil zeichnet sich insbesondere durch folgende Merkmale aus:

- Entscheidung, Ausführung und Kontrolle sind nicht strikt getrennt.
- Der Vorgesetzte informiert, soweit das möglich ist, 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
- Mitarbeitergespräche
- Kritik und Anerkennung
- Aufsicht und Erfolgskontrolle
- Umfassende Information und Kommunikation
- Richtlinien und Anweisungen grundsätzlicher Art

Indirekte Führungsmittel sind z. B.:

- Stellen- / Tätigkeitsbeschreibung,
- Stellenbewertung und die
- Mitarbeiterbeurteilung.

Zur Einführung eines zeitgemäßen Führungsstils sollten die Grundsätze der Zusammenarbeit, Führungsstil, Führungsart und Führungsinstrumente in Führungsrichtlinien konkretisiert und für verbindlich erklärt, sowie in der Tat auch praktiziert 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.

Die Erfahrungen der Strategie-, Organisations- und Personalberatung der RENTA CONTROL UNION (rcu) zeigen, dass viele Führungspositionen meist mit Kräften besetzt werden, die zwar über ein umfassendes Fachwissen verfügen, aber nicht oder nicht genügend auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet sind. Personalrecruiting, Aus- und Fortbildung sollte darauf besser ausgerichtet sein.

## 3. Motivation

Wie jüngste Veröffentlichungen zum Stand der Motivation in der öffentlichen Verwaltung zeigen und auch die eigenen Untersuchungen sowie die Informationen von Behördenleitern und Personalamtsleitern ausweisen, befindet sich ein nicht unbeachtlicher Teil der Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes im Zustand einer „inneren Kündigung“, wobei die Ursachen dafür sehr differenziert einzuschätzen sind. Die Ursachen dafür können sowohl im privaten als auch im dienstlichen Bereich der Beschäftigten gelegen sein. Für den Prozess der Modernisierung, einschließlich der Digitalisierung der Verwaltungen wird aber das volle Leistungspotential aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dringend benötigt.

Eine wichtige Aufgabe der Verwaltungsführung und der Führungskräfte ist es daher, alle Möglichkeiten auszuschöpfen, um das Mitarbeiterpotential aller Beschäftigten vollständig zu nutzen. Daran geht kein Weg mehr vorbei.

Bei den Motiven und Bedürfnissen der Menschen hinsichtlich ihrer Arbeit ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen Motivationsfaktoren,

- die zu Arbeitszufriedenheit
- und
- die zu Arbeitsunzufriedenheit

führen. Zu Arbeitszufriedenheit führen z. B.:

- Arbeitserfolg, Leistungsanerkennung,
- interessante Arbeit,
- Selbstbestätigung und Selbstverwirklichung,
- Beförderung/ Höhergruppierung und
- Verantwortung.

Zur Arbeitsunzufriedenheit können beispielsweise führen:

- überzogene Aufsicht durch den Vorgesetzten,
- gestörte Beziehungen zu Vorgesetzten und Mitarbeitern,
- Verwaltungsvorgehen und Methodik
- schlechte Arbeitsbedingungen.

Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit zugleich können auslösen:

- das Arbeitsentgelt und
- der Status.

Abgesehen von den aufgezeigten theoretischen Ansätzen zur Motivation können auch das Klima und die sog. informellen Gruppen einen bedeutenden Einfluss auf das Wohlfühlen und damit auf die Motivation der Mitarbeiter haben.

Konkrete Motivationsmöglichkeiten können z. B. 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 sowie
- Mitarbeiterbefragungen

gesehen werden.

Eine gute Verwaltung und ihre Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass nach

Möglichkeit die motivationshemmenden Elemente vermieden oder abgebaut werden. Aufgabe der Führungskräfte ist es, mit den ihnen 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 alleinige Motivation durch materielle Anreize gilt bis in die heutige Zeit bei der öffentlichen Verwaltung als erfolgreichstes Mittel und ist dort wenig umstritten. Es ist aber nachweisbar, dass diese Art der Motivation als gescheitert angesehen werden muss und es ist davor zu warnen, da diese Art der einseitigen Motivierung letztlich zur Demotivation führen muss.

### Zusammenfassung

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

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

Zur Ausschöpfung des vollen Leistungswillens der Mitarbeiter sollte dringend darauf geachtet werden, dass alle motivationshemmenden Einflüsse in der Verwaltung vermieden und die Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Motivation der Mitarbeiter zu er-

halten und zu fördern. Der Verwaltungsführung und den Führungskräften kommt dabei eine wichtige Vorbildfunktion zu.

*Autoren: Dieter W. Glas, Erwin Künstler*

*Auszug aus einer Veröffentlichung der RENTA CONTROL UNION, welche in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Kommunalen Prüfungsverband gefertigt wurde.*

*Lesen Sie zum gleichen Thema auch die Veröffentlichung der RENTA CONTROL UNION, siehe nachfolgender Link:*

[http://www.kommunalberatung-rcu.de/images/textbilder/INFODOC\\_Auszug\\_PE\\_MAB\\_Art\(3\).pdf](http://www.kommunalberatung-rcu.de/images/textbilder/INFODOC_Auszug_PE_MAB_Art(3).pdf)