



Foto: BilderBox

Mitarbeiterschulung: 70 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland machen nur „Dienst nach Vorschrift“. Ihre Leistungs- und Mitwirkungsbereitschaft muss gefördert werden.

Kein Erfolg ohne Motivation

Ob Reformen Fuß fassen und Krisenzeiten überwunden werden können, hängt entscheidend von der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten und der Kommunikation in der Verwaltung ab. Die Führungskräfte spielen hierbei eine zentrale Rolle.

Neueste Studien belegen, was Führungskräfte sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in der Privatwirtschaft befürchtet haben: Nur zwölf Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland sind engagiert und zufrieden mit ihrem Job. Laut einer Gallup-Studie machen 70 Prozent lediglich „Dienst nach Vorschrift“, 18 Prozent haben innerlich gekündigt. Deutschland hat im internationalen Vergleich ein großes Defizit bei der Mitarbeitermotivation. Da die Motivationsfrage eng mit dem Erfolg einer Institution verknüpft ist, sollte jede Organisation alles daran setzen, die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter zu erhöhen.

Nach der viel zitierten Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg, der in den 50er- und 60er-Jahren die Quellen der Mitarbeitermotivation erforschte, sind bei der Suche nach der Zufriedenheit von Arbeitnehmern so genannte Hygienefaktoren und Motivatoren zu betrachten. Die Hygienefaktoren können durch von außen wirkende Arbeitsmoti-

ve wie zum Beispiel gutes Gehalt oder Arbeitsplatzsicherheit befriedigt werden, Motivatoren dagegen durch von innen wirkende Motive wie Erfolg oder Anerkennung. Letztere beeinflussen die Arbeitszufriedenheit stark und langfristig und müssen gezielt und professionell eingesetzt werden, um hohe Motivation und Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern zu erreichen.

Leistung belohnen

Mit dem neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) besteht ab 2007 die Möglichkeit einer leistungsorientierten Vergütung. Somit ist ein wesentlicher Schritt in Richtung Hygienefaktoren vollzogen. Beim Umsetzen von Maßnahmen zur Verwaltungsmodernisierung oder zur Konsolidierung der Haushalte zeichnen sich in der Praxis jedoch weiterhin Schwierigkeiten ab.

Führungskräfte nehmen bei der Motivation der Mitarbeiter die zentrale Rolle ein. Dies gilt noch mehr in Krisenzeiten

und in Reformprozessen. Denn anstehende Veränderungen können bei den Beschäftigten zu Widerständen führen. Deren Hauptursachen liegen meist in einem niedrigen Informationsgrad sowie einer zu geringen Einbeziehung der Betroffenen in die Gestaltung der Veränderungsprozesse. Die unklare Vorstellung vom Kommenden löst Ängste aus und erzeugt beziehungsweise verstärkt Widerstände.

Gallup-Studie

Die Gallup GmbH (www.gallup.de) misst seit dem Jahr 2001 regelmäßig mit dem Engagement-Index die Stärke der emotionalen Bindung von Arbeitnehmern zu ihren Arbeitgebern. Der Index wird anhand von Gallups zwölf Aussagen zum Arbeitsplatz und -umfeld, den so genannten Q 12, erhoben.

Der Schlüssel zur Lösung liegt in der Kommunikation. Aktuelle Studien ergeben, dass der Erfolg einer Organisation zu 80 Prozent einem gut funktionierenden, reibungslosen Informationsaustausch zuzuschreiben ist.

Tägliche Gespräche

Eine offene und vertrauensvolle Kommunikation innerhalb einer Verwaltung drückt aus, dass Mitarbeiter Wertschätzung genießen und als Partner ernst genommen werden. Über dieses einfache Mittel können Führungskräfte sicherstellen, dass Mitarbeiter so stark wie möglich in den Prozess der Neuausrichtung integriert werden. Durch die gezeigte Wertschätzung lässt sich auch auf einfachem Wege ein wesentlicher Motivationsfaktor abdecken.

Dabei ist entscheidend, dass die Kommunikation in beide Richtungen, also sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben erfolgt. Auch die Mitarbeiter sollten daher eine aktive Rolle im Prozess übernehmen.

Gespräche zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern werden recht

häufig, in vielen Fällen täglich, geführt. Sie sind Voraussetzung für eine fruchtbare Zusammenarbeit und einen möglichst reibungslosen Ablauf der täglichen Arbeit.

Es muss darüber hinaus aber auch die Möglichkeit geschaffen werden, über das gesamte Aufgabengebiet des Mitarbeiters zu sprechen, die wichtige Rückkopplung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu fördern und über Entwicklungsmöglichkeiten und Qualifizierung sowie über neue Aufgaben und Ziele zu sprechen. (Wird fortgesetzt.)

Edmund Mastiaux



Der Autor

Edmund Mastiaux ist Geschäftsführer des Zentrums für Management- und Personalberatung (ZfM) in Bonn

Spitzenpositionen

Klug besetzen

Die Bedeutung guter Personalentscheidungen zeigt sich bei Top-Führungspositionen deutlich: Ein auf acht Jahre gewählter „fehlbesetzter“ hauptamtlicher Beigeordneter kostet (insbesondere durch Bezüge, Sozialleistungen) rund 750 000 Euro. Hinzu kommen der Verlust von Kontinuität, verzögerte Managemententscheidungen und Projekte sowie Vertrauensverlust inner- und außerhalb der Verwaltung. Führungskräfte müssen fachlich und(!) von ihrer Persönlichkeit her in das Umfeld von Politik und Verwaltung passen. Nur so sind auch kritische Situationen zu meistern. Externe Personalberatung hilft als Mittler zwischen Bewerber, Verwaltung und Politik zu einer besseren Personalentscheidung, insbesondere dann, wenn der Markt eng ist, oder wenn die Entscheidung vor schnell und nach politischen Gesichtspunkten getroffen wurde.



GEBÄUDEMONITORING

- Überwachung und Dokumentation der Gebäudezustände
- Aussagekräftige Kennwerte
- Transparenz in Kosten und Technik

Erfahren Sie mehr über unsere Lösungen in unseren Veranstaltungen:

12. Oktober 2006	Magdeburg
19. Oktober 2006	Erfurt
25. Oktober 2006	Stuttgart
26. Oktober 2006	Köln
02. November 2006	München
22. November 2006	Dortmund
23. November 2006	Nürnberg
14. Dezember 2006	Potsdam

Nähere Informationen finden Sie unter:
<http://www.innomatik.de>
 oder per Telefon unter 06251 / 584 - 300

Wir qualifizieren Sie, mit Sicherheit!



DEULA GmbH Greifswald

Anschrift
 Max-Reimann-Straße 30
 17493 Greifswald

Telefon
 038 34/84 35 57

Fax
 84 35 58

E-mail
deula-greifswald@deula.de

Internet
www.deula-greifswald.de

Motorsägenausbildung AS Baum I
 06.11.–10.11.2006
 27.11.–01.12.2006
 18.12.–22.12.2006
 22.01.–26.01.2007
 19.02.–23.02.2007
 19.03.–23.03.2007

Baustellensicherung nach MVAS 99
 02.11.–03.11.2006
 04.12.–05.12.2006
 09.02.–10.02.2007
 16.03.–17.03.2007

Kontrolle und Wartung von Spielplätzen, Grundlehrgang
 13.11.–14.11.2006
 29.01.–30.01.2007
 05.03.–06.03.2007

Kontrolle und Wartung von Spielplätzen, Erweiterungslehrgang
 16.11.–17.11.2006
 31.01.–01.02.2007
 07.03.–08.03.2007