

Den inneren Antrieb fördern

Leistungsanreize sind wichtig für die Motivierung der Mitarbeiter. Auch wenn der öffentliche Dienst dafür nur einen engen Rahmen bietet – die Möglichkeiten sollten genutzt werden. Zweiter Teil unseres Beitrags zum Thema „Motivationskultur“.

Zu den Voraussetzungen einer positiven Veränderung der Mitarbeiterkultur gehören Anreize zur Leistungssteigerung – sowohl materieller als auch immaterieller Art. Materielle Anreize sind unter anderem das Gehalt, die Erfolgsbeteiligung und die betrieblichen Sozialleistungen. Immaterielle Anreize dagegen umfassen beispielsweise die Arbeitsplatzsicherheit, die persönlichen Einflussmöglichkeiten, die soziale Kommunikation, den Arbeitsinhalt, die Arbeitsplatzgestaltung, die Personalentwicklung, die Aufstiegsmöglichkeiten, attraktive Tätigkeiten, Mitbestimmungsmöglichkeiten und die Wertschätzung der Arbeit.

Kontingent an Prämien

Es mangelt im öffentlichen Dienst noch immer an leistungsgerechter Bezahlung und Möglichkeiten zusätzlicher Entlohnungen. Beförderungen werden in der Regel automatisch in Anlehnung an die geleisteten Dienstjahre vollzogen und spiegeln nicht unbedingt die erbrachte Leistung wieder. Eine Möglichkeit des Einsatzes von Prämien und Leistungszulagen hat der Gesetzgeber mittlerweile mit der Umsetzung des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD) eingeführt. In vielen Kommunen wird überlegt, wie diese Form zusätzlicher Entlohnung für überdurchschnittliche Leistungen eingesetzt werden kann.

Sinnvoll ist, den Fachbereichen/Ämtern unter Berücksichtigung der jeweiligen Mitarbeiterzahl ein Kontingent an Prämien zu überlassen, die

dann direkt im Fachbereich an herausragende Mitarbeiter (unter der Voraussetzung transparenter Entscheidungen) vergeben werden können. Auch könnte die Teilnahme an Fortbildungs- und Qualifizierungsveranstaltungen entsprechend einer Fortbildungsplanung zur Voraussetzung für die Zahlung von Prä-

mien gemacht werden. Das Interesse aller an der Fortbildung würde damit sicherlich deutlich gesteigert.

Zu den empfehlenswerten Maßnahmen in diesem Zusammenhang gehört auch die Festlegung von Zielvereinbarungsgesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Sie sollen die

Die wichtigen Werte

Motivationsfördernde Aspekte in Kommunalverwaltungen

Innere Faktoren	Aktivitätsniveau	Manche Menschen haben von Natur aus mehr Kraft als andere oder sind ausdauernder
	Zielorientierung	Die Zielsetzung der Arbeit hat großen Einfluss auf die Motivation. Klarheit, Konkretisierung, subjektiv wahrgenommene Bedeutung und Identifikation mit den Zielen sind wichtige Kriterien.
Äußere Faktoren	Werte und Interessen	Werte und Interessen stellen einen starken Motivationsfaktor in Form von Begeisterung, Passion und Sinnerfüllung dar. Begeisterung muss von Führungskräften vorgelebt werden, um Mitarbeiter für die Ziele zu motivieren.
	Soziale Faktoren	Beispielsweise die Attraktivität von Personen denen man mit Leistung gefallen will, Ehrungen, Zuwendungen, Lob und Anerkennung.
	Materielle Faktoren	Zulagen, Prämien, Sonderleistungen usw.
	Generalisierte Faktoren	Geld und Karrierechancen

Tabelle: Schröder (auf Grundlage von Innerhofer, Führung und Zusammenarbeit, in: Personal-Jahrbuch 2004, 2003)

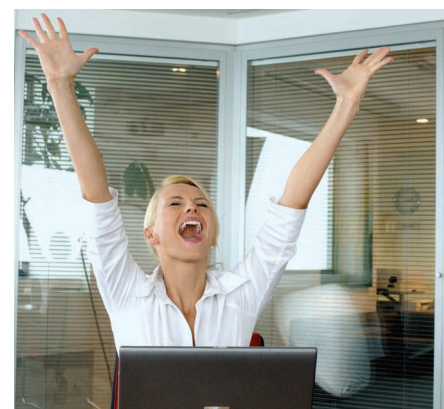


Foto: BilderBox

Begeisterung: Eine attraktive Arbeit und Möglichkeiten der Mitbestimmung fördern die Motivation der Mitarbeiter.

Feinziele der Sachbearbeitung sowie der Handlungsweisen im Kontext eines kommunalen Leitbildes oder der Ziele der Kommunalverwaltung beschreiben.

Ein kritischer Punkt im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation ist die mangelnde Flexibilität innerhalb des öffentlichen Dienstes. Es existiert eine Vielzahl von Gesetzen, Rechtsverordnungen, Satzungen, Erlassen und Dienstvereinbarungen, die bis ins kleinste Detail regeln, wie in bestimmten Situationen zu verfahren ist. Der Raum für flexible und damit auch schnelle Entscheidungen ist dadurch deutlich eingeschränkt. Diese strukturellen Gegebenheiten und die hierarchisch geprägten Führungsrollen haben bei einer Vielzahl von Mitarbeitern und auch Führungskräften eher zur Demotivation geführt.

Die jedoch für den Motivationsbereich wichtigere Differenzierung ist, ob der Mensch von äußeren Umständen gebremst beziehungsweise gezogen wird oder aber aus einem inneren Antrieb heraus handelt. Mitarbeiter, die intrinsisch motiviert sind, also gerne an (neue) Aufgaben herangehen und sie aus Gründen der Selbstentfaltung übernehmen, identifizieren sich mit ihrem Arbeitsfeld und entwickeln kreative Potenziale: Was jemand von innen heraus motiviert will, möchte und kann, wirkt sich weit positiver auf sein Streben, sein Selbstbewusstsein und seine Verantwortungsbereitschaft aus, als wenn andere bestimmen, was er soll, darf oder muss. (Schluss)

Dirk Schröder

Der Autor

Dirk Schröder ist Leiter des Schul-, Sport- und Jugendamtes der Stadt Springe und Lehrbeauftragter der Universität Lüneburg

Personalwesen im Griff

IVU-LOGA-Infotag
Wiesbaden, 17. Okt.
Machen Sie mit!
Tel. (0 40) 52 50 64 10



Ihr IT-Dienstleister im Bereich Personalmanagement
IVU Informationssysteme GmbH

Rathausallee 33 · D-22846 Norderstedt · Tel. (0 40) 52 50 64-00 · Fax (0 40) 52 50 64-44 · www.ivugmbh.de · E-Mail: info@ivugmbh.de

Jetzt online anmelden
und bis zum 30.09.
Frühbuchernachlass sichern!

MODERNER STAAT 2007

Treffpunkt für Entscheider

27.-28. NOVEMBER 2007
MESSEGELÄNDE BERLIN

Kongress-Partner:

Bundesministerium des Innern | KGSt | DHV Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

Kooperationspartner:

VITAKO Bundes-Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister e.V. | ifm | BERND HEUER

Partnerland:

Rheinland-Pfalz Wir machen's einfach.

MODERNER STAAT

11. FACHMESSE UND KONGRESS
www.moderner-staat.com

Veranstalter:

Reed Exhibitions

Projekt MODERNER STAAT 2007
Völklinger Straße 4, 40219 Düsseldorf
Telefon: 0211-90191-238, Telefax: 0211-90191-171
E-Mail: info@moderner-staat.com