



61. JAHRGANG • JANUAR - FEBRUAR

1-2

2007

STÄDTE- UND GEMEINDERAT

HERAUSGEBER STÄDTE- UND GEMEINDEBUND NORDRHEIN-WESTFALEN



Personal

Verwaltungsstrukturreform

Dienstleistungsrichtlinie



FOTO: SCHRÖDER

◀ Um Veränderungen und Reformen der Verwaltung in Gang zu setzen, braucht man das richtige Handwerkszeug

Ohne Identifikation kein voller Einsatz

Bei der Reform einer Verwaltung von innen heraus ist die Motivation der Mitarbeiter sowie die Weiterentwicklung der Kommunikationskultur entscheidend



DER AUTOR

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

Es ist keinesfalls eine leichte Aufgabe, eine seit Jahrzehnten arbeitende Kommunalverwaltung nach dem Leitbild des Neuen Steuerungsmodells grundlegend zu reformieren und den „starrten Ozeanriesen Kommunalverwaltung“ in neue Gewässer zu leiten. Die kommunale Verwaltungsmodernisierung zeigt, dass zahlreiche unter der Flagge „Neue Steuerung“ segelnden Verwaltungen sehr bald an den bürokratischen Felsen zerschellen, weil sie die Notwendigkeit des kulturellen Wandels und der Gestaltung der damit verbundenen Umlernprozesse nicht beachten. Eine Reform, die für den gesamten Bereich der Kommunalverwaltung neue, effiziente Strukturen bringen soll, ist ein langfristiges und kontinuierliches Vorhaben. Für diese Verwaltungsreform bedarf es der aktiven Mitarbeit aller Mitarbeiter und Führungskräfte der Verwaltung sowie der politischen Entscheidungsträger.

Dies verdeutlicht, dass zunächst intensive Aufklärungs- und Motivationsarbeit geleistet werden muss, um die Voraussetzung für das Reformvorhaben zu schaffen. Dies geht einher mit einem Klima- und Kulturwandel in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, aber auch zwischen Politik und Verwaltung.

Bestehende Strukturen ändern

Auf wirkliche Veränderung ausgerichtete Verwaltungsmodernisierung geschieht konzeptionell, zielorientiert, mittel- und langfristig und verändert bestehende Strukturen. Dieses kann - um beim Beispiel zu bleiben - verglichen werden mit der Crew eines kleinen Binnenseglers, die künftig mit einem wesentlich größeren Schiff auf hoher See unterwegs sein soll und langfristig auf diese neue Aufgabe vorbereitet werden muss.

Die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter in der Kommunalverwaltung sind im Prinzip zu Einsatz und Kooperation bereit,

Im Sinne einer guten Mitarbeiterkultur sollten ► alle Beschäftigten und Führungskräfte der Verwaltung sowie die politischen Entscheidungsträger an einem Tisch sitzen

wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind: hohe Motivation im Job und starke Identifikation mit der Kommune. Motivation entsteht durch eine interessante Arbeit, anspruchsvolle Aufgaben und verlässlich definierte Handlungsspielräume. Die notwendigen Rahmenbedingungen können leicht durch neue Arbeits- und Organisationsformen geschaffen werden.

Der wichtige Punkt der Identifikation mit der Kommune und ihren Zielen ist hingegen schwieriger und keinesfalls über Nacht zu erreichen. Identifikation erfordert umfangreiche Arbeit, eine lebendige, offene und vertrauensvolle Kultur. Denn die Menschen verbringen einen erheblichen Teil ihres Arbeitslebens am Arbeitsplatz. Sie verfügen hier über umfangreiche Sozialkontakte und verbringen wahrscheinlich mehr Zeit mit Kollegen als mit der eigenen Familie.

Wohl fühlen wichtig

Vorgesetzte und Führungskräfte sollte allein diese Tatsache motivieren, dafür zu sorgen, dass sich die Mitarbeiter am Arbeitsplatz wohl fühlen. Eine motivierende Kultur innerhalb der Verwaltung begründet die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Kommune und ihrer Arbeit. Notwendig ist ein Klima, das Motivation erst ermöglicht, Leistung anerkennt, Ideen und Kreativität fördert. Dazu gehört, dass Mitarbeiter einer Verwaltung über relevante Dinge informiert sein müssen, bevor sie in der örtlichen Presse zu lesen sind.

Verhaltensweisen oder die Motivation von Mitarbeitern zu verändern gelingt am ehesten, wenn man förderliche Rahmenbedingungen schafft, mit denen die innere Einstellung der Mitarbeiter und die Motivation positiv beeinflusst werden (siehe Tabelle rechts). Dies ist eine entscheidende Aufgabe der Führungskräfte.



Mitarbeiterkultur

Motivation fördernde Aspekte in der Kommunalverwaltung²

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.
	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.
Äußere Faktoren	Soziale Faktoren	z.B. Attraktivität von Personen denen man mit Leistung gefallen will, Ehrungen, Zuwendungen, Lob und Anerkennung.
	Materielle Faktoren	Zulagen, Prämien, Sonderleistungen etc.
	Generalisierte Faktoren	Geld und Karrierechancen

« Motivation kann auf vielfältige Weise geschaffen und gestärkt werden

Diese Auflistung könnte beliebig erweitert werden und gibt Impulse für die Analyse der bestehenden Kultur in der Verwaltung. Im Kontext der positiven Kulturveränderung werden langsame, behutsame Schritte der Veränderung, Anreize zur Leistungssteigerung und das Engagement der Führungskräfte, für eine motivierende Aufbruchstimmung zur Gestaltung der Zukunft zu sorgen, empfohlen. Anreize zur Leistungssteigerung können zwei Kategorien zugeordnet werden:

- materielle und immaterielle Anreize
- extrinsische und intrinsische Anreize³

Zu den materiellen Anreizen gehören etwa die direkte Entlohnung, die Erfolgsbeteiligung und betriebliche Sozialleistungen. Es handelt sich demnach um Anreize, die in Form von Geld- oder Sachwerten gesetzt werden. Immaterielle Anreize hingegen umfassen beispielsweise die Arbeitsplatzsicherheit, die persönlichen Einflussmöglichkeiten, die soziale Kommunikation, die Gruppenmitgliedschaft, die Arbeits- und Pausenregelung, den Arbeitsinhalt, die Arbeitsplatzgestaltung, die Personalentwicklung, die Aufstiegsmöglichkeit, attraktive Tätigkeit und die Wertschätzung der Arbeit.⁴ Die jedoch für den Motivationsbereich wichtigere Differenzierung ist, ob der Mensch von äußeren Umständen gezogen wird oder aus einem inneren Antrieb heraus agiert.

Im Modernisierungsprozess ist zu bedenken, dass gewachsene Strukturen, welche die Arbeit in der Kommunalverwaltung über Jahre geprägt haben, nur visionär verändert werden können. Es ist daher von Bedeutung, zunächst an den Rahmenbedingungen innerhalb der Verwaltung zu arbeiten, Bürokratismus und starre Strukturen abzubauen, Vertrauen in die Leistung der Mitarbeiter zu setzen, Beteiligung zu fördern und einzufordern sowie gemeinsam an Visionen einer bürgerorientierten und Mitarbeiter motivierenden Verwaltung zu arbeiten.¹

Analyse der Mitarbeiterkultur

Die bestehende Kultur einer Kommunalverwaltung kann anhand folgender Fragen analysiert werden:

- Wie kommunizieren Kollegen untereinander und mit Vorgesetzten?
- Wie kommunizieren Vorgesetzte mit Mitarbeitern?

- In welchem Stil findet die schriftliche Kommunikation statt?
- Wie rasch wird auf externe und interne Anfragen reagiert?
- Wie wird innerhalb der Kommunalverwaltung mit Gerüchten umgegangen?
- Wird unter Führungskräften oder Mitarbeitern über Kollegen gelästert (Mobbing)?
- Wie wird mit Fehlern umgegangen?
- Welche Leistungsanreize gibt es und nach welchen Kriterien werden Mitarbeiter befördert?
- Wie werden Fachkräfte an Entscheidungen der Verwaltungsleitung beteiligt?

NRW-HOMEPAGE ZUR EU-RATSPRÄSIDENTSCHAFT

Deutschland hat am 1. Januar 2007 für sechs Monate die Ratspräsidentschaft in der Europäischen Union übernommen. Am 25. März 2007 blickt die Union außerdem auf das 50-jährige Bestehen der Römischen Verträge zurück. Die NRW-Landesregierung begleitet diese Ereignisse mit einem eigenen Internetauftritt. Unter www.nrw2007.eu finden Interessierte aktuelle Dokumente und Texte sowie Terminankündigungen und Links zum Thema Europa und NRW. Außerdem können Radio- oder TV-Sendungen - so genannte Podcasts - etwa von Europaminister Michael Breuer heruntergeladen werden. Zudem wird auf der Weblog-Seite unter blog.nrw.2007.eu über ganz persönliche Erlebnisse der Mitglieder der Landesregierung von europapolitischen Veranstaltungen berichtet.



¹ vgl. Westermeyer, Führung: Beharrung und Bewegung, in: Socialmanagement 6/1999, S. 21ff
² Tabelle auf Grundlage von Innerhofer/Innerhofer, Führung und Zusammenarbeit, in: Personaljahrbuch 2004, 2003, S. 419
³ vgl. Schanz, Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, 1991, S. 13. Nass, Die richtige Portion Moral, in: Personal, Heft 4/2004, S. 41
⁴ vgl. Hentze, Personalwirtschaftslehre 2, 2005, S. 65; Sonnenmoser, Geld regiert die Welt - und ist doch nicht alles, in: Personalführung 7/2006, S. 44