

# der gemeinderat

€5.- Das unabhängige Magazin für die kommunale Praxis

## Politik & Gesellschaft



Auch ich bin

**Deutschland!**

(Elke, 21 Jahre, Hartz IV)

## Beschäftigung

Kommunal-Kombi für  
Langzeitarbeitslose

## Wirtschaft & Finanzen

### Energiemanagement

Stadtentwicklung  
nachhaltig betreiben

## Planen & Bauen

### Aluminiumbrücken

Leichtgewichte auch  
bei den Folgekosten

## Umwelt & Verkehr

### Abfallwirtschaft

Nutzung von Biogas  
schont das Klima



## Personalmanagement

# Demografie-Lücke beizeiten schließen



Foto: BilderBox

**Angestellte mit Aktenstapel: Wie kann die Motivation von Mitarbeitern gefördert werden, sodass sie sich am Arbeitsplatz überdurchschnittlich engagieren?**

## **Klima für Kreative**

Viele Mitarbeiter haben Potenziale, die sie außerhalb ihres Berufs in Vereinen und Organisationen zeigen. Sie gilt es für die Verwaltung zu wecken und zu fördern.

**D**er Stand der kommunalen Verwaltungsmodernisierung zeigt, dass zahlreiche unter der Flagge „Neue Steuerung“ segelnden Verwaltungen schnell an den bürokratischen Felsen zerschellen, weil sie die Notwendigkeit des kulturellen Wandels und der Gestaltung der damit verbundenen Umdenkprozesse und Mitarbeiterorientierung nicht beachten. Eine Reform, die für die gesamte Kommunalverwaltung neue, effizientere Strukturen bringen soll, ist ein langfristiges und kontinuierliches Vorhaben. Dazu bedarf es der engagierten Beteiligung aller Mitarbeiter und Führungskräfte und der politischen Entscheidungsträger.

Um auf der Ebene des Personals die Voraussetzung für das Gelingen der Reform schaffen zu können, muss

zunächst intensive Aufklärungs- und Motivationsarbeit geleistet werden. Dies geht einher mit einem Klima- und Kulturwandel in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, aber auch zwischen Politik und Verwaltung. Eine motivierende Kultur begründet die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Kommune und ihrer Arbeit. Bürger- und kundenorientierte Verwaltungen müssen zwingend mitarbeiterorientierte Verwaltungen sein. Denn der Mitarbeiter im Rathaus ist es, der im Alltag mit dem Bürger zu tun hat, der ihn zufrieden stellt oder enttäuscht.

Notwendig ist ein Klima, das Motivation erst ermöglicht, Leistungen anerkennt, Ideen und Kreativität fördert. Zu diesem förderlichen Klima gehört, dass Mitarbeiter einer Verwaltung über rele-

vante Dinge informiert sein müssen, bevor sie in der örtlichen Presse zu lesen sind. Mitarbeiter müssen über Qualifikationen verfügen, um die Reformziele umsetzen zu können, und sie müssen eben an diesen Reformbestrebungen beteiligt werden.

Kritik zu üben ist wichtig, sie muss jedoch konstruktiv und direkt an die betreffenden Personen gerichtet sein. Eine öffentliche Schelte über die Presse verhilft insbesondere Kommunalpolitikern möglicherweise zu mehr Wählerstimmen, die Motivation der Mitarbeiter fördert dies jedoch nicht.

## Mitarbeiter einbinden

Es ist von Bedeutung, zunächst an den Rahmenbedingungen innerhalb der Verwaltung zu arbeiten, Bürokratismus und starre Strukturen abzubauen, Vertrauen in die Leistung der Mitarbeiter zu wagen, Beteiligung zu fördern und gemeinsam Visionen einer bürgerorientierten und mitarbeitermotivierenden Verwaltung zu entwickeln.

Das setzt die Kenntnis über die Motivations- und Arbeitskultur in der Verwaltung voraus. Sie lässt sich analysieren, in dem die richtigen Fragen gestellt werden. Diese lauten unter anderem:

- Wie kommunizieren Kollegen untereinander und mit Vorgesetzten?
- In welchem Stil findet die schriftliche Kommunikation statt: förmlich, bürokratisch, umständlich oder verbindlich, direkt, freundlich?
- Wie ist das Engagement der Führungskräfte und Mitarbeiter: Sind sie zum Beispiel in besonderen Situationen zu Überstunden bereit?
- Wie wird mit Fehlern umgegangen: Werden sie verschwiegen, kommt es zu einer sachlichen Auseinandersetzung, werden Fehler als Chance zum Lernen betrachtet?
- Werden die individuellen Probleme von Mitarbeitern ernst genommen?
- Wie werden die jeweiligen Fachkräfte an Entscheidungen der Verwaltungsbeteiligung beteiligt: Gar nicht oder beispielsweise durch vorherige gemeinsame Besprechungen?

Die Verwaltungskultur wird hauptsächlich von der Verwaltungsführung geprägt, sagt beispielsweise der Böblinger Personalberater und -trainer Horst

Rückle. In ihrer weiteren Entwicklung wird die Kultur von den Vorbildern und vom konkreten Vorleben der jeweiligen Werte und Normen durch das Management beeinflusst. Das heißt, der Führung kommt hier eine enorm wichtige Rolle zu. Verhalten, Reaktionen und Handlungen von Vorgesetzten werden von den Mitarbeitern genau beobachtet und unbewusst auf ihre Übereinstimmung mit der Philosophie der Organisation beziehungsweise den daraus resultierenden Leitlinien hin überprüft, so Rückle. Das Entstehen und Verändern der Kultur erfordert daher eine eindeutige, einheitliche und strikte Identifikation der gesamten Unternehmensführung mit ihren Werten und Normen.

Um eine positive Kulturveränderung zu erreichen, empfehlen sich behutsame Schritte der Veränderung, Anreize zur Leistungssteigerung und das Engagement der Führungskräfte, für eine motivierende Aufbruchstimmung zur Gestaltung der Zukunft zu sorgen. (Wird fortgesetzt)

*Dirk Schröder*

### Der Autor

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