

# Vorwort

Das Thema „Motivation“ beschäftigt den öffentlichen Sektor seit vielen Jahren. Derzeit erhält es jedoch eine besondere Bedeutung aus folgenden Gründen:

- In den ersten Jahren der Verwaltungsreform stand die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente im Vordergrund. Erst nach einigen Jahren wurde verstärkt die Bedeutung der Beschäftigten und ihrer Motivation sowohl für ein effektives Verwaltungshandeln als auch für die Verwaltungsreform erkannt.
- Der Ruf nach einer leistungsorientierten Entlohnung auch für die öffentliche Verwaltung wurde laut und fand Ausdruck in verschiedenen Formen des Dienst- und Tarifrechts. Es wurde damit die Hoffnung verbunden, die Motivation und damit auch die Leistung der Beschäftigten zu steigern.
- Die Finanzknappheit im öffentlichen Dienst, insbesondere in den Kommunalverwaltungen, hat Budgetkürzungen, Stellenabbau und Beförderungsstaus zur Folge. Dies wirkt sich negativ auf die Motivation der Beschäftigten aus.

In vielen Verwaltungen herrscht Ratlosigkeit darüber, wie die Motivation der Beschäftigten erhalten und gefördert werden kann, und dies vor dem Hintergrund leerer Kassen möglichst kostenneutral. Diese Grundfragen sind Anlass und Gegenstand des vorliegenden Werkes.

Ziel ist, auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie praktischer Erfahrungen die unterschiedlichen Möglichkeiten, die Motivation der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern, systematisch darzustellen. Diese Darstellung soll Handelnden in der öffentlichen Verwaltung, insbesondere in Kommunalverwaltungen, die Bandbreite dieser Motivationsanreize eröffnen.

Im Mittelpunkt stehen verschiedene immaterielle Leistungsanreize, ihre Rahmenbedingungen sowie ihre Wirkungsmöglichkeiten. „Motivieren ohne Geld“ meint dabei, dass die Motivationsförderung nicht über finanzielle und materielle Anreize geschieht, sondern immateriell. Diese immateriellen Leistungsanreize benötigen nur teilweise Ressourcen, bei denen es sich vor allem um personelle und Sachressourcen handelt. Erreicht der Einsatz jedoch sein Ziel, nämlich die Förderung der Motivation der Beschäftigten und damit die Steigerung der Leistung, kann dieser Ressourcenverbrauch kompensiert oder sogar übertroffen werden.

Das vorliegende Werk enthält konkrete Handlungsempfehlungen. Diese richten sich zunächst an Verantwortliche im Personalbereich. Dazu gehören Leiter<sup>1</sup> von Personalämtern, Personaldezernaten, Fachbereichen Personal, des zentralen Service Personal und Organisation, der Organisationseinheit für Haupt- und Personalverwaltung, der Personalentwicklung ebenso wie die Personalvertretung, die Gleichstellungsbeauftragte und die Schwerbehindertenvertretung. Durch konkrete Hilfestellungen erhalten sie Anregungen, Gesamtkonzepte und -strategien zum Erhalt und zur Förderung der Motivation der Beschäftigten der Gesamtverwaltung, einzelner Organisationseinheiten oder spezifischer Zielgruppen zu entwickeln und umzusetzen.

Ebenfalls enthalten sind Handlungsempfehlungen für Führungskräfte aller Ebenen in Kommunalverwaltungen, kommunalen Wirtschaftsbetrieben und staatlichen Behörden. Diese sind von besonderer Bedeutung, da die Führungskräfte unmittelbar Kontakt haben mit den Beschäftigten und deren Motivation und daher auch über die größten Wirkmöglichkeiten verfügen. Durch konkrete Hilfestellungen erhalten sie Anregungen, über die Motivation und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter nachzudenken, mit ihnen über diese Themen Gespräche zu führen und Maßnahmen zur Motivationsförderung zu entwickeln, zu ergreifen und spezifisch umzusetzen. Sinnvollerweise werden diese Handlungsempfehlungen von den Verantwortlichen im Personalbereich weitergeleitet an die Führungskräfte ihrer Organisation.

Köln im Februar 2012

**Prof. Dr. Beate Busse**

---

<sup>1</sup> Im Interesse der besseren Lesbarkeit wird bei der Bezeichnung von Personen- und Personengruppen ausschließlich das generische Maskulinum verwendet; gemeint sind jeweils Männer und Frauen.

# Inhalt

Vorwort .....	5
Herausgeber .....	7
Autorin .....	8
1 Grundlagen .....	13
1.1 Motivation in der öffentlichen Verwaltung .....	13
1.2 Grundlagen der Arbeitsmotivation .....	15
1.2.1 Quellen der Arbeitsmotivation .....	15
1.2.2 Motive der Arbeitsmotivation .....	15
1.2.3 Bedürfnisse im Rahmen der Arbeitsmotivation .....	18
1.3 Leistungsanreize .....	19
1.3.1 Was sind Leistungsanreize? .....	19
1.3.2 Arten von Leistungsanreizen .....	19
1.3.2.1 Immaterielle und materielle Leistungsanreize .....	19
1.3.2.2 Geplante und ungeplante Leistungsanreize .....	20
1.3.2.3 Steuerungssichernde und steuerungsvariable Leistungsanreize .....	21
1.3.2.4 Motivationsbegründende, motivationsfördernde und belohnende Leistungsanreize .....	21
1.3.2.5 Leistungsanreize, die die intrinsische oder die extrinsische Motivation betreffen .....	23
1.3.2.6 Dauerhafte, regelmäßige und punktuelle Leistungsanreize .....	23
1.3.2.7 Leistungsanreize für alle Beschäftigten, Gruppen oder Einzelne .....	24
1.3.2.8 Eintrittsanreize und Bleibeanreize .....	25
1.3.2.9 Personenbezogene und institutionell bezogene Leistungsanreize .....	25

1.3.3	Ziele, die mit Leistungsanreizen erreicht werden können .....	26
1.3.4	Motivation und Leistungsanreize .....	28
1.3.4.1	Wertewandel und Anreizattraktivität .....	28
1.3.4.2	Bedeutung von Leistungsanreizen für die Motivation .	30
2	Voraussetzungen für den Einsatz von Leistungsanreizen .....	33
2.1	Einbindung in die Gesamtverwaltung .....	33
2.2	Führungskompetenz .....	33
2.3	Ermittlung der Verwaltungsziele .....	34
2.4	Motivations- und Bedürfnisanalyse .....	35
2.5	Wahl der Leistungsanreize .....	36
2.6	So schaffen Sie die Voraussetzungen für den Einsatz von Leistungsanreizen .....	37
3	Immaterielle Leistungsanreize .....	39
3.1	Immaterielle Leistungsanreize im Überblick .....	39
	<i>Übersicht: „Immaterielle Leistungsanreize“<sup>1</sup></i>	
3.2	Formen immaterieller Leistungsanreize .....	41
3.2.1	Personenbezogener Arbeitseinsatz .....	41
3.2.1.1	Interessenbezogener Arbeitseinsatz .....	41
3.2.1.2	Fähigkeitsbezogener Arbeitseinsatz .....	43
3.2.2	Personalentwicklung .....	45
3.2.2.1	Personen- und verwaltungsbezogene Personalentwicklung .....	45
3.2.2.2	Fortbildung .....	48
3.2.2.3	Karriereplanung .....	50
3.2.2.4	Parallelkarrieren .....	53
3.2.2.5	Frauenförderung/Gleichstellungsarbeit .....	56
3.2.3	Arbeitsgestaltung .....	58

---

<sup>1</sup> **Hinweis:**

Die online verfügbaren Arbeitshilfen sind im Inhaltsverzeichnis kursiv gedruckt.

3.2.3.1	Job Enlargement .....	59
3.2.3.2	Job Enrichment .....	61
3.2.3.3	Job Rotation .....	63
3.2.3.4	Teamarbeit .....	66
3.2.3.5	Projektarbeit .....	70
3.2.4	Flexibilisierung der Arbeitszeit .....	73
3.2.4.1	Flexible Arbeitszeit .....	74
3.2.4.2	Teilzeitarbeit .....	77
3.2.4.3	Telearbeit .....	79
3.2.5	Arbeitsplatzausstattung .....	82
3.2.5.1	Größe des Arbeitsraumes .....	82
3.2.5.2	Gestaltung und Ausstattung des Arbeitsraumes .....	83
3.2.6	Führung .....	85
3.2.6.1	Mitarbeiter- und zielorientierte Führung .....	85
3.2.6.2	Rückmeldung durch Vorgesetzte .....	90
3.2.6.3	Rückmeldung an Vorgesetzte .....	94
3.2.6.4	Mitarbeitergespräch .....	97
3.2.7	Mitarbeiterbeteiligung .....	99
3.2.7.1	Mitarbeiter als „Mitunternehmer“ .....	100
3.2.7.2	Mitarbeiterbeteiligung in der Verwaltungsreform ....	105
3.2.7.3	Mitarbeiterorientierte Leitbildentwicklung .....	108
3.2.7.4	Mitarbeiterbefragung .....	111
3.2.7.5	Vorschlagswesen .....	115
3.2.7.6	Qualitätszirkel .....	118
3.2.8	Arbeitsatmosphäre .....	121
3.2.8.1	Verwaltungskultur .....	121
3.2.8.2	Information und Kommunikation .....	124
3.2.9	Soziale Leistungen .....	126
3.2.9.1	Ausstattung der Sozialräume .....	127

3.2.9.2	Freizeitangebote .....	128
3.2.9.3	Beratungsangebote .....	130
3.2.9.4	Gesundheitsförderung .....	131
3.2.9.5	Soziale Personaldienstleistungen .....	134
3.2.9.6	Betriebskindergarten .....	138
4	Aufbau eines Anreizsystems in der Praxis .....	140
4.1	Verknüpfung von Leistungsanreizen .....	140
4.2	Systematischer Aufbau eines Anreizsystems .....	141
	<i>Der Einführungsprozess von Leistungsanreizen<sup>1</sup></i>	
4.2.1	Festlegung der Funktionen von Leistungsanreizen ....	143
4.2.2	Analyse des Handlungsbedarfs und der Anreizsituation .....	143
4.2.3	Schaffung der Voraussetzungen .....	144
4.2.4	Konzeptentwicklung .....	145
	<i>Checkliste zur Entwicklung eines Anreizkonzeptes<sup>1</sup></i>	
4.2.5	Entscheidung der Umsetzung .....	148
4.2.6	Information, Beratungen, Schulungen .....	148
4.2.7	Einrichtung eines Anreizcontrollings .....	149
4.3	Empfehlungen zum Aufbau eines Anreizsystems in der Praxis .....	150
5	Zusammenfassung und Ausblick .....	152
	Anhang .....	153
	<i>Checkliste zur Motivations-/Bedürfnisanalyse und zur Wahl der Leistungsanreize .....</i>	154
	Quellenverzeichnis .....	157
	Stichwortverzeichnis .....	163

---

<sup>1</sup> Hinweis:

Die online verfügbaren Arbeitshilfen sind im Inhaltsverzeichnis kursiv gedruckt.