

Motivation der Bediensteten einer sächsischen Kommune zur Zeit der Wiedervereinigung und nach der Kommunalgebietsreform

Bachelorarbeit

an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH),
Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B.)

Vorgelegt von
Rahel Kuhnert
aus Zwickau

Meißen, 25.03.2019

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	3
1 Einleitung	4
2 Theorie der Motivation	6
2.1 Definition und Formen von Motivation.....	6
2.2 Bedürfnisse	7
2.3 Motivationsfaktoren	9
2.4 Motivation durch die Führungsebene.....	14
2.4.1 Führungskompetenzen	15
2.4.2 Motivationsinstrumente.....	20
2.4.3 Rolle der Personalentwicklung und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	21
3 Darstellung der Situation zur Zeit der Wiedervereinigung und Vergleich zu heute	24
3.1 Personalpolitik	24
3.2 Verwaltungsarbeit.....	25
3.3 Motivation	27
3.4 Berater aus dem Westen	29
3.5 Vergleich der damaligen und heutigen Situation	30
4 Interviews	31
4.1 Erstellung des Leitfadens und Durchführung der Interviews	31
4.2 Auswertung der Interviews	33
4.2.1 Führungsebene	33
4.2.2 Mitarbeiterebene	42
5 Schluss	49
Kernsätze	50
Anhangsverzeichnis	51
Literaturverzeichnis	57
Eidesstattliche Versicherung	58

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.2-1: Bedürfnispyramide nach A. Maslow	8
---	---

1 Einleitung

„Bürokraten resignieren – Kreative probieren: Fehlende Motivation macht aus Organisationen Bürokratien.“¹

Das von Stroebe stammende Zitat scheint durchaus ein wenig provokant, beschreibt jedoch sehr gut, weshalb das Thema dieser Arbeit von so großer Bedeutung ist. In einer von Wohlstand geprägten Gesellschaft wie dieser, nimmt der Bedeutungsgehalt der Selbstverwirklichungswerte stetig zu. Menschen streben danach, ihre Persönlichkeit zu entfalten und ihre Wünsche zu verwirklichen. Ist ihnen das nicht möglich, stellt sich nicht selten Unzufriedenheit ein. Da ein Großteil der Tages- und Lebenszeit auf Arbeit verbracht wird, sollte es auch hier ermöglicht werden, die eigene Persönlichkeit zu entfalten und sich selbst zu verwirklichen. Ist hierfür kein Raum, gehen damit regelmäßig Frustration und abnehmende Motivation einher. Überdies steht die Verwaltung im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft um qualifizierte Arbeitskräfte. Das Bieten rein materieller Faktoren ist längst nicht mehr ausreichend. Stattdessen nimmt die Bedeutung der immateriellen Faktoren zu, weshalb deren Verbesserung angestrebt werden sollte. Nicht zuletzt sind motivierte Mitarbeiter für die Leistungsfähigkeit einer Organisation maßgeblich verantwortlich. Dies zeigt, dass sich auch die Verwaltung mit dem Thema der Mitarbeitermotivation beschäftigen sollte.

Heutzutage entsteht nicht selten das Gefühl, die Motivation der Mitarbeiter nehme vielmehr stetig ab, sei jedoch früher und dabei insbesondere zur Zeit der Wiedervereinigung deutlich höher gewesen. Aufgrund dessen soll diese Annahme im Rahmen dieser Bachelorarbeit überprüft werden. Hierfür wurden theoretische Aussagen zur Mitarbeitermotivation wissenschaftlich bearbeitet, historische Fakten zum Prozess der Wiedervereinigung im Hinblick auf die Verwaltung zusammengetragen und Interviews mit den Mitarbeitern des Landkreises Zwickau durchgeführt. Die darin getätigten Aussagen wurden auf die Theorie bezogen interpretiert.

Zu Beginn befasst sich die Arbeit mit theoretischen Ausführungen zum Thema der Mitarbeitermotivation. Dabei wird zunächst die dahingehende Bedeutung der Bedürfnisse erläutert, woraufhin eine Abhandlung zu Motivationsfaktoren folgt, was einen der Schwerpunkte darstellt. Zu diesen zählt auch die darauffolgend ausgeführte Rolle der Führungskräfte im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation. Nach kurzen Ausführungen zu den Themen Personalentwicklung und Betriebliches Gesundheitsmanagement unter dem Blickpunkt der Motivation folgt der historische Teil der Arbeit. Hierin wird die Zeit der Wiedervereinigung unter den Gesichtspunkten Personalpolitik, Verwaltungsarbeit, Motivation und Berater aus dem Westen betrachtet sowie ein Vergleich zur heutigen

¹ Stroebe, Rainer W., Motivation und Management des Wandels. 2012, S. 45.

Zeit angestellt. Das darauffolgende zweite Schwerpunktkapitel befasst sich mit der Erstellung, Durchführung und Auswertung der Interviews. Letztere ist dabei unterteilt in die Führungs- und die Arbeitsebene.

Angemerkt sei, dass bewusst eine Vielzahl an Motivatoren beleuchtet werden sollte, um ein Gesamtbild zu erhalten. Daher wurden diese jeweils nicht bis in die Tiefe gehend behandelt.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei personenbezeichnenden Nomen das bestimmende grammatische Geschlecht verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für alle Geschlechter und sollen keine Diskriminierung eines anderen Geschlechtes darstellen.

2 Theorie der Motivation

2.1 Definition und Formen von Motivation

Um sich dem Thema der Motivation zu nähern, ist es zunächst vonnöten den Begriff zu definieren. Ganz allgemein gesagt, ist „Motivation [...] unsere innere Einstellung, die Hinwendung zu einem Ziel auslöst.“² Sie kann aber auch wie folgt definiert werden: „Von Motivation spricht man, wenn in konkreten Situationen aus dem Zusammenspiel verschiedener aktivierter Motive das Verhalten entsteht“³. Zum besseren Verständnis dessen sei zudem der Begriff Motiv näher erläutert. „Von einem Motiv spricht man, wenn man einen isolierten – zunächst noch nicht aktualisierten – Beweggrund des Verhaltens herausgreift, wie Durst, Hunger, Machtbedürfnis etc.“⁴ „Andere Ausdrücke für Motiv sind Bedürfnis, Wunsch, Trieb [...]“⁵. Ein Motiv aktiviert einerseits in bestimmter Intensität und lenkt zum anderen zugleich die Richtung des Verhaltens. Kommt es zum Zusammentreffen von Motiven und situativen Faktoren, entsteht Motivation, welche somit bestimmt wird von inneren Bedürfnissen und äußeren Anreizen.⁶ Sie liegt somit einerseits im Menschen selber begründet, aber immer auch in der Organisation und der Arbeit desjenigen⁷. Das Zusammenspiel dieser beiden Aspekte gilt es stets zu bedenken und wird im Folgenden vielmals deutlich.

Motivation lässt sich in verschiedene Formen unterteilen, wobei an dieser Stelle zwei Arten der Einteilung vorgestellt werden sollen. Zunächst sei die Einteilung in primäre und sekundäre Motivation vorgenommen. Erstere stellt unseren Bedarf nach lebensnotwendigen Dingen dar und Zweitere unseren Wunsch nach Anerkennung und sozialen Kontakten beispielsweise; sie entsteht also aus unserem Umfeld und unseren Lebensumständen heraus.⁸ Insbesondere die primären Bedürfnisse erhalten durch Zielerreichung eine kurzzeitige Befriedigung, jedoch stellt sich bald darauf ein erneuter Mangelzustand ein. Sekundäre Motivation hingegen entsteht regelmäßig durch Lernprozesse, wird also im Verlauf der Entwicklung erworben.⁹

Daneben gibt es intrinsische Motivation, also Eigenmotivation, gekennzeichnet u.a. durch das Streben nach Selbstverwirklichung, Ehrgeiz und den Wunsch, das eigene

² Ebenda, S. 34.

³ Althoff, Klaus und Thielepape, Michael, Psychologie in der Verwaltung. 2000, S. 63.

⁴ Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb. 2001, S. 6.

⁵ Rosenstiel, Lutz von, zit. nach Graumann, 1969, Motivation im Betrieb. 2001, S. 6ebenda.

⁶ Vgl. Althoff, Klaus und Thielepape, Michael, Psychologie in der Verwaltung. 2000, S. 63.

⁷ Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb. 2001, S. 68.

⁸ Vgl. Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, S. 29.

⁹ Vgl. Althoff, Klaus und Thielepape, Michael, Psychologie in der Verwaltung. 2000, S. 63 f.

Wissen zu mehren. Externe Faktoren wie Anerkennung oder das Gehalt spielen eine untergeordnete und Faktoren wie Freude an der Tätigkeit eine vordergründige Rolle. Komplement dazu stellt die extrinsische Motivation dar. Entlohnung, Karrierechancen und Anerkennung, gemeinhin jegliche externe Faktoren, stehen hier im Vordergrund.¹⁰ „Befriedigt uns das Handeln selbst, der Weg in Richtung auf das Ziel hin, so spricht man [...] von *intrinsischer* Motivation. Befriedigt uns allein das Erreichen des Zieles, so ist das Handeln *extrinsisch* motiviert.“¹¹ Handlungen sollten also immer so beschaffen sein, dass sowohl der Weg zum Ziel, als auch das Zielerreichen an sich befriedigt werden¹².

2.2 Bedürfnisse

Motivation steht immer im Zusammenhang mit Bedürfnissen, weshalb dieser Begriff zunächst definiert werden soll. „Bedürfnisse sind personinterne Reize, die einen Menschen in Handlungsbereitschaft versetzen und auf Ziele ausrichten.“¹³ Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt, entspricht der Begriff überdies dem des Motivs. Wird ein selbstgesetztes Ziel erreicht, stellt sich ein Erfolgserlebnis ein, was wiederum zu einem gesteigerten Anspruchsniveau führt. Bei mehrmaligem Verfehlen geschieht das Gegenteil - das Anspruchsniveau sinkt. Dies macht deutlich, weshalb das Setzen realistischer Ziele von so großer Bedeutung ist.¹⁴ Bedürfnisse können kategorisiert und nach Wichtigkeit sortiert werden. Zur Veranschaulichung dessen dient das Modell der Bedürfnispyramide.

¹⁰ Vgl. Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, S. 30.

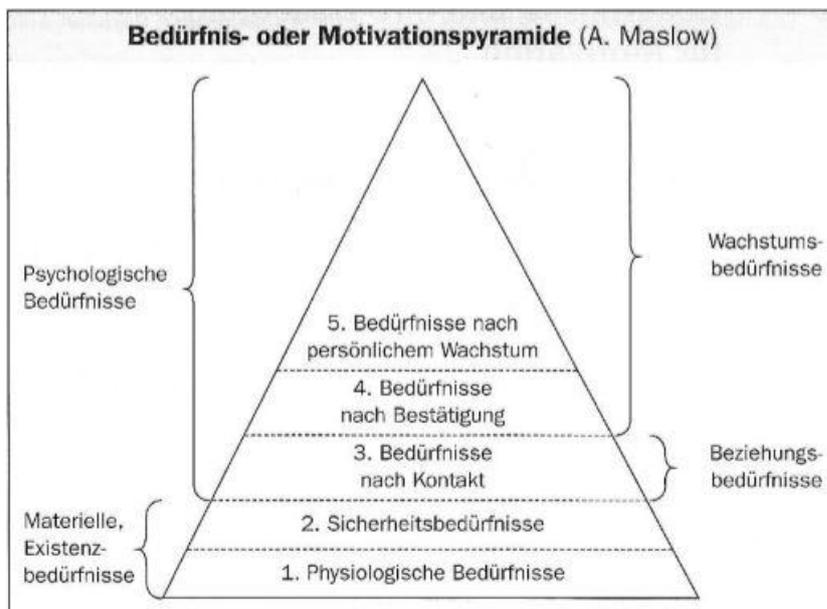
¹¹ Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb. 2001, S. 12.

¹² Vgl. ebenda.

¹³ Stroebe, Rainer W., Motivation und Management des Wandels. 2012, S. 87.

¹⁴ Vgl. ebenda.

Abbildung 2.2-1: Bedürfnispyramide nach A. Maslow



Grundlage bilden die materiellen Existenzbedürfnisse, also die physiologischen und die Sicherheitsbedürfnisse. Zu den körperlichen Verlangen zählen dabei z.B. Hunger, Durst, Schlaf, Gesundheit und der Wunsch nach einem Dach über dem Kopf. Die darüber stehenden Sicherheitsbedürfnissen umfassen beispielshalber den Wunsch nach Frieden, nach Sicherheit vor Kriminalität und Naturkatastrophen sowie nach einer gerechten Justiz.¹⁵ Die dritte Stufe, die sowohl zu den psychologischen, als auch den Beziehungsbedürfnissen gehört, stellen die Wünsche nach Kontakt dar. Auf Arbeit kann dazu ein gutes Betriebsklima beitragen. Menschen sehnen sich nach Kontakt mit anderen und empfinden ein gutes und motivierendes Gefühl, wenn sie in einem harmonischen Team arbeiten. Es sollte also darauf geachtet werden, dass es nicht zur Isolation Einzelner kommt, dass in Gruppen bestehende Konflikte beseitigt werden und dass Zusammenhalt sowie ein positives Klima herrschen.¹⁶ Ein weiteres psychologisches Bedürfnis, was darüber hinaus zu den Wachstumsbedürfnissen zählt, ist das Bedürfnis nach Bestätigung. Befriedigung dessen kann durch Selbst- oder Fremdbestätigung erfolgen. Das dadurch entstehende Selbstvertrauen ist von enormer Wichtigkeit und fördert die eigenen Fähigkeiten. Seiner selbst sollte man sich also sicher, aber auch darauf bedacht sein, anderen Anerkennung zukommen zu lassen, sowohl in einer Führungs- als auch Kollegenposition.¹⁷ Die fünfte und somit oberste Stufe, die wie die Vorangegangene auch Teil der psychologischen und der Wachstumsbedürfnisse ist,

¹⁵ Vgl. ebenda, 88 f.

¹⁶ Vgl. ebenda, 88, 92 f.

¹⁷ Vgl. ebenda, 88, 95 f.

stellen die Sehnsüchte nach persönlichem Wachstum dar. Sie dienen dazu, innere Reife zu erlangen und sich selbst zu verwirklichen. Beispielhaft dafür stehen zunehmende Spontaneität, Selbstständigkeit, Kreativität und Identifikation mit anderen.¹⁸

Jedoch gilt es zu bedenken, dass jeder Mensch eine eigene Persönlichkeit besitzt und Bedürfnisse daher bei jedem unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Einige sind angeboren, andere durch aktuelle Lebensumstände oder gesellschaftliche Zustände entstanden und geprägt¹⁹. Deshalb verliert das Modell von Maslow jedoch nicht an Gültigkeit. Sind die Grundbedürfnisse nicht befriedigt, spielen die anderen eine untergeordnete Rolle. Ist es jedoch erklärtes Ziel, für die Organisation ein konkretes Anreizsystem zu erstellen, ist es notwendig, auf jeden Mitarbeiter individuell einzugehen und seine Bedürfnisse sowie Motivatoren und deren jeweilige Bedeutungsintensität für denjenigen herauszuarbeiten und dann gezielt zu verbessern.²⁰ Sowohl die in der Persönlichkeit liegenden, als auch die gesellschaftlich geprägten Bedürfnisse sollten kontinuierlich analysiert werden, da sich sowohl die Persönlichkeit eines jeden, als auch die Gesellschaft beständig verändern. Motive, die noch vor 20 Jahren von Bedeutung waren, können heute schon unwesentlich sein. Wiederum ist auch zu bedenken, dass sich in der Regel grundsätzlich Jüngere oftmals anders motivieren lassen als Ältere.²¹ Genau so wie die Motive selbst, sind auch die Methodik, jemanden zu motivieren und das Anspruchsniveau eines Einzelnen an Faktoren unterschiedlich²². Letzteres ist insbesondere abhängig von der Erziehung und der Sozialisierung, die durchlebt wurde und darüber hinaus von den vorherrschenden Alltagsbedingungen. Eine Hierarchie für die verschiedenen Arbeitsmotive aufzustellen ist aufgrund dessen nicht pauschal, sondern lediglich personenbezogen möglich.²³

2.3 Motivationsfaktoren

Wie bereits erwähnt, ist Motivation nicht einfach willkürlich da oder nicht da, sondern von vielerlei Faktoren sowohl im positiven wie auch negativen Sinne abhängig. Sofern das Ziel besteht, die Mitarbeitermotivation zu steigern, ist es vonnöten, sich mit eben diesen zu beschäftigen. Konkret heißt das, den Ist-Zustand zu analysieren, einen Soll-Zustand zu definieren und Ansätze zu entwickeln, um eben diesen zu erreichen. Es sollte dabei nie nur ein Faktor, sondern stets die Gesamtheit betrachtet und verbessert

¹⁸ Vgl. ebenda, 88, 100.

¹⁹ Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb. 2001, S. 115.

²⁰ Vgl. ebenda, S. 72 f.

²¹ Vgl. ebenda, S. 115 f.

²² Vgl. ebenda, S. 111.

²³ Vgl. ebenda, S. 73.

werden. Dennoch führt das Zufriedensein mit einem Einflussfaktor mit Wahrscheinlichkeit auch zu erhöhter Zufriedenheit mit anderen Faktoren. Von einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit bzw. –unzufriedenheit kann also durchaus gesprochen werden. Besteht grundsätzliche Zufriedenheit, sollte dennoch geübte Kritik in jedem Falle ernst genommen werden. Ist ein Mitarbeiter aber generell unzufrieden, ist geäußerte Kritik differenzierter zu betrachten. In letztgenanntem Fall werden oftmals auch positive Ereignisse und Umstände nicht gerecht beurteilt.²⁴ Von Bedeutung ist auch die Tatsache, dass aufgrund der einzelnen Persönlichkeiten jeder Mitarbeiter unterschiedlich motiviert werden kann, da die Bedürfnisse und Prioritäten von Mensch zu Mensch verschieden sind. Das sollte schon bei der Personalauswahl beachtet werden²⁵. Insbesondere ist dieser Umstand aber bei der Personalentwicklung und im Arbeitsalltag zu berücksichtigen.

Einen wichtigen Motivationsfaktor, der unabhängig von der Position desjenigen ist, stellt eine gute Feedbackkultur dar²⁶. Jeder – sowohl Personen der Führungsebene, als auch der einzelne Mitarbeiter – muss bereit sein, anderen in angemessener Weise Rückmeldung zu geben, aber auch das eigene Handeln hinterfragen zu lassen. Feedback umfasst dabei sowohl Lob, als auch konstruktive Kritik, welche immer in respektvoller Weise geäußert werden sollte²⁷. Nur dann bringt sie denjenigen auch voran und wirkt nicht frustrierend oder demotivierend.

Eine offene und konstruktive Feedbackkultur trägt außerdem zu einem guten Arbeitsklima bei. Freude an der Arbeit und gute Beziehungen untereinander beeinflussen maßgeblich die Motivation. Als Führungskraft ist es daher wichtig, die individuellen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter zu kennen und darauf entsprechend einzugehen. Im Rahmen dessen ist auch das Wohlbefinden von Bedeutung, was u.a. von der Ausstattung, von Anerkennung, Spaß und dem Feiern von Erfolgen beeinflusst wird.²⁸ Spaß und Freude an der Arbeit als Motivator sind wichtig, da dieser dazu führt, sich in der Gemeinschaft wohl und als Teil dieser zu fühlen. Das Wir-Gefühl stärkende Events können zur Verbesserung des Arbeitsklimas beitragen und sollten daher regelmäßig stattfinden.²⁹ Solche Veranstaltungen begünstigen zudem die Entstehung und Erhaltung von funktionierenden Teams, welche für eine leistungsstarke Organisation unerlässlich sind. Ein Vorhandensein solcher sollte daher angestrebt werden. Jeder sollte

²⁴ Vgl. ebenda, S. 82 f.

²⁵ Vgl. Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, S. 19.

²⁶ Vgl. ebenda, S. 25.

²⁷ Vgl. ebenda, S. 62.

²⁸ Vgl. ebenda, S. 25.

²⁹ Vgl. ebenda, S. 65.

das Gefühl haben, Teil der Gruppe zu sein. Der Gruppenzusammenhalt ist daher zu fördern.³⁰

Neben Gemeinschaftsveranstaltungen fördern auch gemeinsame Erfolgserlebnisse das Gemeinschaftsgefühl und somit das Arbeitsklima und sollten daher kommuniziert, gewürdigt und hin und wieder auch gefeiert werden. Dies zählt insbesondere zu den Aufgaben der Führungsebene, weil diese Multiplikator und verantwortlich für die Würdigung des Erfolges im Unternehmen ist. Erfolg wird möglich durch den Mitarbeiter, dessen Kompetenzen und Arbeitsleistung sowie durch das Unternehmen als Gesamtes. Die Motivation und Leistungsbereitschaft des Angestellten verbunden mit seinen Fähigkeiten, seinem Wissen, seinen Erfahrungen, den Herausforderungen, Arbeitsinhalten und einem konstruktiven Feedback im Kontext eines Unternehmens, wo qualifizierte Führungskräfte, Freiräume und eine systematische Personalentwicklung vorhanden sind stellen somit die Erfolgsgrundlage dar.³¹

Das Arbeitsklima wird aber auch bestimmt durch das Arbeitsumfeld. Dieses wird wiederum geprägt durch Faktoren wie Ergonomie, Arbeitshilfsmittel, die Ausstattung des Arbeitsplatzes, Raumtemperatur, Beleuchtung, die Qualität der Technik und den Raum für Individualität³².

Ein weiterer eigentlich selbstverständlicher Faktor, der über Motivation oder Demotivation entscheidet, ist die Sinnggebung der Arbeitsleistung. Jeder benötigt das Gefühl, dass das, was er tut, nicht umsonst ist und dass er gebraucht wird. Ebendies sollte jedem einzelnen Mitarbeiter verdeutlicht werden und gleichzeitig sollte auch die Bedeutung der Leistung jedes einzelnen allen bewusst sein.³³ Somit besteht hier ein enger Zusammenhang zum Faktor Anerkennung, denn nicht jedem ist immer von sich aus bewusst, dass er dem Unternehmen auch etwas wert ist. Sinn sollte der Mitarbeiter aber auch in seiner Tätigkeit an sich sehen. Dadurch werden Selbstvertrauen und Selbstwert gestärkt. Die Nutzung der eigenen Talente, Fähigkeiten und Stärken motiviert insofern, als dass sie herausfordernd und erfolgsbringend sind. Kann ein Mitarbeiter diese einsetzen und sieht er zugleich den Mehrwert seiner erbrachten Leistung für das Unternehmen, wird die Tätigkeit als sinnvoll empfunden, wodurch die Motivation steigt. Es sollte daher eine den Eigenschaften des Mitarbeiters entsprechende Stelle gefunden werden, sodass dieser seine Stärken einsetzen kann und entsprechend gefordert wird. Um eine sinngebende Tätigkeit zu ermöglichen, sind Zielvereinbarungen, regelmäßiges Feedback, ständige Verbesserungen, eine entsprechende Unterneh-

³⁰ Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb. 2001, S. 237.

³¹ Vgl. Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, 70 f.

³² Vgl. ebenda, S. 73.

³³ Vgl. ebenda, S. 26.

mens- sowie Führungskultur und Kommunikationskompetenzen erforderlich.³⁴ Im Zusammenhang mit der durch Lob und Feedback erzeugten Anerkennung steht auch das Bedürfnis eines jeden nach Akzeptanz. Die Persönlichkeit jedes einzelnen mit all seinen Stärken, Schwächen, Fähigkeiten, Ideen usw. sollte sowohl von den anderen Mitarbeitern, als auch von der Führungskraft akzeptiert und geschätzt werden.³⁵

Von essentieller Bedeutung ist immer auch das Schaffen von Handlungsspielräumen. Dadurch erfährt der Mitarbeiter, dass Vorgesetzte Vertrauen in ihn haben, was wiederum ein Gefühl der Wertschätzung und Bedeutsamkeit hervorruft. Dazu bedarf es einer Führungskraft, die Verantwortung delegieren kann und die Entscheidungsfreiheit wie auch Kreativität zulässt, fördert und schätzt.³⁶ Dabei sollte immer Transparenz herrschen, sodass der Einzelne bei seinen Tätigkeiten zum einen den Unternehmenskontext betrachtet und somit die Wirkung seiner Maßnahme abschätzen kann und zum anderen Zugang zu allen notwendigen Informationen bekommt³⁷. Dennoch können Handlungsspielräume immer nur im Rahmen der gesetzlich gesetzten Grenzen genutzt werden. Wo rechtlich kein Ermessensspielraum eingeräumt ist, kann die Behörde auch kein Ermessen schaffen. Die vorhandenen Freiräume sollte man den Sachbearbeitern jedoch zugestehen und sie zur Nutzung dieser anregen. Darüber hinaus kann Raum für Kreativität aber auch in anderen Bereichen wie der Prozessgestaltung, bei der Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen oder der Organisationsgestaltung geschaffen werden. Das Personal sollte das Unternehmen mitgestalten können. Auch hier ist Transparenz wieder von Bedeutung, da die Mitarbeiter von dem Prozess der Umsetzung ihrer Ideen in Kenntnis gesetzt werden müssen, da ansonsten Frustration entstehen kann. Sind Vorschläge nicht umsetzbar, sollte auch das kommuniziert und begründet werden. Um Raum für Ideenfindung zu geben, können sowohl Formen wie Arbeitsgruppen oder Diskussionsrunden, als auch digitale Möglichkeiten wie Chats oder das Intranet genutzt werden.³⁸

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinflussend ist überdies auch die Arbeitszeitgestaltung. Diese sollte so flexibel gestaltet sein, dass eine Vereinbarkeit des Berufes mit privaten Angelegenheiten möglich ist. Modelle wie Gleitzeit, Telearbeit, gleitender Ruhestand oder Job-Sharing gelten hier als innovativ.³⁹ Werden Mitarbeitern in dieser Hinsicht Entscheidungsspielräume zugestanden, steigt ihre Zufriedenheit und das Ge-

³⁴ Vgl. ebenda, 56 f.

³⁵ Vgl. ebenda, S. 70.

³⁶ Vgl. ebenda, S. 60.

³⁷ Vgl. ebenda, S. 28.

³⁸ Vgl. ebenda, S. 60.

³⁹ Vgl. ebenda, S. 73.

fühl von Selbstverwirklichung. Zudem können damit durchaus eine Leistungssteigerung und ein Verringern der Fehlzeiten verbunden sein, wenn in den Zeiten höchster Arbeitsmotivation gearbeitet wird. Zu beachten ist jedoch, dass eine Sinnhaftigkeit der festgelegten Arbeitszeitmodelle regelmäßig zu überprüfen ist. Aufgrund von sich ändernden gesellschaftlichen und persönlichen wie auch organisationsbezogenen Umständen kann eine Modifizierung mitunter notwendig werden. Es bedarf immer einer Lösung, die sowohl für das Unternehmen, als auch für die Mitarbeiter zufriedenstellend ist.⁴⁰

Ein wichtiger Faktor, der bei vielen der genannten Punkte eine Rolle spielt, ist die Kommunikation. Sie trägt zur Befriedigung der Bedürfnisse bei. Z.B. der Wunsch nach Anerkennung kann nur erfüllt werden, in dem diese kommuniziert wird. Fehlt bspw. die Kommunikation von Informationen, entstehen nicht selten Gerüchte, die sowohl dem Betriebsklima schaden, als auch ein mangelhaftes Kommunikationssystem innerhalb der Organisation indizieren. Zur Leistungssteigerung kann Kommunikation insofern beitragen, als dass es zur Aufgabenerfüllung für den Mitarbeiter notwendig ist, alles Wichtige über die von ihm auszuführende Tätigkeit sowie die Organisation an sich zu erfahren. Dies bindet ihn stärker an seine Aufgabe, was seine Motivation steigert, wodurch sich seine Leistung erhöhen kann. Wenn Kommunikation nicht nur einseitig stattfindet, sondern bilateral, also auch die eigene Meinung auf Informationen hin geäußert werden kann und man stets Rückmeldung auf Anfragen erhält, sind Mitarbeiter in der Regel auch zufriedener.⁴¹

Es ist bei der Betrachtung von Motivation stets notwendig, das Gesamtbild und die Ganzheitlichkeit dieses Themas zu sehen. Einen einzelnen beliebigen Motivator zu fokussieren steigert die Motivation nur in geringem Maße.⁴² Die aus erfüllten Motiven erwachsende Zufriedenheit ist umso größer, je wichtiger das Motiv für denjenigen ist. Außerdem steigt sie, je mehr Motive befriedigt werden. Es sollte also erklärtes Ziel sein, nicht nur einen Motivator zu fokussieren und verbessern zu wollen, sondern möglichst viele und insbesondere die individuell bedeutsamsten.⁴³ Zudem ist wichtig, nicht nur die Motivation der Arbeiterebene zu untersuchen und zu steigern, sondern genauso auch die der Führungsebene, insbesondere da diese in vielen Fällen ausschlaggebend für Motivation oder Demotivation der Mitarbeiter ist.

⁴⁰ Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb. 2001, S. 238.

⁴¹ Vgl. ebenda, S. 148.

⁴² Vgl. Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, S. 82.

⁴³ Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb. 2001, S. 78.

2.4 Motivation durch die Führungsebene

Trotz dass die Führungsebene Einfluss auf die Mitarbeitermotivation hat, beginnt Motivation immer bei der Person selbst. Jegliche Maßnahmen der Führungsebene bleiben wirkungslos oder zumindest in ihrer Wirkung gemindert, wenn der Mitarbeiter innerlich resistent ist. Eine positive Grundhaltung, Leistungsbereitschaft und Ehrgeiz sind Eigenschaften, über die jeder verfügen sollte. Somit ist schon die Personalauswahl sorgfältig durchzuführen und auf solche Kompetenzen zu achten.⁴⁴

Nichtsdestotrotz bleibt der Einfluss der Führungskräfte von großer Bedeutung für die Mitarbeitermotivation. Bevor dieser jedoch näher ausgeführt wird, ist zu klären, ob Motivation überhaupt zu einer Leistungssteigerung führt, denn nur dann ist eine Investition darin für ein Unternehmen attraktiv. Rosenstiel behauptet diesbezüglich, dass eine proportionale Beziehung zwischen Motivation zur Leistung und Leistung nicht realistisch sei, da Leistung nicht unendlich steigerbar, sondern begrenzt ist⁴⁵. Ebenso hält er eine Zunahme der Leistung bei zunehmender Motivation, die ab einem bestimmten Punkt dann jedoch stagniert für ebenso unwahrscheinlich, da ein Zuviel an Motivation Nervosität und Ängstlichkeit herbeiführt, was eine Leistungssteigerung und -erhaltung verhindert. Vielmehr vermutet Rosenstiel eine anfänglich steigende Leistung bei steigender Motivation, was sich beim Erreichen des Maximums jedoch umkehrt, woraufhin die Leistung also sinkt, da zu hohe Motivation wie erwähnt schädlich sein kann. Entstehende Nervosität, Ängstlichkeit und übermäßige Aktivität bedingen, dass vermehrt Fehler begangen werden, wodurch die Leistung abnimmt.⁴⁶ Anders behauptet das Micheli. Motivierte Mitarbeiter erbringen seiner Meinung nach ihre Leistung mit Begeisterung, höherer Geschwindigkeit, in besserer Qualität und mit deutlich mehr Kreativität, was Innovation ermöglichen würde. Zudem bedürfen sie weniger Kontrollbedarf⁴⁷. Diese beiden Ansichten schließen sich jedoch nicht grundsätzlich aus. Beide gehen im Grundsatz von steigender Leistung bei steigender Motivation aus. Rosenstiel führt diesen Gedanken lediglich weiter und kommt zu dem Schluss, dass dieser Zusammenhang nur bis zu einem bestimmten Punkt gilt und sich ab da umkehrt. Den hier folgenden Ausführungen sei jedoch der Grundzusammenhang, d.h. je mehr Motivation desto mehr Leistung, zugrunde gelegt. Demzufolge kann durchaus behauptet werden, dass motivierte Mitarbeiter aufgrund höherer Leistung einen enormen Mehrwert für das Unternehmen bringen, weshalb in die Mitarbeitermotivation investiert werden sollte.

⁴⁴ Vgl. Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, S. 40.

⁴⁵ Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb. 2001, 90-92.

⁴⁶ Vgl. ebenda.

⁴⁷ Vgl. Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, S. 177.

2.4.1 Führungskompetenzen

Die mehrfach erwähnte Aussage, dass der Einfluss der Führungsebene auf die Motivation der Mitarbeiter erheblich ist, da sie auf viele Motivationsfaktoren den meisten Einfluss hat, gilt nicht generell. Wenn keine Entscheidungskompetenz besteht und auf Motivationsfaktoren, die zum Privaten zählen sowie auf solche, die keine Wirkungen innerhalb der Organisation haben, hat die Führungskraft weitgehend keinen Einfluss⁴⁸. Dazu zählen z.B. der Freizeitwert des Wohnortes und familiäre Umstände. Zu den beeinflussbaren Motivatoren gehören beispielhaft Aufstiegschancen, Gehalt, Führungsstil und die Unternehmenskultur.⁴⁹

Aufgabe der Vorgesetzten hinsichtlich der Motivation ist es, andere zu motivieren, was jedoch zunächst damit beginnt, selbst motiviert zu sein. Die eigene Motivation muss ehrlich und echt sein, da unauthentisches Verhalten keine oder eine wesentlich geringere Wirkung erzielt.⁵⁰ Auch die Motivation der Führungskräfte kann mittels geeigneter Instrumente verbessert werden, dennoch sollte eine gewisse Grundmotivation existent sein. Es sollte bereits bei der Rekrutierung der Führungsebene darauf geachtet werden, dass zur Motivation anderer notwendige Kompetenzen vorhanden sind. Darüber hinaus sollte nach Einstellung auch eine kontinuierliche intensive Weiterbildung der Führungskräfte hinsichtlich der Führungskompetenzen und ihrer eigenen Motivation erfolgen. Instrumente dazu sind bspw. Seminare, Workshops, Coachings, Erfahrungsaustausch in Gruppen, Referate und entsprechende Literatur. Schwerpunkt bei all diesen Instrumenten ist hinsichtlich der Kompetenzen zumeist die Sozialkompetenz, welche u.a. die Fähigkeit zur Konfliktbewältigung, Gesprächsführung, Empathie, Teamfähigkeit und Offenheit umfasst. Solcherlei Eigenschaften sind erforderlich, um auf seine Mitarbeiter eingehen zu können und sie in einer Weise zu führen, die deren Motivation steigert. Dabei ist zu bedenken, dass Motivation keine einmalige, sondern eine dauerhafte Aufgabe ist, deren Vernachlässigung weitreichende Folgen für das Unternehmen haben kann. Neben den somit regelmäßig notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen für die Führungskräfte sind auch stetige Bestandsaufnahmen und Abfragen der Bedürfnisse der Mitarbeiter vonnöten.⁵¹

Motivationsförderndes Führungsverhalten ist durch vielerlei Eigenschaften gekennzeichnet. Vorgesetzte, die es verstehen, ihre Mitarbeiter zu motivieren, haben Vertrauen in diese, sind in der Lage, Verantwortung abzugeben und achten auf Fairness un-

⁴⁸ Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb. 2001, S. 113.

⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 234.

⁵⁰ Vgl. Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, S. 20.

⁵¹ Vgl. ebenda, S. 162 f.

tereinander. Zudem erstreben sie die Ziele des Unternehmens und akzeptieren sowie respektieren die eigenen Grenzen wie auch die ihrer Mitarbeiter. Ausgeprägte Kommunikations- und Begeisterungsfähigkeit zählen überdies ebenso zu den Führungskompetenzen wie die Fähigkeit, Raum für Kreativität zu lassen, die Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern, Individualität zu respektieren und mutig zu sein. Die Führungsebene ist der Teil des Unternehmens, der dafür zuständig ist, Visionen zu entwickeln, diese den Angestellten zu vermitteln und sie dafür zu begeistern sowie eine Identifikation mit dem Unternehmen zu erzeugen. Vorgesetzte sollten den Beschäftigten zum Erfolg verhelfen und ihnen dabei mehr unterstützend als kontrollierend zur Seite stehen. Überdies sind sie es, die verantwortlich dafür sind, den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens transparent zu machen, indem sie diesen kommunizieren.⁵² Dadurch wird die Identifikation mit der Organisation erhöht.

Immer wieder wird deutlich, dass Kommunikation eine der Schlüsselkompetenzen ist. Sie sorgt für Klarheit, beugt Missverständnissen vor, zeigt gegenseitige Erwartungen auf und sorgt für ein offenes und positives Betriebsklima. Eine Führungskraft sollte daher immer offen für Kommunikation sein, das auch zeigen und dahingehend die Initiative ergreifen⁵³.

Aufgabe des Vorgesetzten, die ebenso nur mittels Kommunikation möglich ist, ist das Aussprechen von Anerkennung. Mit einem über einen Dritten ausgerichteten „Gut gemacht!“ ist es damit aber oftmals nicht getan. Vielmehr sollte Anerkennung in jedem Fall persönlich und ohne die Anwesenheit anderer ausgesprochen werden, der Vorgesetzte sollte sich Zeit dafür nehmen und einen passenden Ort sowie individuelle Worte wählen. Lob sollte immer ehrlich und nicht allgemein sein, sondern persönlichkeits- und leistungsbezogen und weder zu selten noch zu oft und nicht für jede Kleinigkeit verteilt werden. Förderlich ist es, Anerkennung außerdem nicht nur gegenüber der Einzelleistung an sich, sondern auch auf den betrieblichen Zusammenhang bezogen auszusprechen. Das erhöht zum einen die Unternehmensbindung und zugleich die persönliche Wertschätzung, da der Mitarbeiter so erkennt, welche Rolle explizit seine Leistung für das Unternehmen spielt. Darüber hinaus ist bei solchen Gesprächen zu beachten, dass keine Kritik mit einfließen sollte und dass sie nicht nur mit den Besten, sondern jedem Einzelnen geführt werden sollten, sodass jeder die Anerkennung und Wertschätzung erhält, die er verdient.⁵⁴ Das Gefühl von Anerkennung und Wertschätzung wird aber auch vermittelt, indem Mitarbeiter sich gehört und beachtet fühlen. Daher gehört es zu den wichtigen Aufgaben einer Führungskraft, seinen Mitarbeitern zuzuhö-

⁵² Vgl. ebenda, S. 174 f.

⁵³ Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb. 2001, S. 149.

⁵⁴ Vgl. Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, S. 189 f.

ren und ihnen das Gefühl zu vermitteln, an ihren Anliegen interessiert zu sein, sodass diese daraufhin offene und ehrliche Gespräche führen⁵⁵.

Kritik auszusprechen ist dennoch von Wichtigkeit, sollte jedoch in gesondert geführten Gesprächen erfolgen, sodass das Lob nicht untergeht oder verfälscht wahrgenommen wird. Wird Kritik geäußert, gilt es jedoch einiges zu beachten, da diese sehr schnell falsch aufgenommen wird und somit verletzend und demotivierend wirken kann, was das Selbstvertrauen schwächt. Sie sollte nicht verallgemeinert, sondern immer direkt auf eine Situation oder einen bestimmten Fehler hin geäußert werden verbunden mit der Nennung der konkreten Einzelheiten, die anders hätten erfolgen sollen. Zudem ist ein Aufzeigen konstruktiver und präziser Lösungsvorschläge und der existierenden gegenwärtigen und zukünftigen Erwartungen wichtig. Weiterhin sollten nie die Persönlichkeit und die Fähigkeiten desjenigen bemängelt werden, sondern sachliche Tatsachen. Auch diese Art von Gesprächen ist persönlich unter vier Augen zu führen. Auf das Anwenden höchster Sensibilität ist zu achten, wozu auch zählt, dass der Vorgesetzte emotional gefasst und nicht aufgebracht sein sollte, da sonst oftmals unbeabsichtigt überreagiert und unvorsichtig gesprochen wird.⁵⁶

Trotz der Kritikäußerung ist das Tolerieren von Fehlern im Grundsatz sehr wichtig, es bedarf einer gesunden Fehlerkultur. Keiner sollte Bedenken haben, Fehler zugeben zu können, da ein Vertuschen dieser oft zu weitaus größeren Problemen führt. Es sollte zudem nicht unnötig viel Zeit darauf verwendet werden, den Schuldigen zu finden und zu strafen, sondern vielmehr darauf, gemeinsam konstruktive Lösungen zu finden und aus den begangenen Fehlern zu lernen.⁵⁷

Wie eingangs erwähnt, ist es notwendig, dass Menschen selber motiviert sind, um andere motivieren zu können. Nur so können sie die erforderliche Überzeugungskraft entwickeln, welche verbunden ist mit Begeisterung. Menschen, die Leidenschaft für etwas besitzen, strahlen das nach außen, stecken andere an, sorgen für positive Stimmung und beweisen Glaubwürdigkeit. Diese Art von Motivation entsteht aus tiefer innerer Überzeugung und Begeisterung, nicht durch rationale oder gar materielle Motive. Begeisterungsfähigkeit stellt eine in großem Maße wirksame Form der Zielidentifikation und der Stärkung des Teamklimas dar, erhöht damit die Motivation und sollte aufgrund dessen bei Führungskräften vorhanden sein.⁵⁸

Mitarbeiter sollten sowohl für ihre Arbeit grundsätzlich begeistert werden, aber auch aufgabenbezogen. Dazu beitragen kann das Einbeziehen der Angestellten in zu tref-

⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 26.

⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 197 f.

⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 202.

⁵⁸ Vgl. ebenda, S. 193.

fende Entscheidungen. Ihnen wird dadurch Vertrauen entgegen gebracht und sie erhalten das Gefühl, dass ihre Kenntnisse, ihr Wissen wie auch ihre Ideen von Bedeutung sind und geschätzt werden. Gemeinsam getroffene Entscheidungen steigern sowohl die Motivation und das Wir-Gefühl der Beteiligten, als auch die Qualität des Entschlusses selbst.⁵⁹

Von entscheidender Bedeutung ist auch der Charakter der Führungskraft, da dieser auch in vielen scheinbar unbedeutenden Situationen entscheidet, wie jemand anderen gegenüber wirkt. Ein positives und auf Respekt basierendes Menschenbild ist Grundvoraussetzung, um seinen Mitarbeiter entsprechend zu begegnen. Auch die emotionale Kompetenz ist von großer Wichtigkeit; positive Emotionen sollten gezeigt und gewissermaßen vorgelebt werden. Gemütslagen wie Ungeduld, Überheblichkeit oder Misstrauen sollten, selbst wenn sie vorhanden sind, nicht merkbar sein und zunehmend gemindert werden. Stattdessen sind Wesensmerkmale wie Selbstbeherrschung, Loyalität, Konfliktfähigkeit, Empathie, Ehrlichkeit und Einsichtsfähigkeit zu kultivieren. Selbstverständlich ist das Vorhandensein von Fachkompetenz und Intellekt wesentlich und dennoch ist dies weit weniger wirkungsvoll und durchaus demotivierend, wenn emotionale und soziale Kompetenz fehlen. Eine Führungskraft sollte eine ausgeglichene und gefestigte Persönlichkeit haben, glaubwürdig erscheinen, verantwortungsbewusst sein und über eine gute Menschenkenntnis sowie Sensibilität verfügen. Sie sollte eigene Stärken und Schwächen kennen und ihre Stärken bewusst und gezielt einsetzen.⁶⁰

Großen Einfluss haben Führungskräfte mit ihrer Art und ihrem Führungsstil auch auf das Arbeitsklima. Damit dieses positiv ist, ist es förderlich, dass in jedem einzelnen Team wie auch in der gesamten Organisation ein Wir-Gefühl herrscht, erzeugt durch konsequente Kommunikation und ein Vorleben dessen. Folge eines ausgeprägten Zusammengehörigkeitsgefühls ist, dass Erfolg gegenseitig gegönnt und zusammen genossen wird, dass gegenseitige Hilfe zunimmt und dass das Leistungsniveau steigt. Für eine gute Atmosphäre im Team sind gesunde Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren von grundlegender Bedeutung. Daher sollten diese regelmäßig hinterfragt und Hindernisse dahingehend ausgeräumt werden.⁶¹ Das ist Aufgabe jedes Mitarbeiters selbst und dennoch kann auch dabei der Vorgesetzte unterstützend tätig werden, indem er Kommunikation anregt, den entsprechenden Raum dafür gibt und auch hier Vorbild ist. Insbesondere die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung ist oftmals

⁵⁹ Vgl. ebenda.

⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 181 f.

⁶¹ Vgl. ebenda, S. 184.

belastet, weshalb gerade auf deren Zustand geachtet und diese gepflegt werden sollte. Vielmals kommt es hier zu Missverständnissen, denen mittels Kommunikation und entsprechendem Verhalten vorgebeugt werden kann und die, falls vorhanden, ausgeräumt werden sollten. Reziprokes Verständnis und Toleranz sind dabei essenziell. Unterschiedlichkeit sollte wertgeachtet und genutzt werden. Das Vorhandensein eigener Motive und Stärken darf nicht automatisch auch von anderen erwartet werden⁶². Die Persönlichkeit des anderen zu respektieren und zu schätzen heißt für den Vorgesetzten, diese auch zu fördern. Jede Kompetenz, über die ein Mensch verfügt, also alles, was er kann, macht er auch gerne. Somit birgt jede Fähigkeit auch zugleich Motivation. Es ist daher sinnhaft, zu erfragen, wo die individuellen Vorlieben und Begabungen liegen und diese gezielt einzusetzen.⁶³ Erfolgen kann die Förderung der Persönlichkeit und Fähigkeiten mitunter durch das Ermöglichen von Projektteilnahmen, die Gewährleistung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Übergabe von Verantwortung, die Variation von Herausforderungen und Aufgaben, die Aussprache von Anerkennung und durch individuelle Laufbahnberatung.⁶⁴

Alle genannten Eigenschaften sind Bestandteil des Führungsstils, welcher somit von großer Bedeutung ist. Er entscheidet nicht selten über Motivation oder Demotivation. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird immer dann steigen, wenn die individuellen Bedürfnisse jedes Einzelnen berücksichtigt werden und derjenige nicht nur als ein der Leistungserstellung dienlicher Betriebsfaktor angesehen wird. Eine am Mitarbeiter orientierte Führung ist anzustreben, da sie Fehlzeiten und Fluktuation senken und Leistung steigern kann.⁶⁵

Wie deutlich wurde, bedarf es bei einer Führungskraft einer Vielzahl an Kompetenzen, Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen. Es wird jedoch keinem gelingen, alle Anforderungen und Erwartungen zu erfüllen. Umso wichtiger ist es, dennoch stets um Verbesserung bemüht zu sein und die nötigen Kompetenzen kontinuierlich zu fördern und zu entwickeln. Eine erhöhte Mitarbeitermotivation und somit eine dahingehend fähige Führungskraft sind also in jedem Fall notwendig, um die Leistung der Mitarbeiter und damit des Unternehmens zu verbessern. Zusammenfassend lässt sich damit Folgendes sagen:

⁶² Vgl. ebenda, S. 185.

⁶³ Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb. 2001, S. 68.

⁶⁴ Vgl. Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, S. 185 f.

⁶⁵ Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb. 2001, S. 235.

„Eine zur Motivation wirklich fähige Führungskraft greift nicht zur „Motivations-Trickkiste“ mit Anreizen, Stimuli, Boni und dergleichen. Sie forscht nach den Grundwerten des Mitarbeiters, ist an seinen Stärken und Talenten interessiert und respektiert dessen Persönlichkeit und besondere Fähigkeiten. Darauf aufbauend gestaltet sie die Arbeit so, dass sich mit spannenden Herausforderungen, gemeinsam vereinbarten Zielen und sich an Stärken orientierenden Aufgaben Mitarbeiter in ihrer ganzen Persönlichkeit weiterentwickeln können – in ihrem eigenen Interesse, dem der Führungskraft und demjenigen des Unternehmens.“⁶⁶

2.4.2 Motivationsinstrumente

Um die gewünschte Motivation bei Mitarbeitern zu erzeugen, können verschiedene Instrumente bei richtiger Anwendung zielbringend und effektiv sein.

Eine mögliche Maßnahme ist das Coaching. Auch hier ist die Grundhaltung von Bedeutung; es bedarf eines positiven Menschenbildes und ethischen Verständnisses, da dies Einfluss auf die Gesprächsqualität und Beziehung zum jedem Einzelnen hat. Aufgabe eines Coachs ist es, zu wissen, dass jeder verschiedene Fähigkeiten und Stärken besitzt, diese individuell zu erkennen und daraufhin zu fördern. Dazu sind ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen, Respekt und Motivationsfähigkeiten vonnöten. Er nimmt die Aufgaben nicht ab oder gibt Entscheidungen und Handlungsweisen vor, sondern unterstützt denjenigen darin, sie selber zu bewältigen. Coaching ist somit gewissermaßen Hilfe zur Selbsthilfe, zielt auf das Fordern und Fördern der Mitarbeiter sowie eine dauerhafte Verbesserung der Arbeitsergebnisse ab und regt die Motivation an.⁶⁷

Zu motivationsfördernden Maßnahmen, die in den Zuständigkeitsbereich der Organisationsleitung fallen, zählen auch teambildende Maßnahmen wie Betriebsausflüge, betriebsinterne Sportvereine und –veranstaltungen⁶⁸. Das Wir-Gefühl kann außerdem durch soziale Aktivitäten gefördert werden, wo das gesamte Team für einen bestimmten Zweck sozial tätig wird. Es können ein „Thema des Monats“ sowie Jahresthemen etabliert werden, welche entweder ebenso sozial motiviert sein oder die Mitarbeiter dazu anregen können, ihren Horizont und ihr Wissen zu erweitern. Informationen dazu können im Intranet bekannt gemacht und externe Experten eingeladen werden. Besonders für Neueinsteiger kann es zudem förderlich sein, in der Organisation bekannt gemacht zu werden, einen Ansprechpartner an die Seite gestellt zu bekommen und an

⁶⁶ Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, S. 178.

⁶⁷ Vgl. ebenda, S. 183 f.

⁶⁸ Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb. 2001, S. 233.

Events teilnehmen zu können.⁶⁹ Die Auswahl an möglichen Instrumenten ist groß, weshalb hier nur ein paar genannt werden sollten.

Um die Motivationsinstrumente erfolgsbringend anzuwenden, ist es u.a. erforderlich, Führungskräfte zu haben, die Sozialkompetenz besitzen, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche mit Regelmäßigkeit zu führen, Zielvereinbarungen zu treffen, eine Teamkultur zu etablieren, sein Personal zu entwickeln und Eigenverantwortung zu fördern. Motivationsbeeinflussende Maßnahmen sind durchgängig und überall, d.h. sowohl bei der Personalrekrutierung als auch bei der Personalentwicklung, der Unternehmens- und Führungskultur sowie bei den Anforderungen an die Arbeit anzuwenden, um eine dauerhafte Verbesserung der Motivation in der gesamten Organisation zu erzielen.⁷⁰

2.4.3 Rolle der Personalentwicklung und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Besonders herausgestellt sei noch einmal die Rolle der Personalentwicklung und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, wenngleich diese ebenso zum Aufgabenbereich der Führungsebene zählen. Um die Motivation zu erhöhen, ist eine entsprechende Personalentwicklung notwendig, sodass Mitarbeiter gefordert und gefördert werden. Anreizsetzung in der richtigen Art und Weise wirkt leistungssteigernd. In der Regel sind es hauptsächlich die immateriellen Anreize, die motivationsfördernd sind. Dabei ist es einerseits wichtig, auf die Wünsche und Ideen der Mitarbeiter einzugehen und andererseits selbst Herausforderungen zu schaffen⁷¹. Personal zu entwickeln ist vielfach mittels Weiterbildungen zu fachlichen wie auch die Sozialkompetenz betreffenden Themen möglich. Aber auch Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten sind motivationsbeeinflussend und von der Personalentwicklung und -förderung umfasst. Ohne Perspektiven und Ziele ist der Anreiz zu leistungsstarker Arbeit vermindert. Gegenseitige Erwartungen in diesem Bereich sollten daher unbedingt kommuniziert sowie Aufstiegs- und Entwicklungschancen ermöglicht werden, was überdies das Vertrauen in den Angestellten unter Beweis stellt.⁷²

Jegliche Personalentwicklungsmaßnahmen bedürfen der Motivierbarkeit und des Lerninteresses der Mitarbeiter, um erfolgreich zu sein. Instrumente der Personalentwicklung sind z.B. Beurteilungssysteme, Zielvereinbarungsgespräche, Mitarbeitergespräche und

⁶⁹ Vgl. Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, S. 216–219.

⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 35.

⁷¹ Vgl. ebenda, S. 27.

⁷² Vgl. ebenda, S. 61-63.

–beurteilungen, Mentoring und Coaching, Karriereplanung, Führungskräftezirkel, Workshops, Jobenrichment, Jobenlargement, Job Rotation und Online-Lehrgänge.⁷³

Betrachtet man das Instrument der Laufbahnplanung, ist zu beachten, dass sowohl die Ziele des Angestellten, als auch die des Unternehmens zu berücksichtigen sind. Von der Karriereplanung werden dabei nicht nur Karriereaufstiege umfasst, sondern beispielhaft auch Kompetenzerweiterungen, Aufgabenveränderungen und die Übertragung von Leitungsaufgaben für ein Projekt. Es wird festgelegt, welche Aufgaben und Positionen dem Mitarbeiter in den kommenden Jahren übertragen werden sollen, welche Entwicklungsperspektiven bestehen und welche Maßnahmen zur Erreichung dessen notwendig sind. Mittels einer solchen Planung sieht ein Mitarbeiter seine Chancen und kann sich daraufhin neue Ziele setzen, zu deren Erreichen er Ehrgeiz und Motivation entwickelt. Darüber hinaus erfährt er dadurch auch Wertschätzung und eine stärkere Bindung an das Unternehmen. Jedoch sollte bei der Planung immer ein absehbarer zeitlicher Rahmen festgelegt und lediglich realistische Erwartungen auf beiden Seiten geweckt werden.⁷⁴ Nicht erfüllte Hoffnungen und Versprechen führen ansonsten zu Unzufriedenheit und Frustration, woraufhin Motivation und Leistung desjenigen sinken⁷⁵. Die aufgrund der Laufbahnplanung gesteckten Ziele und somit entstandener Ehrgeiz sind auch für die Motivation bei Maßnahmen der Weiterbildung und die Arbeitsqualität förderlich.⁷⁶

Ein Schwerpunkt der Personalentwicklung ist demnach das Fördern der Selbstmotivation. Wenngleich die von außen einwirkenden Motivatoren eine wichtige Rolle spielen, sind diese weit weniger wirkungsvoll, wenn die eigene Motivation des Mitarbeiters fehlt. Ein Zusammenspiel aus beidem ist daher optimal. Viele streben beruflichen Erfolg an und sind auch bereit, dafür zu arbeiten, jedoch bedarf es dazu nicht allein positivem Denken, sondern auch einem gesunden Maß an Druck und Stress. Weiterer Bestandteil der Grundlage für die eigene Motivation ist auch der Aufbau von Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Stärken und Kompetenzen. Die erzielten Erfolge sollten von jedem selbst geschätzt und Misserfolge als Feedback und Chance zur Veränderung und Verbesserung gesehen werden. Um Ehrgeiz zu entwickeln, sind eigene Visionen, Ziele und Träume bedeutsam und erhöhen die innere, persönliche Motivation. Zudem ist von Wichtigkeit, zu wissen, welche Faktoren einen demotivieren und welche in welcher Intensität motivieren, um diese gezielt einsetzen zu können.⁷⁷ Grundvoraussetzung

⁷³ Vgl. ebenda, S. 146 f.

⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 154 f.

⁷⁵ Vgl. Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb. 2001, S. 238 f.

⁷⁶ Vgl. Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, S. 154 f.

⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 166-168.

sowohl für die Selbstmotivation, als auch für die Motivierbarkeit der Mitarbeiter sind das Selbstvertrauen und der Selbstwert eines jeden. Selbsterklärend haben darauf zu großen Teilen ein jeder selbst sowie dessen privates Umfeld Einfluss, aber auch das Unternehmen kann dazu seinen Beitrag leisten. Dabei spielen Lob, Anerkennung und Wertschätzung des Vorgesetzten immer eine durchaus nicht zu vernachlässigende Rolle ebenso wie eine von gegenseitigem Respekt und Achtung geprägte Unternehmenskultur. Eine solche zeigt sich u.a. durch das Ermöglichen von Freiräumen, durch Wertlegung auf Kommunikation, dauerhaftes Bemühen um Motivation, das Praktizieren von Karrieremodellen und Einbeziehen der Mitarbeiter in Gestaltungsprozesse.⁷⁸

Eines der materiellen Existenzbedürfnisse stellt wie schon erwähnt die Gesundheit dar⁷⁹. Sie ist von entscheidender Bedeutung für die Motivation. Physisches und psychisches Wohlbefinden beeinflussen wesentlich die Arbeitsleistung. Aufgrund dessen sei die bedeutende Rolle des Betrieblichen Gesundheitsmanagements erwähnt. Der Trend zu einem bewussteren Umgang mit der eigenen Gesundheit nimmt deutlich zu. Da ein Großteil der Tageszeit auf Arbeit verbracht wird, ist auf gesundheitsrelevante Faktoren in positiver Weise Einfluss zu nehmen, um die Motivation und Leistung zu erhöhen. Dabei sind bspw. Arbeitsschutzmaßnahmen, die Vermeidung von Berufskrankheiten, Ratschläge zum Thema Ernährung, Teamkommunikation und –integration von Bedeutung. Damit eine Umsetzung der Maßnahmen durch die Mitarbeiter selbst erfolgt, müssen diese informiert, aufgeklärt und sensibilisiert werden. Zudem sind betriebliche Maßnahmen organisatorischer Art zu ergreifen aber auch hinsichtlich der Arbeitsumfeldgestaltung. Denkbar sind etwa Fitnesstests, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Suchtprävention, Themenvorträge oder Bewegungspausen.⁸⁰

⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 170 f.

⁷⁹ Vgl. Stroebe, Rainer W., Motivation und Management des Wandels. 2012, S. 88 f.

⁸⁰ Vgl. Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, S. 50 ff.

3 Darstellung der Situation zur Zeit der Wiedervereinigung und Vergleich zu heute

Mit der Wiedervereinigung 1990 bekamen die Kommunen erneut das Recht auf Selbstverwaltung, wo sie vorher kaum Selbstständigkeit und originäre Gemeindeaufgaben besaßen. Zentrale Strukturen wurden weitgehend dezentralisiert, wobei vielerlei Probleme auftraten.⁸¹

Zu den Aufgaben der Kommunen mit zumindest relativem Handlungsspielraum zählten zu DDR-Zeiten die Verteilung von Wohnraum, Kohle und Gütern des täglichen Bedarfs⁸². Bei jeglicher Aufgabenerfüllung war die Entscheidungsfreiheit beschränkt durch von der Parteispitze der SED vorgegebene politische Maßgaben und die wirtschaftliche Notlage. Entscheidungsprozesse liefen entlang dem Verwaltungsaufbau, welcher im Grunde dem der Partei entsprach. Beschlüsse der SED waren von der Verwaltung zu vollziehen.⁸³

3.1 Personalpolitik

Auch die Personalpolitik der DDR war bestimmt und kontrolliert von den Entscheidungen der SED, schon allein dadurch, dass die gesamte Personalabteilung mit Parteimitgliedern besetzt war⁸⁴. Was die Qualifizierung betrifft, war es gängig, dass leitende Funktionen ein Studium für Staat und Recht absolvierten, im Übrigen gab es keine expliziten Erfordernisse. Qualifizierungsmaßnahmen wie sie in der BRD existierten, gab es so jedoch nicht. Stattdessen wurde Personal aus den verschiedensten Bereichen rekrutiert und dann eingearbeitet sowie die Möglichkeit eines berufsbegleitenden Fernlehrgangs oder –studiums in dem Sachbereich „Staat und Recht“ eröffnet.⁸⁵ Mit der Wiedervereinigung traten daher erhebliche Defizite zum Personal der BRD auf, weshalb es fehlendes Wissen zu vermitteln galt. Ein Freistellen von der Arbeit dafür war aufgrund des hohen Arbeitspensums jedoch nicht möglich, weshalb mit Unterstützung durch die westlichen Berater oft Abendkurse und Kurzzeitlehrgänge durchgeführt wurden⁸⁶.

⁸¹ Vgl. Osterland, Martin und Wahsner, Roderich, Die Kommunalverwaltung in den neuen Bundesländern: strukturelle und personelle Probleme ihrer Reorganisation nach der Wende. 1992, S. 4, 8.

⁸² Vgl. ebenda, S. 8.

⁸³ Vgl. ebenda, S. 10.

⁸⁴ Vgl. ebenda, S. 15.

⁸⁵ Vgl. ebenda, S. 16.

⁸⁶ Vgl. ebenda, S. 29 f.

Aufgrund von Problemen bei der Umorganisation kam es in den nächsthöheren Ebenen häufig zu einer personellen Überbesetzung, obwohl diese Aufgaben an die Kommunen verloren hatten. Das führte nicht selten zu einem Mangel an qualifiziertem Personal in der kommunalen Ebene⁸⁷. Insbesondere an Juristen mangelte es in der Verwaltung erheblich, da es keine solchen gab, die nach den Maßstäben der Bundesrepublik ausgebildet waren⁸⁸. Auf dem Arbeitsmarkt gab es kaum politisch nicht vorbelastete, fachlich qualifizierte und erfahrene Bewerber, was zu erheblichen Problemen bei der Personalrekrutierung führte. Diese wurden dadurch, dass die Privatwirtschaft z.B. im Bausektor höhere Löhne versprach, noch verstärkt.⁸⁹ Dementgegen sahen sich jedoch in anderen Bereichen viele der Situation gegenüber, dass Betriebe schlossen und somit Arbeitslosigkeit bevorstand. In Anbetracht dessen wurde die Anstellung in der Verwaltung als sicher bewertet und somit durchaus bevorzugt. Ausschlaggebend war für viele jedoch auch der Umstand, dass sie sich politisch engagiert hatten und dafür nun eintreten und ihren Beitrag leisten wollten.⁹⁰ Besonders herausfordernd war der Umstand, dass das Recht der Bundesrepublik in noch geltendes DDR-Recht transformiert und integriert werden musste.⁹¹

3.2 Verwaltungsarbeit

Die Verwaltungsarbeit betreffend galt zu DDR-Zeiten der oberste Grundsatz der Geheimhaltung. Darüber hinaus spielten Gesetze im Verwaltungsvollzug eine eher untergeordnete Rolle und konnten durch explizite Anweisung übergeordneter Instanzen unterlaufen werden. Daher war ein Beachten und Ausführen dieser geboten. Neben Vorgaben dieserseits hatte auch das Problem der Mängelverwaltung Einfluss auf die Verwaltungsarbeit, da ständiges Improvisieren aufgrund der anstehenden Herausforderungen notwendig wurde.⁹²

Im Prozess der Wiedervereinigung sahen sich viele der Führungsebene hinsichtlich der tatsächlichen Amtsausübung damit konfrontiert, nicht ausreichend qualifiziert, erfahren und informiert über die tatsächlichen Aufgaben zu sein. Die Hauptprobleme, die es zu bewältigen galt, waren durchaus vielfältig. Eines stellte der Aufbau der Verwaltungsstrukturen dar. Der Zuschnitt der Organisationseinheiten, das Verteilen der Kompetenzen, die personelle Ausstattung, die Aufgabendefinitionen und vieles mehr waren ohne

⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 24.

⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 29.

⁸⁹ Vgl. ebenda, 26, 28.

⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 42.

⁹¹ Vgl. ebenda, S. 39 f.

⁹² Vgl. ebenda, S. 16 f.

die Hilfe der westlichen Berater kaum möglich. Deren Unterstützung war zudem nötig im Hinblick auf das Aneignen von Führungskompetenzen, da die Leitung eines Amtes vielen gänzlich neu war.⁹³ Eine weitere Herausforderung stellte die Aneignung des Rechts dar. Zu Beginn herrschte dahingehend eine komplexe Gemengelage und mangelhafte Informationsweitergaben, was es selbst für Juristen aus den westlichen Bundesländern schwierig machte, Verständnis zu entwickeln. In der DDR wurde das nun geltende Bundesrecht übernommen, was im Vergleich zum vorher gültigen Recht wesentlich komplizierter, umfangreicher und inhaltlich überdies gänzlich neu war. Außerdem war die vorherrschende Rechtssprache schwerer verständlich und es fehlte an geschultem Personal.⁹⁴

Ein weiteres Problem stellte überdies die Umsetzung von Grundsätzen wie Bürgernähe und Gemeinwohl dar. Es wurde notwendig, bei Entscheidungen deren Notwendigkeit und Rechtmäßigkeit zu überprüfen sowie oftmals die Zustimmung der nächsthöheren Ebene einzuholen. Darüber hinaus wurden Tätigkeiten kontrolliert durch die Stadtverordnetenversammlung, deren Ausschüsse, durch Parteien und die freie Presse, was es erforderte, Rechenschaft abzulegen und auf Verlangen Auskunft zu erteilen.⁹⁵

All diese und weitere Probleme galt es zu bewältigen, wobei oftmals festgestellt werden musste, dass dies ohne die Hilfe aus den alten Bundesländern nicht möglich war.⁹⁶ Da jedoch sowohl die Probleme vielfältig, als auch das Aufgabenpensum groß waren, legten viele Beharrlichkeit, Fleiß und Eifer an den Tag. Das führte jedoch nicht selten zu Überarbeitung und Überforderung, was ein Mangel an Erfahrung und Vertrautheit mit der Rechtslage sowie der zunehmende Zeitdruck noch förderten. Hinzu trat das dauerhafte Gefühl der Unterbezahlung, da die Privatwirtschaft nicht selten deutlich mehr zahlte. Eine emotionale Verbundenheit zur Gemeinde, das Gefühl der Verpflichtung und die Sichtweise, die herbeigeführte Wiedervereinigung nun auch umsetzen zu müssen, führte jedoch dazu, dass die Mehrzahl der Angestellten trotz der Herausforderungen in der Verwaltung tätig blieb.⁹⁷

Mit dem nun verliehenen Recht auf kommunale Selbstverwaltung wurde die autoritär-administrative Zentralverwaltung abgelöst. In vielen Fällen wurde daher angenommen, man könne die Angelegenheiten von nun an selbst und nach eigenen Vorstellungen regeln und entscheiden. Infolgedessen war es für einige mitunter überraschend, dass

⁹³ Vgl. ebenda, S. 43.

⁹⁴ Vgl. ebenda, S. 44.

⁹⁵ Vgl. ebenda, S. 45.

⁹⁶ Vgl. ebenda.

⁹⁷ Vgl. ebenda, S. 46 f.

es Gesetze einzuhalten galt und dass der Kreis oder das Land dies als Rechts- und/oder Fachaufsicht auch kontrollierten. Viele fühlten sich dadurch in ihrer Entscheidungsfreiheit und Selbständigkeit eingeengt. Die Tatsache, dass beim Treffen von Entscheidungen der Gesetzestext oder im Mindesten die Berater heranzuziehen waren, erzeugte einerseits das Gefühl von Sicherheit, andererseits auch das von Unzulänglichkeit. Zudem führt die nun vorhandene Fülle von Gesetzen dazu, dass die Flexibilität abnahm und Bürokratie sowie das Verständnis eines Rechtsstaates zunahmen. Jegliche Vorgänge waren nunmehr aktenmäßig aufzuzeichnen, was einen erhöhten Arbeitsaufwand mit sich brachte.⁹⁸ Zudem waren getroffene Entscheidungen nunmehr anfechtbar und wurden demokratisch kontrolliert, weshalb es diese zu verteidigen und zu rechtfertigen galt. Die dabei andauernde Rechtsunsicherheit im Zusammenhang mit der Abhängigkeit von den Beratern, den unklaren Verwaltungswegen und der Zeitnot erschwerten dies mitunter enorm. Beeinträchtigend kam der Umstand hinzu, dass die Kommunalverwaltung als Hauptansprechpartner für jegliche Bürgeranliegen und somit insbesondere auch für deren Beschwerden fungierte. Dass Zusammentreffen der Bürgererwartungen und der eigenen Ansprüche sowie das zu erfüllende Aufgabenpensum und der Mangel an Lösungsvoraussetzungen waren über längere Zeit die Hauptprobleme der täglichen Verwaltungsarbeit.⁹⁹

Was die Zusammenarbeit anbelangt, so funktionierte diese wohl innerhalb eines Arbeitsbereiches also auf der vertikalen Hierarchieebene durchaus gut, da insbesondere auf die Fachkompetenz Wert gelegt wurde. Zwischen verschiedenen Ressorts herrschten jedoch oftmals mangelnde Kompetenzabgrenzung, Probleme bei der Informationsweitergabe und ein gewisser Egoismus eines jeden Bereiches.¹⁰⁰

3.3 Motivation

Was die Motivation der Mitarbeiter anbelangt, so war diese der Einschätzung der Führungskräfte und Personalräte zufolge überwiegend gut. Es gab den Großteil betreffend wohl wenige Beschwerden vonseiten der Bürger, die Aufgaben wurden zumeist zuverlässig, schnell und gut erledigt, der Krankenstand war niedrig und das Interesse wie auch die Freude an der Arbeit waren weitgehend in großem Maße vorhanden. Dennoch existente Motivationsdefizite waren deren Meinung nach bedingt durch monotone Aufgaben, zu wenig Handlungsspielräume, unangemessene Entlohnung und sowohl Unter- als auch Überforderung. Ein Entgegenwirken wäre hauptsächlich möglich mit-

⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 49-52.

⁹⁹ Vgl. ebenda, S. 56 f.

¹⁰⁰ Vgl. ebenda, S. 54.

tels nicht-monetärer Anreize wie dem Erweitern der Handlungs- und Entscheidungsspielräume, mehr Verantwortung, entsprechendem Feedback und einem verbessertem Arbeitsklima. Faktoren wie Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit und Sozialleistungen wurden als selbstverständlich und lediglich kurzfristig motivierend bezeichnet. Arbeitsmotivation wurde zudem mehr als persönliche und charakterliche Eigenschaft betrachtet, die nur in gewissem Maße beeinflussbar sei.¹⁰¹ Motivation durch Beförderung sei problematisch, da Beförderungen, wie sie damals erfolgten, zu wenig an der tatsächlichen Leistung orientiert und vom Laufbahngruppensystem bestimmt waren. Der vorherrschende Beförderungsstau führt nicht selten auch zu Frustration.¹⁰²

Die Motivation der Mitarbeiter war und ist zudem stark durch das Führungsverhalten beeinflusst. Verschiedene Führungsstile haben verschiedene Auswirkungen. So führt bspw. mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten regelmäßig dazu, dass Mitarbeiter mehr Spaß an der Arbeit haben, positiv eingestellt sind und ihre Tätigkeit als sinnvoll und förderlich für ihre persönliche Weiterentwicklung betrachten. Autokratischer Führungsstil hingegen bewirkt eingeschränkte Handlungsspielräume, Angst vor Fehlern und eine negativere Sicht auf die eigene Tätigkeit¹⁰³. In der Zeit nach der Wiedervereinigung war dieser Führungsstil jedoch oft vorzufinden. Das führte nicht selten auch dazu, dass Informationen zurückgehalten wurden und Mitarbeiter wenig motivationsfördernde Anreize erhielten, was regelmäßig Ineffizienzen und Motivationsverlust bedingte. Schon damals wurden Schulungen der Führungskräfte, Personalbefragungen und die Befristung von Vorgesetztenpositionen als dem entgegenwirkende Maßnahmen vorgeschlagen.¹⁰⁴ Zu beachten ist dabei, dass oftmals nicht allein der Führungsstil ausschlaggebend ist, sondern, dass Wechselbeziehungen zwischen diesem und der vorliegenden Aufgabenstruktur herrschen. Führt ein Vorgesetzter mitarbeiterorientiert und fördert somit die Eigeninitiative, sind aber aufgrund der Aufgabenstruktur keine Handlungs- und Entscheidungsspielräume vorhanden, kann er seine Mitarbeiter zwar dennoch motivieren und ihre Freiräume ein Stückweit öffnen, ist jedoch weit weniger effektiv als bei offener Aufgabenstruktur. Das gilt auch in umgekehrter Weise. Sind Handlungsspielräume erweitert, wird aber autokratisch geführt, so kann die aufgrund der Tätigkeitsspielräume eigentlich entstehende Motivation aufgrund des Führungsstils zunichte gemacht werden. Damit sich die bestehende Wechselbeziehung zwischen Führungsstil und Aufgabenstruktur positiv auswirkt, sollte bei nicht passenden Kombi-

¹⁰¹ Vgl. Klages, Helmut und Hippler, Gabriele, Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen. 1989, S. 58 f.

¹⁰² Vgl. ebenda, S. 60.

¹⁰³ Vgl. ebenda, S. 66.

¹⁰⁴ Vgl. ebenda, S. 90 f.

nationen mittels Lernstattgruppen Verbesserung angestrebt werden oder Umsetzungen erfolgen.¹⁰⁵

Handlungsspielräume werden jedoch nicht nur durch den Führungsstil begrenzt, sondern auch durch die Intensität des Bürgerkontakts, der mit der ausgeführten Tätigkeit verbunden ist. Dahingehende Freiräume und das Maß an Selbstbestimmung sind umso geringer, je mehr Publikumsverkehr herrscht, was darin begründet liegt, dass mehr durch die Bürger als durch den Bearbeiter bestimmt wird, was wann zu erledigen ist.¹⁰⁶

Je selbstbestimmter die Arbeit und je offener die Aufgabe, desto höher ist in der Regel die Motivation. Diese Faktoren beeinflussen die persönliche und berufliche Weiterentwicklung zudem positiv. Überdies bekommt der Mitarbeiter das Gefühl, stärkeren Einfluss zu haben. Infolgedessen hat er erfahrungsgemäß auch vermehrt die Unternehmensziele im Blick und arbeitet auf deren Erreichen hin.¹⁰⁷

3.4 Berater aus dem Westen

Die Entsendung von Beratern aus den westlichen Bundesländern zur Unterstützung der neuen Bundesländer basierte oftmals auf eingegangenen Städtepartnerschaften. Wie die konkrete Situation aussehen würde, dessen war sich wohl kaum einer der Berater konkret bewusst. Ihre Erwartung bestand zumeist darin, die neue Führungsebene in rechtlichen, organisatorischen und verfahrenstechnischen Belangen zu unterstützen. Aufgrund der tatsächlichen Situation war jedoch insbesondere praktische Hilfeleistung notwendig. Die Herausforderung bestand insbesondere darin, die Verwaltungstätigkeit zu strukturieren ohne dabei die nebenher laufende Verwaltungsarbeit zu behindern. Aufgrund der mangelnden Qualifizierung und der Gesetzesflut, war es für die Berater notwendig, zunächst die rechtlichen und organisatorischen Grundkenntnisse zu vermitteln. Grundsätzlich oblagen ihnen beratende Tätigkeiten und es bewährte sich die Strategie des Learning by Doing, wobei immer eine positive Fehlerkultur etabliert wurde. Nicht selten bewiesen die neuen Amtsleiter und Dezernenten dabei in allem großes Engagement und Lernbereitschaft. In vielen Fällen wurde die Tätigkeit der Berater von den neuen Bundesländern als sehr positiv bewertet. Davon gab es zwar durchaus Ausnahmen dahingehend, dass Berater eher als arrogant auftretend empfunden wurden, jedoch fiel ein solches Urteil eher dann, wenn der Aufenthalt dieser lediglich kurzweilig war. Bei längerer Zusammenarbeit entstanden dementsprechend nicht selten sogar gute persönliche Kontakte, Vorurteile wurden abgebaut und die Zusam-

¹⁰⁵ Vgl. ebenda, S. 92.

¹⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 72 f.

¹⁰⁷ Vgl. ebenda, S. 77.

menarbeit gelobt. Städtepartnerschaften haben sich also auch dahingehend durchaus bewährt.¹⁰⁸

3.5 Vergleich der damaligen und heutigen Situation

Wenngleich sich die Gesellschaft mit der Zeit ändert, die Umstände zu keiner Zeit die gleichen sind und sich somit die Zeit der Wiedervereinigung von der Heutigen deutlich unterscheidet, so sind dennoch in einigen Punkten gewisse Ähnlichkeiten feststellbar. Das gilt insbesondere für die Situation auf dem Arbeitsmarkt. Wie bereits erwähnt, mangelte es an qualifiziertem Personal und trotz einiger Betriebsschließungen, stellte der private Sektor nicht selten eine höhere Vergütung in Aussicht als die Verwaltung. Der sogenannte Fachkräftemangel beschäftigt die Verwaltung auch heutzutage, weshalb von einem mit der damaligen Zeit vergleichbaren Problem gesprochen werden kann. Qualifiziertes Personal zu rekrutieren, wird u.a. aufgrund der geringeren Entlohnung, immer herausfordernder. Die verwaltungsseitig gebotenen Vorteile wie Sicherheit des Arbeitsplatzes reichen oftmals nicht aus. Es gilt also erst recht, die bereits angestellten Mitarbeiter bestmöglich zu motivieren, um einerseits deren Leistung zu steigern und um sie andererseits als Mitarbeiter zu erhalten. Da nichtsdestotrotz Personal benötigt wird, erfolgen Einstellungen von Personen, die aus anderen Fachbereichen kommen und dementsprechend keine Verwaltungsausbildung absolviert haben. Damals war das oftmals der Normalfall. Sowohl schon vor der Wiedervereinigung in der Verwaltung Beschäftigte, als auch Quereinsteiger mussten sich mangels der entsprechenden Ausbildung insbesondere im Bereich Recht aufgrund der Vielzahl an neuen Aufgaben und Regelungen einarbeiten. Schon zuvor Beschäftigte hatten den Vorteil der Kenntnis von grundlegenden Verwaltungsabläufen und praktischer Verwaltungsarbeit. Dass sich gesamte Verwaltungsbereiche neu bilden und einarbeiten müssen, ist heutzutage selbstredend selten der Fall. Was die Quereinsteiger jedoch anbelangt, so ist die Situation heute dahingehen ähnlich, als dass diese ebenso einzuarbeiten sind und mitunter eine Verwaltungsausbildung erhalten müssen. Zudem ist die Frage des Umgangs mit ihnen heute wie damals zu klären. Sie können entweder als Belastung und Nachteil oder als Bereicherung betrachtet werden.

¹⁰⁸ Vgl. Osterland, Martin und Wahsner, Roderich, Die Kommunalverwaltung in den neuen Bundesländern: strukturelle und personelle Probleme ihrer Reorganisation nach der Wende. 1992, S: 66 ff.

4 Interviews

4.1 Erstellung des Leitfadens und Durchführung der Interviews

Um die Erfahrungen der Mitarbeiter mit einfließen lassen zu können und somit ein Abbild der Realität zu erhalten, war es notwendig, diese zu befragen. Dabei galt es zunächst, den Untersuchungsgegenstand zu wählen. Da die Idee der Bachelorarbeit im Landkreis Zwickau wurzelt und dieser auch analysiert werden soll, ist der Untersuchungsgegenstand hier verankert. Gewählt wurde das Dezernat IV – Bau, Kreisentwicklung, Vermessung mit seinen Ämtern für Straßenbau, für Kreisentwicklung, Bauaufsicht und Denkmalschutz sowie für Ländliche Entwicklung und Vermessung. Dieses Dezernat eignet sich, da hier sowohl Aufgaben angesiedelt sind, die schon vor der Wendezeit bestanden, wie die des Amtes für Kreisentwicklung, Bauaufsicht und Denkmalschutz. Darüber hinaus obliegen diesem Dezernat aber auch solche Aufgaben, die für die Kommunalverwaltung neu waren, wozu die des Amtes für Straßenbau und die des Amtes für Ländliche Entwicklung und Vermessung zählen. Da ein Schwerpunkt der Betrachtungsweise zudem auf der Führungsebene liegen sollte, wurden außerdem die drei weiteren, zum Teil ehemaligen, Dezernenten zur Durchführung eines Interviews angefragt. Aufgrund des Umfangs der Interviews wurden lediglich die Interviews mit den Dezernenten mündlich und die sonstigen Befragungen schriftlich durchgeführt. Innerhalb des Dezernates wurden alle Mitarbeiter angefragt, deren Eintritt in die Verwaltung 1993 oder eher stattfand. Die dafür jeweils genutzten Leitfäden sind dem Anhang beigefügt¹⁰⁹. Für die persönlich zu führenden Interviews wurden vier Dezernenten angefragt. Schriftlich wurden 45 Interviews versandt. Es liegen begründet durch eine Absage drei mündliche und aufgrund eines sehr geringen Rücklaufs lediglich sieben schriftlich ausgefüllte Interviews vor. Der trotz Erinnerung gering ausfallende Rücklauf hat verschiedene Gründe. Dazu zählen Bedenken hinsichtlich der Anonymität, nicht näher erklärtes Desinteresse und in vielen Fällen ein aufgrund des Arbeitspensums vorhandener Zeitmangel.

Da ein Erfassen verbaler Daten notwendig war, wurde die Methode des Leitfadeninterviews gewählt. Charakteristisch dafür ist ein zugrunde liegender Leitfaden, welcher aus offen formulierten Fragestellungen besteht, deren Beantwortung dann frei erfolgen kann. Vorteil dessen ist eine erhöhte Vergleichbarkeit und Struktur der gewonnenen Daten. Es wird sichergestellt, dass alle wichtigen Fragen gestellt werden und dennoch kann im Verlauf des Gesprächs von der vorher festgelegten Struktur abgewichen und

¹⁰⁹ Siehe Anhänge 1 und 2

neue Fragen gestellt oder ein bestimmtes Thema detaillierter als geplant besprochen werden.¹¹⁰

Die Fragen der mündlichen Interviews waren im Grundgerüst so aufgebaut, dass einleitend nach den soziodemografischen Fragen solche zur Ausgangssituation gestellt wurden, insbesondere hinsichtlich der individuellen Wahrnehmung dieser. Folgend wurden vorgefundene Widerstände und Schwierigkeiten thematisiert. Ein weiterer Themenschwerpunkt bildete der Aspekt Motivation und dabei speziell, welche Faktoren motiviert haben und der Vergleich zwischen der damaligen und heutigen Situation. Zudem wurde der Umgang mit Quereinsteigern angesprochen. Nach den rückblickenden Fragen zum Veränderungsprozess und zu Änderungsvorschlägen bezüglich der heutigen Situation wurde die Führungskräfte-sicht verstärkt aufgegriffen, indem nach Aufklärungs- sowie Motivationsbemühungen der Führungsebene in Bezug auf die Mitarbeiter gefragt wurde. Die schriftliche Befragung war grundlegend wie die mündlichen Interviews aufgebaut. Nach den Fragen zum Ausgangszustand und zu Widerständen wurde der Aspekt des Miteinanders aufgegriffen und daraufhin die damaligen und heutigen Motivationsfaktoren. Neben dem Vergleich von damals und heute, der Frage nach Änderungsvorschlägen und nach dem Einfluss der Vorgesetzten folgten ebenso rückblickende Fragestellungen und zuletzt spezielle Fragen für die Amts- und Sachgebietsleiter. Inhaltlich ergaben sich die Fragen zum Großteil aus zuvor geführten Gesprächen, aus den sich im Theorieteil befindlichen Abhandlungen und aus dem Manuskript von Osterland¹¹¹.

Die persönlich geführten Interviews wurden nach Einholen des Einverständnisses aufgenommen und im Anschluss auf das Wesentliche reduziert transkribiert. Dies trägt zu erhöhter Konzentration des Interviewers bei, wodurch der Leitfaden flexibler behandelt werden kann¹¹². Zudem liegen so im Nachhinein genauere Daten vor. Der schriftliche Teil der Befragung wurde per Email versandt. Jegliche Daten wurden im Anschluss anonymisiert.¹¹³

¹¹⁰ Vgl. Mayer, Horst O., Interview und schriftliche Befragung. 2009, S. 37.

¹¹¹ Osterland, Martin und Wahsner, Roderich, Die Kommunalverwaltung in den neuen Bundesländern: strukturelle und personelle Probleme ihrer Reorganisation nach der Wende. 1992.

¹¹² Vgl. Mayer, Horst O., Interview und schriftliche Befragung. 2009, S. 47.

¹¹³ Vgl. ebenda, S. 46 f.

4.2 Auswertung der Interviews

4.2.1 Führungsebene

4.2.1.1 Ausgangssituation zur Zeit der Wiedervereinigung

Wie schon in Kapitel 3 ausgeführt, wurde in den Interviews bestätigt, dass in einigen Bereichen der Verwaltung ein großer Teil des Personals, insbesondere der Führungsebene, ausgetauscht wurde. Die Besetzung der freigewordenen Stellen erfolgte häufig mit Personen, die in vielen Fällen aus anderen Berufsfeldern kamen und keinerlei Verwaltungserfahrung und –ausbildung besaßen. Die Arbeit mit Quereinsteigern wurde aufgrund deren Wissen und Erfahrungen aus anderen Bereichen jedoch ausnahmslos als Bereicherung empfunden. Viele kamen aus dem zusammengebrochenen Industriebereich und auch generell begann zu der Zeit die Arbeitslosigkeit. Infolgedessen waren viele durch ihr Bestreben ihre Existenzgrundlage und einen festen Arbeitsplatz zu sichern ganz anders motiviert, sich dem Veränderungsprozess zu stellen. Es wurde stets versucht, neues Personal schnell einzuarbeiten und zu integrieren. Unabhängig vom Umfang der personellen Veränderungen war der Wissensstand vielmals bei jedem gleich, da die mit der Wiedervereinigung geltenden Regelungen allen unbekannt waren. Schon vorher in der Verwaltung Tätige hatten den Quereinsteigern gegenüber lediglich den Vorteil der Kenntnis über allgemeines formales Verwaltungshandeln, was die theoretischen Ausführungen belegt. Das war in den Grundzügen in jeder Verwaltung, sowohl in den alten wie auch neuen Bundesländern, gleich. Es wurde daher in stärkerem Maße gegenseitige Unterstützung gelebt. Somit kann die unter 2.4.1 ausgeführte Aussage, dass Hilfe untereinander Folge eines ausgeprägten Zusammengehörigkeitsgefühls ist, ergänzt werden um den Aspekt, dass diese auch auftritt in Situationen, in denen gegenseitige Unterstützung zur Problemlösung unabdinglich ist. Geschlussfolgert werden kann zudem, dass Unterstützung und Gruppenzusammenhalt gewissermaßen voneinander abhängen. Die Führungsebene bestand in großen Teilen selbst aus Quereinsteigern. Geäußerten Meinungen zufolge, waren diese in der Regel Autodidakten, da sie sich die Gesamtheit der Neuregelungen und neuen Strukturen selbst aneignen und verstehen mussten. Das erfolgte nicht selten nur Schritt für Schritt und durch Learning by Doing.

Als schwierig und unstrukturiert wurde die Zeit trotz vieler Herausforderungen nicht wahrgenommen, was mitunter darin begründet liegt, dass das neu geltende Recht nicht sofort umgesetzt werden musste. Es gab Übergangsregelungen, die den Veränderungsprozess erleichterten. Turbulent war es wohl jedoch durchaus, aber sehr lehrreich. Zudem gab es ein großes Angebot an Lehrgängen und Weiterbildungen, was in hohem Maße genutzt wurde. So ziemlich jeder hatte einen Grundlehrgang in Staats-

und Verwaltungsrecht absolvieren müssen, was insofern eine Zusatzbelastung zur Arbeit darstellte, als dass diese regelmäßig außerhalb der Arbeitszeit stattfanden. Was die Führungsebene betrifft, hatte es sich darüber hinaus als hilfreich erwiesen, dass in den Dienstberatungen Wert auf rechtliche Aspekte gelegt wurde. Dennoch wurde unabhängig von all den Umständen die persönliche Einstellung als von großer Bedeutung betrachtet. Wer sich eingebracht und den Veränderungsprozess nicht als Problem betrachtet hat, hat diese Zeit durchaus als spannend und positiv wahrgenommen.

Als herausfordernd empfunden wurden weniger die neu bestehenden Strukturen an sich, sondern vielmehr das Füllen dieser mit Inhalt, da dieser dem Großteil unbekannt war. Insbesondere der rechtliche Rahmen und dessen inhaltliche Ausgestaltung waren völlig neu, aber auch die formale Arbeitsweise musste umgestellt und Prozesse neu erlernt werden.

Da eine Umstellung des Systems der DDR auf das nun geltende, wesentlich kompliziertere Bundesrecht erfolgen musste, wurden, wie schon dargestellt, Berater aus den alten Bundesländern in die DDR geschickt, um Unterstützung zu leisten¹¹⁴. Die im Landkreis Zwickau erlebten Erfahrungen mit solchen waren unterschiedlich. Überwiegend waren sie jedoch, insbesondere was die fachliche Unterstützung und Lebenserfahrung der Berater anbelangt, positiv. Sie haben in jeglichen Verwaltungsbereichen beraten können und die Strukturen mit aufgebaut. Dennoch gab es auch dahingehend Erfahrungen, dass „Westhelfer“ insbesondere zu Beginn als eher arrogant und überheblich erlebt wurden. Daraus folgt die getätigte Aussage, dass heutzutage eher Berater genutzt werden sollten, die mit den Umständen und Gegebenheiten der Organisation und Region vertraut sind.

Die Sinnhaftigkeit des zur Zeit der Wiedervereinigung stattfindenden Veränderungsprozesses hat jeder erkannt, ihn als notwendig betrachtet und war daher motiviert, diesen umzusetzen und mitzugestalten. Aufgeklärt fühlte sich jedoch nicht jeder. Anders wurde die Notwendigkeit in Bezug auf die Kreisgebietsreform 2008 bewertet. Diese wurde mehrfach als nicht notwendig bewertet. Dieser Ansicht seien auch viele Mitarbeiter, was deren Unverständnis und Unmut darüber erhöht. Zudem wurde der Landkreis infolgedessen immer größer und unüberschaubarer, wodurch eine Zunahme der Anonymität und eine Abnahme der persönlichen Bindungen wahrgenommen wurden. Was die Beziehungen anbelangt, wurde darüber hinaus angemerkt, dass diese nicht nur innerhalb der Organisation, sondern auch zu den Bürgern immer unpersönlicher wurden. Wie unter 2.6 ausgeführt wurde, tragen gute Beziehungen jedoch zur Motiva-

¹¹⁴ Vgl. Osterland, Martin und Wahsner, Roderich, Die Kommunalverwaltung in den neuen Bundesländern: strukturelle und personelle Probleme ihrer Reorganisation nach der Wende. 1992, S. 44.

tion bei. Somit kann davon ausgegangen werden, dass sich der damalige Umstand dahingehend negativ ausgewirkt hat, insbesondere, da schon der Sinn der Reform an sich nicht gesehen wurde. Daraus lässt sich ableiten, dass es von Bedeutung ist, Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einzubeziehen und zu informieren.

4.2.1.2 Motivationsfaktoren

An Faktoren, die motivierend waren und sind, wurden verschiedenste erwähnt, was sich in großen Teilen mit der Theorie deckt. Als durchaus nicht zu vernachlässigender Motivationsfaktor wurde mehrmals die gesamtgesellschaftliche Situation genannt. Es war eine Zeit des Um- und Aufbruchs, in der sich viel veränderte und genau das war überall zu spüren. Auch die Tatsache, dass nun Ressourcen vorhanden waren, was dazu führte, dass geplante Projekte umgesetzt werden konnten und somit Gestaltungsfreiräume entstanden, barg Motivationspotenzial. Das gilt insbesondere auch für das Mitgestalten des in vielen Bereichen stattfindenden Neuaufbaus. Zudem wurde als motivierend empfunden, dass von der Verwaltung Erarbeitetes vom Kreistag beschlossen und umgesetzt wurde. Es gab damit Außenwirkung, die auch für die Bürger bemerkbar war. Dies steht im Zusammenhang mit dem bereits in der Theorie angeführten Fakt, dass es die Motivation fördert, wenn Sinn in der Arbeitsleistung gesehen wird. Damals wie heute sollte dieser Punkt daher unbedingt Beachtung finden.

Durchgängig wurde angebracht, dass es in großem Maße positiv und die Motivation fördernd war, dass wesentlich mehr und deutlich bessere Beziehungen bestanden. Begründet liegt das mehreren Meinungen zufolge schwerpunktmäßig darin, dass die Anzahl der Mitarbeiter deutlich geringer war, was wie bereits erwähnt in den Kreisgebietsreformen, im Besonderen der von 2008, begründet liegt. Die damalig geringe Personalanzahl bedingte eine familiärere Atmosphäre und erleichterte das Aufbauen von Beziehungen, was wiederum zu einem höheren Zusammenhalt führte. Nicht selten wurde über den „kurzen Dienstweg“ kommuniziert und so schnelle gemeinsame Lösungen herbeigeführt, was heute so nicht mehr möglich sei. Da die Größe des Apparates jedoch kaum änderbar ist und gute Beziehungen als wichtig erachtet werden, sollte im Besonderen Wert darauf gelegt werden, anderweitig Beziehungen und Zusammenhalt zu fördern. Wie im theoretischen Teil unter 2.3 ausgeführt, kann das die Motivation und Leistung der Mitarbeiter steigern und kommt somit der Organisation zugute. Mögliche Maßnahmen sind gemeinschaftsfördernde Events.

Heutzutage würden u.a. begründet durch die höhere Anonymität außerdem viele nur ihren Bereich und weniger die gesamte Organisation im Betrachtungsfeld haben, oftmals auch aus Angst bloßgestellt zu werden, was durchaus auch Folge der zuneh-

menden Regulationsintensität ist, welche einschüchternd wirken kann. De Micheli nach, ist es zum Abschätzen der Folgen, die getroffene Maßnahmen nach sich ziehen, jedoch wichtig, den Unternehmenskontext im Blick zu haben¹¹⁵. Angeraten ist es daher, Mitarbeitern immer wieder die Bedeutung ihrer Leistung für die Gesamtorganisation deutlich zu machen. Den Aussagen zufolge sei das Verwaltungshandeln einerseits, aber auch die Gesellschaft selbst von Regeln und Gesetzen so bestimmt, dass Kreativität nahezu gänzlich verloren ginge und jeder kleine Fehler unmittelbar beanstandet werde. Zudem würde ein Großteil an Zeit und Kraft darauf verwendet, die Behörde selbst zu verwalten, was auch der Bürgerfreundlichkeit schaden kann. Der Kontakt zu den Bürgern wurde damals grundsätzlich als deutlich besser bewertet.

Im Hinblick auf den Vergleich zwischen der heutigen und damaligen Intension der Motivation wurde mehrmals erwähnt, dass man früher motivierter gewesen sei. Begründet liege das mitunter in zu viel Bürokratie, dem Personalmangel und einem Zuviel an Controlling. Mit der Verringerung der Entscheidungsspielräume und des Raums für Kreativität aufgrund von zunehmenden formalen Regelungen würde die Motivation derer sinken, die willens sind, etwas zu gestalten. Anders sei das bei denjenigen, die aufgrund ihrer Persönlichkeit zufrieden damit sind, lediglich Dienst nach Vorschrift auszuüben. Besonders für die Leitungsebene war es jedoch durchaus frustrierend, dass man sich zunehmend mehr um finanzielle Angelegenheiten kümmern musste, wodurch keine Zeit für die Ausführung der eigentlichen Tätigkeiten blieb. Gegenwärtig hinterfrage man nicht selten, wozu man bestimmte Dinge überhaupt macht und schwimme letztendlich doch einfach im allgemeinen Strom mit. Wie bereits ausgeführt, entscheidet es maßgeblich über Motivation oder Demotivation, ob jemand den Sinn und Zweck seiner Tätigkeit sieht, weshalb ihm ebendies fortwährend vor Augen geführt werden sollte. Zudem sollte jeder Aufgaben ausführen, die seinen Fähigkeiten und Neigungen entsprechen, da auch das, wie unter 2.3 erwähnt, zur Sinnstiftung beiträgt. Es wurden jedoch mitunter auch Meinungen dahingehend geäußert, dass kein Unterschied zwischen der Intensität der damaligen und heutigen Motivation bestehen würde, da die Arbeit durchgehend gerne gemacht wurde. Feststellbar war in diesem Zusammenhang grundsätzlich, dass die Tätigkeit selbst oft als Motivationsfaktor genannt wurde, selbst wenn die Motivation insgesamt geringer als noch zur Zeit der Wiedervereinigung sei. Diese Aussagen sprechen dafür, dass die Arbeit an sich für viele einen großen Einfluss auf die Motivation zu haben scheint. Umso mehr ist darauf hinzuwirken, dass jeder Angestellte, wie eben erwähnt, eine Tätigkeit ausübt, die seinen Kompetenzen und

¹¹⁵ Vgl. Micheli, Marco de, Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. 2006, S. 28.

Stärken entspricht. Schon in den theoretischen Ausführungen ist beschrieben, dass dies Leistungsfähigkeit und Motivation desjenigen begünstigt.

Die Handlungsspielräume wurden durchgängig damals als weiter empfunden, was in vielen Fällen mit der nun herrschenden Gesetzesflut begründet wurde, die es in der Weise früher nicht gab. Bei zu treffenden Entscheidungen gab es daher nicht selten größere Ermessensspielräume. Ein erweiterter Handlungsspielraum und mehr Verantwortung werden dabei als die Motivation positiv beeinflussend wahrgenommen. Unter Gliederungspunkt 2.3 ist dargelegt, dass sich Mitarbeiter dadurch zudem wertgeschätzt und bedeutsam fühlen. Dafür müssen diese allerdings auch geeignet und gewillt sein. Demgemäß bedarf es also beidseitigem tätig werden – dem der Führungskraft und dem des Mitarbeiters. Es wurde jedoch auch angemerkt, dass trotz der heutigen Situation immer Raum für Kreativität bliebe und mag dieser noch so gering sein, Motivation sei stets eine Frage der Einstellung. Unterstrichen wird damit die theoretisch getroffene Aussage, dass ohne innere Motivation, die von außen einwirkenden Anreize minder wirkungsvoll sind. Selbstredend ist die Motivation jedoch höher, wenn die inneren Neigungen und Fähigkeiten ausgelebt werden können. Da sich die Gesellschaft insofern transformiert hat, als dass Selbstverwirklichungswerte an Bedeutung und Priorität gewinnen, wird eben genannter Aspekt immer bedeutungsvoller. Das Verwirklichen seiner selbst sollte daher auch im Beruf ermöglicht werden. Maßgeblich ist der Theorie nach hierbei, dass die Persönlichkeit eines jeden auch akzeptiert und geschätzt wird, da sie ansonsten aufgrund von Einschüchterung in der Regel versteckt wird.

Mitarbeiter könne man den Aussagen zufolge außerdem motivieren, wenn sie das Gefühl bekommen, dass ihre Ideen gewürdigt und nicht ungeachtet abgetan werden. Es sollte nicht unbeachtet bleiben, dass aus den Reihen der Mitarbeiter durchaus praxisnahe und erfolgreiche Veränderungs- und Effektivierungsvorschläge kommen. Das kreative Denken der Mitarbeiter müsse daher zugelassen und gefördert werden. Das ist im Wesentlichen Aufgabe der Führungsebene. Mitarbeiter werden kaum Ideen entwickeln oder diese zumindest nicht äußern, wenn sie das Gefühl bekommen, dass diese weder erwünscht sind, noch umgesetzt würden. Wie unter 2.3 beschrieben, kann das z.B. mittels Arbeitsgruppen oder digitalen Varianten wie Chats umgesetzt werden. Ein gemeinsames Erarbeiten kann auch das Wir-Gefühl und Zugehörigkeitsgefühl stärken. Dies wiederum kann einen Mehrwert für die Organisation in Form von leistungsstarken Teams und qualitativ hochwertigen Entscheidungen darstellen und sollte daher angeregt und ermöglicht werden.

Heutzutage sei außerdem oft eine viel größere Zahl an Akteuren zu beteiligen als noch vor einigen Jahren und die Themenbereiche seien aufgrund der umfangreichen Gesetzeslage wesentlich komplexer geworden. Kompromisslösungen werden sowohl inner-

halb der Verwaltung als auch zwischen dieser und den Bürgern als deutlich schwieriger und seltener wahrgenommen.

Zu bedenken sei in den nächsten Jahren aufgrund der Digitalisierung, dass insbesondere die ältere Generation dafür motiviert werden muss, wohingegen die Jüngeren in der Regel grundsätzlich informationstechnologieaffiner sind. Geschlussfolgert werden kann daraus, dass darauf hingewirkt werden sollte, dass Mitarbeiter voneinander lernen und sich mit ihren Stärken gegenseitig unterstützen. Das sei den Aussagen zufolge insbesondere aufgrund des vorherrschenden Generationenproblems von Bedeutung. Aufgrund der damaligen Personalpolitik wurde jahrelang kaum jemand eingestellt, wodurch diese Altersgruppe an Menschen gewissermaßen als Bindeglied fehle. Der eben angeführte Bereich der Informationstechnologie ermögliche im Übrigen das Ausleben von Kreativität über die eigentliche Tätigkeit hinaus und stellt somit ein Beispiel dafür dar, dass selbst bei Tätigkeiten mit wenig Gestaltungsfreiraum, dieser anderswo geschaffen werden kann.

4.2.1.3 Änderungsvorschläge zur Steigerung der Motivation

Auf die Frage nach Vorschlägen, wie die Mitarbeitermotivation erhöht werden könnte, wurde u.a. angebracht, dass das im Landkreis gewählte Konzept der drei Standorte, was die zwischenmenschlichen Beziehungen und die Kommunikation angeht eher ungeeignet sei. Da dies jedoch nur schwer änderbar ist, sei es von Bedeutung, mehr Transparenz zu schaffen und dafür zu sorgen, dass getroffene Entscheidungen und notwendige Informationen jedem rechtzeitig mitgeteilt werden. Jeder sollte voneinander wissen und in Entscheidungsfindungsprozesse einbezogen werden. Dem entgegen zu halten ist die Aussage, dass es dahingehend Amtsleiter-Dienstberatungen gibt, wo sich alle Amtsleiter, Beigeordneten und der Landrat im Austausch über aktuelle Probleme und Neuerungen befinden. Folglich scheinen diese jedoch was ein Informationsmanagement angeht, nicht jedem ausreichend zu sein. Ausreichende Informationsweitergabe ist der Theorie zufolge dahingehend bedeutend, dass sie begünstigt, dass der Mitarbeiter die gesamte Organisation fokussiert und damit Entscheidungen trifft, deren Auswirkungen bereichsübergreifend kalkuliert sind. Zudem kann interpretiert werden, dass Mitarbeiter, die sich über die Behörde informiert fühlen auch stärker eingebunden und als Teil dieser fühlen, was ihre Motivation, für diese zu arbeiten, durchaus erhöhen kann.

Als besonders wichtiger Faktor wurde der Abbau der „Regelungswut“ genannt, die in allen Ebenen der Gesellschaft herrsche. Innerhalb der Verwaltung nimmt die Anzahl an Vorschriften ständig zu. Mit einer Minderung dessen gingen auch die Erhöhung der

Möglichkeiten, Kreativität auszuleben und das Erweitern der Ermessensspielräume neben dem selbstverständlich weiterhin geltenden Vorrang des Gesetzes einher. Es bedürfe wieder mehr Vertrauen in den Menschen. Wenngleich selbstredend nicht ohne Weiteres Gesetze und sonstige Regelungen abgeschafft werden können, um Handlungsspielräume zu schaffen, so stelle eine dagegen mögliche konkrete Maßnahme das Bereitstellen von Budgets zur freien Verfügung für die einzelnen Bereiche dar. Fachverantwortung und Finanzverantwortung würden im Sinne der Ressourcenverantwortung zusammen gehören. Verbunden werden kann dieser Vorschlag mit der unter 4.2.1.2 getätigten Aussage, dass es motivierend war, geplante Projekte aufgrund nunmehr vorhandener Ressourcen auch umsetzen zu können. Budgets zur freien Verfügung können insofern ähnlich wirken, als dass sie Mitarbeiter dazu anregen, kreativ zu denken, da eine Umsetzung ihrer Ideen realistischer scheint.

Weiterhin wurde angebracht, dass Mitarbeiter vermehrt Weiterbildungschancen erhalten sollten, sodass sie ihren Horizont kontinuierlich erweitern. Sie sollten unabhängig von der konkreten Tätigkeit weitergebildet werden in den Bereichen Informationstechnologie und Sozialkompetenz. Fähigkeiten wie der Umgang mit Menschen, Konfliktbewältigung, Gesprächsführung usw. würden an Bedeutung zunehmen. Individuelles Coaching sollte angeboten und als selbstverständlich betrachtet werden. Kenntnisse im Bereich der Informationstechnologie sollten kontinuierlich ausgebaut werden, da deren Bedeutung aufgrund der Digitalisierung stetig zunimmt.

Bei Partnerlandkreisen wurde es als positiv erlebt, dass dort ein Leitbild existiert und gelebt wird, was demnach auch für den Landkreis Zwickau als mögliche Maßnahme zur Verbesserung der Unternehmenskultur in Betracht gezogen werden könnte.

Die eigenen Mitarbeiter seien leistungsfähig und ihre Fähigkeiten sollten genutzt und gefördert werden, wobei man ihnen das notwendige Vertrauen entgegenbringen müsse. Zudem solle man offen miteinander umgehen und an entsprechender Stelle Lob aussprechen. Dies stellt, wie in der Theorie unter 2.3 ausgeführt, einen Teil der Feedbackkultur dar, die in Organisationen gelebt werden sollte und die jeden voranbringen kann. Von Bedeutung ist dabei, aktiv zuzuhören und auf die Anliegen der Mitarbeiter einzugehen, was auch die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung verbessert. Es fördert die Offenheit der Angestellten und vermittelt ein Gefühl der Anerkennung. Letzteres wird ihnen ferner zuteil, wenn, wie auch im Interview erwähnt, Lob geäußert wird. Dies kann zur Steigerung des Selbstvertrauens beitragen, ebenso wie wenn Mitarbeiter Aufgaben erhalten, die ihre Fähigkeiten fordern. Sie werden so in ihrer Persönlichkeit bestärkt, gefördert und ihre Motivation steigt. Eine konstruktive Feedbackkultur ist schlussfolgernd zu leben.

Angebracht wurde auch, dass der Personalmangel verringert werden sollte. Ein solcher führt nicht selten dazu, dass der Rest der Mitarbeiter mehr arbeiten muss, um den Mangel zu kompensieren. Auf Dauer bedingen dadurch entstehender Stress und übermäßige Belastung oftmals gesundheitliche Schäden. Diesen sollte wenn möglich vorgebeugt und ansonsten die Gesundheit gefördert werden. Betriebliches Gesundheitsmanagement spielt also eine bedeutende Rolle. Das daneben bereits existente Betriebliche Eingliederungsmanagement wird als häufig genutzt empfunden. Diese Aussage kann dahingehend interpretiert werden, dass die Art der Umsetzung dessen mindestens erhalten und bestenfalls ausgebaut werden sollte.

Aufgrund der schon ausgeführten positiven Erfahrungen mit Quereinsteigern, herrscht die allgemeine Überzeugung, dass es auch heutzutage vorteilhaft wäre, Quereinsteiger zu rekrutieren. Zudem sei es von großer Bedeutung, nicht nur die Qualifikation von Bewerbern zu betrachten, sondern insbesondere deren Persönlichkeit und darüber hinaus besonders auch jungen Menschen trotz mangelnder Berufserfahrung Chancen zu eröffnen. Was die Qualifikation anbelangt, so könne diese auch durch Lehrgänge im Nachhinein erworben werden. Die Kosten für die Einarbeitung bestünden letztendlich bei jedem.

4.2.1.4 Mitarbeitermotivation

Mitarbeiter zu motivieren war und ist Aufgabe jeder einzelnen Führungskraft. Gerade in Veränderungsprozessen ist dabei besonders wichtig, Mitarbeiter über den Prozess aufzuklären, damit diese das Gefühl bekommen, mitgenommen und eingebunden zu sein. Ob und wie das geschieht war zur Zeit der Wiedervereinigung jeder Führungskraft selbst überlassen. Die Führungskräfte selber gaben größtenteils an, informiert und aufgeklärt gewesen zu sein. Dafür gab es eine Vielzahl an Lehrgängen was die Theorie betrifft und bei praktischen Problemstellungen erhielt man Unterstützung durch die Berater aus dem Westen. Vor den beiden Kreisgebietsreformen 1994 und 2008 verhielt es sich so, dass mit Führungskräften besetzte Vorbereitungsgremien gebildet wurden, deren Aufgabe darin bestand, ihren Mitarbeitern in den noch alten Strukturen mitzuteilen, wie zukünftige Aufgaben und Strukturen aussehen werden. Die zukünftigen Dezernenten und Amtsleiter wurden hierzu, wie auch zu im Vorfeld durchgeführten Coachings, eingeladen, was es ihnen ermöglichte, sich eventuell zukünftigen Mitarbeitern vorzustellen und bei dem Prozess eingebunden zu sein. Somit war der Prozess zwar begleitet, von der Notwendigkeit desselben war man gleichwohl nicht überzeugt.

Durchweg wurde es von der Führungsebene auch als ständige Aufgabe dieser betrachtet, Mitarbeiter zu motivieren. Diesbezüglich wurde einerseits die Fremdmotivati-

on mittels Bonussystemen, festen Arbeitsplätzen, Verbeamtung u.Ä. genannt. Andererseits solle, wie auch oben schon erwähnt, über die zwischenmenschliche Ebene motiviert werden, indem man auf seine Mitarbeiter zugeht, sich nach deren Zustand erkundigt usw. Wie vorangegangen bereits dargestellt, bestätigt auch dieser Punkt die theoretischen Aussagen, dass eine Zunahme des Gefühls der Anerkennung die Motivation steigert. Auch Coachings wurden als sinnvoll erachtet, woraus konkludiert werden kann, dass die Sicht der Führungsebene die der Theorie in diesem Aspekt unterstützt. Dahingehend wurde zudem angemerkt, dass es im Landratsamt Zwickau bereits erfolgreiche Inhouse-Seminare gäbe, die das Miteinander und die Kommunikation zwischen Mitarbeitern sowie zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten fokussieren. Zudem würde hinsichtlich der Lehrgänge jährlich ein Plan erstellt, wobei versucht würde, alle von den Dezernaten gewünschten Themen abzudecken. Daneben gäbe es ein Angebot an Seminaren für Führungskräfte, bei welchen insbesondere dahingehend geschult wird, Mitarbeiter zu motivieren. Die im Theorieteil als notwendig erachteten Seminare zur Schulung der Führungskompetenzen der Vorgesetzten werden im Landkreis Zwickau demzufolge offenbar bereits umgesetzt, weshalb es lediglich zu überprüfen gilt, ob deren Umfang schon ausreichend ist. Ziel dessen ist immer eine steigende Mitarbeitermotivation.

Ende der 1990er und Anfang der 2000er Jahre wurde im Landkreis Zwickau eine Reihe empirischer Indikatoren wie Alters-, Personal- und Qualifikationsstruktur erfasst, analysiert und daraus entsprechende Schlussfolgerungen gezogen, woraufhin ein Personalentwicklungsplan erstellt wurde. Dessen Sinnhaftigkeit und Erfolg wurde durchaus gesehen, da hiervon auch Karriereplanungen umfasst waren, die die Erwartungen der Mitarbeiter und die der Behördenleitung zu vereinen vermochten. Eine zunehmende Automatisierung dessen wurde jedoch ebenso bemängelt wie die Tatsache, dass in vielen Jahren Personal hauptsächlich nur noch abgebaut und nicht mehr entwickelt wurde. Im Rahmen der Personalentwicklung und der Karriereplanung wurde darüber hinaus geschildert, dass es im Landkreis Zwickau ein Projekt gäbe, was Personal aus den eigenen Reihen mit Führungspotenzial weiterbildet, sodass diese im Nachhinein Führungspositionen besetzen können. Innerhalb des Projekts würde auch zu Themen wie der Motivation der Angestellten geschult. Das Fördern der Führungskompetenzen ist, wie erwähnt, aufgrund des bedeutenden Einflusses der Vorgesetzten auf die Mitarbeitermotivation von Wichtigkeit. Erhalten Mitarbeiter Karrierechancen, setzen sie sich neue Ziele und entwickeln daraufhin Motivation und Ehrgeiz, um diese zu erreichen. Projekte wie dieses und jegliche andere Maßnahmen, die Angestellten Entwicklungschancen eröffnen, sollten durchgeführt und ausgebaut werden.

Ein gutes Arbeitsklima wurde als weiterer wichtiger Motivationsfaktor eingeschätzt. Darauf habe der Leiter einer Einheit einen entscheidenden Einfluss dahingehend, wie das Miteinander geprägt ist, ob Mitarbeiter motiviert sind und ob sie eigenständig und kreativ denken. Auch dieser Aspekt wurde so bereits im theoretischen Teil unter Gliederungspunkt 2.4.1 festgestellt und bestätigt erneut, dass viel Wert auf die Auswahl und anschließende fortwährende Entwicklung der Führungsebene, im Besonderen auf deren Sozialkompetenz, gelegt werden sollte.

4.2.2 Arbeiterebene

4.2.2.1 Ausgangssituation zur Zeit der Wiedervereinigung

Auch die Arbeitersicht bestätigt die im theoretischen Teil getätigten Aussagen. In der Gesellschaft bestand damals das Problem der Arbeitslosigkeit, weshalb die in der Verwaltung als relativ sicher geltenden Arbeitsplätze durchaus beliebt waren. Zudem herrschte dort Personalmangel, da viele aufgrund ihrer SED-Mitgliedschaft entlassen wurden. In manchen Verwaltungsbereichen kamen neue Aufgaben hinzu, in anderen fielen sie weg. Die dadurch freigesetzten Mitarbeiter arbeiteten dann oftmals in anderen, zumeist in den neu aufzubauenden, Bereichen, da hierfür Personal benötigt wurde. Dabei fehlende Grundkenntnisse wurden in kürzester Zeit mittels Lehrgängen, die nicht selten von den alten Bundesländern angeboten wurden, vermittelt und benötigte Computerprogramme bereitgestellt. Positiv empfunden wurde, dass vielen Mitarbeitern dadurch Möglichkeiten eröffnet wurden, die vorher mangels Parteimitgliedschaft nicht gegeben waren. Daher kann durchaus der theoretische Teil als bestätigt gelten, in welchem ausgesagt wird, dass es Motivation und Ehrgeiz hervorruft, wenn sich Angestellte aufgrund neu eröffneter Chancen Ziele setzen.

Die Fallzahlen und der Arbeitsaufwand waren stetig hoch und es galt, sich die gesetzlichen Grundlagen Schritt für Schritt zu erarbeiten. Nachteil dessen war, dass durch das hohe Arbeitspensum kaum Zeit blieb, auf den Bürger einzugehen. Empfundene wurde die Verwaltung damals auch als wesentlich weniger bürokratisch und mehr praktisch angelehnt.

Eine Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des Prozesses wurde durchaus gesehen, jedoch nicht in jedem Bereich, wobei auch angemerkt wurde, dass es vermutlich keine Alternativen gegeben hätte. Zudem wurde als positiv gewertet, dass Vieles abgeschafft wurde, da dies oftmals notwendig gewesen wäre. Jedoch wären im Zuge dessen auch Dinge beseitigt worden, die hätten beibehalten werden können. Aus der Vergangenheit bewährte Praktiken hätten überprüft und bei Sinnhaftigkeit beibehalten werden sollen. Es herrschte weitgehend die Ansicht, ausreichend über den Prozess an sich informiert

gewesen zu sein, jedoch mangelte es an konkreten Vorstellungen. Oftmals waren die neuen Aufgaben nicht nur den Mitarbeitern, sondern auch der Behördenleitung neu, weshalb selbst über die eigentlich aufgrund der Position bestehenden Grenzen hinweg diskutiert wurde. Es gab jedoch auch das subjektive Empfinden, dass sich um die Aufklärung selber gekümmert werden musste. Was den fachlichen Teil der Tätigkeit betrifft, wäre das Wissen zwar durchaus vorhanden gewesen, es mangelte jedoch an Kenntnis über die nun auszuführenden Verwaltungsabläufe. Dahingehend waren alle Lernende. Schwierigkeiten traten oftmals dann auf, wenn die Herangehensweisen und Entscheidungen sich aufgrund dessen unterschieden, dass die Rechtsauffassungen und Erfahrungen aus den verschiedenen Gesellschaftssystemen divergierten. Die Allerwenigsten besaßen Kenntnisse vom westlichen Verwaltungsrecht. Zudem bestanden auch Gesetzeslücken, was insgesamt oftmals zu Unsicherheit führte. Die Möglichkeit, das fehlende Wissen in Lehrgängen zu erwerben, wurde zwar oftmals dankbar angenommen, jedoch stellte sich als Schwierigkeit heraus, dass diese oft in anderen Bundesländern zu absolvieren waren. Im Kapitel 2.4.3 ist erwähnt, dass Weiterbildungen Teil der Personalförderung sind, welche auf die Mitarbeitermotivation erheblichen Einfluss hat. Lehrgänge zu ermöglichen ist daher in jedem Falle angeraten. Dem eben erwähnten Aspekt zufolge sollte dabei allerdings beachtet werden, dass die Umstände von Bedeutung sind. Mitarbeiter sollten die Zeit dafür aufbringen und die Teilnahme praktisch ermöglichen können.

Zudem bereitete ein Mangel an Infrastruktur und Telefonanschlüssen Probleme und was die Informationsverteilung anbelangt, so wurde auch diese als unzureichend empfunden. Schwierigkeiten bestanden auch zwischen der älteren und jüngeren Generation was das technische Verständnis anbelangt, aber auch das grundsätzliche Umdenken der Älteren war mitunter schwierig.

Auf Mitarbeiterebene herrscht hinsichtlich der Quereinsteiger ebenso die allgemeine Ansicht, dass die Tätigkeiten jedem neu waren, egal ob Quereinsteiger oder nicht. Alle mussten sich in die Aufgaben, Gesetze und Computerprogramme einarbeiten. Mitunter bestand jedoch das Gefühl, dass sich die Quereinsteiger selber eher schwierig eingefunden hätten. Ebenso verschieden wurden die Berater aus den westlichen Bundesländern, wahrgenommen. Mitunter wurden sie als eher hilflos oder überheblich und wenig motiviert empfunden, in vielen Fällen wurde deren Unterstützung jedoch dankbar angenommen und ihre Erfahrungen geschätzt. Fallweise empfand man ihre Hilfe auch als zwingend notwendig und sie wurden vielmehr als fachlich und menschlich kompetent wahrgenommen. Da oftmals Personal fehlte, war ihr Einsatz allerdings erst recht von Bedeutung. Es gab jedoch nicht nur Berater, die für eine gewisse Zeit blieben, sondern auch Personal, was von den alten Bundesländern in das Landratsamt Zwickau

gewechselt ist. Deren Erfahrungen und Wissen stellten eine ebenso große Unterstützung dar. Die zuvor beschriebenen Erfahrungen der Führungsebene sind nahezu die gleichen, wie die der Mitarbeiter. Es kann also geschlossen werden, dass Berater grundsätzlich hilfreich sein können, was jedoch stark situations- und personenabhängig ist. Die Wahl solcher ist daher sehr sorgfältig durchzuführen.

4.2.2.2 Motivationsfaktoren

Zunächst sei dargestellt, was bezüglich der Motivation damals, also zur Zeit der Wiedervereinigung, ausgesagt und dahingehend interpretiert werden kann. Die damals herrschende Aufbruchsstimmung und daraus erwachsende Euphorie wirkten generationsübergreifend motivationssteigernd, was die Erfahrungen der Führungsebene bestätigt. Als in hohem Maße motivierend wurde zudem das Ausführen einer Tätigkeit für die Bürger genannt. Fühlten sich Bürger gut beraten und konnte man ihnen helfen, erwuchs daraus für den jeweiligen Mitarbeiter das Gefühl von Anerkennung und Wertschätzung. Somit kann die Theorie insoweit ergänzt werden, als dass Anerkennung nicht nur von Kollegen und Vorgesetzten, sondern auch durch die Zufriedenheit Externer hervorgerufen wird. Dennoch bleibt der Einfluss der Führungsebene, insbesondere der unteren Leitungsebene, also Sachgebiets- und Amtsleiter, ungeschmälert. Den getätigten Aussagen zufolge wurde das Gefühl von Anerkennung jedoch nicht bei jedem Mitarbeiter hervorgerufen.

Ein gutes Arbeitsklima bedingt durch die unmittelbaren Kollegen habe weiterhin großen Einfluss auf die Motivation, war aber ebenso nicht überall vorhanden. Sofern Zusammenarbeit jedoch konstruktiv war, konnte man voneinander lernen. Erwähnt wurde hier auch, dass insbesondere Jüngere von dem Wissen und den Erfahrungen der Älteren lernen konnten. Aber auch eine gegenseitige Unterstützung und gute zwischenmenschliche Beziehungen hat nicht jeder erlebt. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass auf eine gesunde Unternehmenskultur hingearbeitet werden sollte, bei der gegenseitige Hilfe, aufeinander zugehen, voneinander lernen und somit Wissen teilen selbstverständlich sind. Dadurch wird, wie bereits unter 2.4.1 ausgeführt, das Wir-Gefühl aufgrund eines besseren Arbeitsklimas erhöht und die Zufriedenheit nimmt zu.

Zudem wurden Faktoren wie Weiterbildungsmöglichkeiten, Karrierechancen, Anerkennung, Lob, Wertschätzung, eigene Visionen und Ziele als motivationssteigernd bestätigt. Besonders bei Berufseinsteigern war die Motivation, etwas zu verändern, noch hoch. Viele – unabhängig von der Länge der Berufstätigkeit - nahmen neue Aufgaben an sich als bereichernd wahr. Außerdem wurden die Verdienstmöglichkeiten und die Sicherheit des Arbeitsplatzes als die Hoffnung auf eine gute berufliche Zukunft för-

dernd empfunden. Demotivierend schien jedoch mitunter ein Mangel an Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen gewesen zu sein. Hier gibt es jedoch unterschiedliche Erfahrungen, da auch erwähnt wurde, dass es durchaus viele voranbringende Weiterbildungen gab. Daher scheint ein wichtiger Ansatzpunkt zu sein, die diesbezüglichen Wünsche der Mitarbeiter zu erfragen und ihnen daraus folgend Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen, um das offenbar vorhandene Demotivationspotenzial zu mindern.

Auch die ständige Verbesserung der Technik und der Ausstattung wirkte motivationsfördernd. Die Ausstattung scheint, wie im Theorieteil beschrieben, in der Tat motivationsbeeinflussend zu sein und sollte daher regelmäßig überprüft und verbessert werden.

Die nicht nur von den Führungskräften, sondern auch von der Mitarbeiterebene als weiter empfundenen Handlungsspielräume führten dazu, dass Mitarbeiter das Gefühl bekamen, dass ihnen Vertrauen entgegengebracht wird und ermutigte sie stets zum eigenständigen Arbeiten. Hierdurch wird der im Rahmen der Auswertung der Interviews mit den Führungskräften ausgeführte Aspekt bestätigt, dass Handlungsspielräume für die Motivation von großer Bedeutung sind. Diese werden durch immer mehr Regelungen im Hinblick auf die Aufgabe an sich scheinbar zunehmend vermindert. Daher ist es von umso größerer Bedeutung, Mitarbeitern anderweitig Gestaltungsspielräume einzuräumen und sie für das Vorhandensein dieser zu sensibilisieren.

Im Folgenden seien die Aussagen und diesbezüglichen Interpretationen zur heutigen Motivation dargestellt.

Motivation entsteht den Aussagen zufolge außerdem daraus, dass versucht wird, den Bürgerkontakt so positiv wie möglich zu gestalten, unabhängig davon, ob für den Bürger begünstigende oder belastende Entscheidungen getroffen werden müssen.

Besonders positiv und hilfreich wirke der bestehende Handlungsspielraum, das gute Arbeitsklima in den Einheiten sowie gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung. Dies bedinge gute Beziehungen, welche teilweise als vorhanden und teilweise aber auch als nur oberflächlich vorhanden empfunden werden. Bestehen solche, fördern sie der Theorie nach das Zugehörigkeitsgefühl. Ein Mangel daran und an Anerkennung einer Einheit und deren Arbeitsleistung in der Gesamtorganisation wird als demotivierend empfunden. Wie schon ausgeführt, besitzt jeder das Bedürfnis nach Akzeptanz seiner Persönlichkeit und Anerkennung seiner Leistung. Hat jemand das Gefühl, nicht erwünscht und nicht zugehörig zu sein, wird ihn das normalerweise demotivieren. Das gilt nicht nur dann, wenn sich eine Einzelperson in einer Gruppe nicht integriert fühlt, sondern auch, wenn eine gesamte Einheit sich als unzugehörig wahrnimmt. Es folgt

daraus, dass Maßnahmen ergriffen werden sollten, wie Gemeinschaftsevents und das kontinuierliche Verdeutlichen der Bedeutung einer Einzelleistung für die gesamte Organisation, um das Wir- und Zugehörigkeitsgefühl zu stärken.

Als Motivationsfaktoren wurden darüber hinaus flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie das Gehalt genannt und die angeführten Faktoren Handlungsspielräume, gegenseitige Unterstützung, zwischenmenschliche Beziehungen, Anerkennung, Lob, Wertschätzung, eigene Visionen und Ziele sowie Arbeitsklima und Ausstattung mehrfach bestätigt. Werden keine Karrierechancen eröffnet, so wird dies als demotivierend empfunden. Folgt man der Theorie, ist dies mitunter damit zu begründen, dass mangels Entwicklungschancen kein Ziel vor Augen ist, was zur Entwicklung von Motivation beitragen könnte. Mangelt es an Anerkennung, Lob und Wertschätzung in der Organisation, selbst wenn sie von außen kommt, fällt dies negativ auf. Es wurde angebracht, dass es sogar demotivierend wirkt, wenn Mitarbeiter zwar vom unmittelbaren Vorgesetzten wertgeschätzt werden, jedoch in der gesamten Organisation eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung einzelner und deren Arbeitsleistung nicht gelebt wird. Hierfür werden die Behördenleitung und das Personalreferat als maßgeblich verantwortlich bezeichnet.

Maßnahmen, die von der Leitungsebene entschieden und für die Mitarbeiter unverständlich sind, aber ihre Tätigkeit maßgeblich negativ beeinflussen, wurden als stark motivationshemmend bezeichnet. Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubeziehen oder zumindest darüber aufzuklären, scheint somit für deren Zufriedenheit und die Beziehung zum Vorgesetzten entscheidend zu sein.

Das grundsätzliche Gefühl, motiviert zu sein, empfindet jedoch nicht jeder Mitarbeiter, mitunter wird vielmehr eher Druck empfunden. Die Aufgabe an sich wird jedoch damals wie heute als Motivationsfaktor angebracht. Dies scheint immer dann der Fall zu sein, wenn sie den persönlichen Fähigkeiten und Leidenschaften entspricht. Mitunter wird sogar dargestellt, dass selbst eine Abnahme der Gestaltungsspielräume die aufgrund der Tätigkeit an sich bestehende Motivation nicht verdrängen könne. Besonders die mehrmalige Nennung der Tätigkeit selbst als Motivationsfaktor lässt darauf schließen, dass sogar bei Verschlechterung der anderen Motivationsfaktoren, diese einen großen Einfluss zu haben scheint und dass es daher von umso größerer Bedeutung ist, für jeden Mitarbeiter eine seinen Kompetenzen und Neigungen entsprechende Stelle zu finden.

Den heutigen und damaligen Zustand vergleichend wurde in einigen Fällen ausgesagt, dass die Motivation als gleichbleibend hoch empfunden werde. Nicht selten wurde jedoch dargestellt, dass sie damals höher gewesen sei. Dies liege durchaus in der Art

der Tätigkeit begründet, wobei es diesbezüglich auch gegensätzliche Meinungen insofern gibt, als dass gerade die Arbeit an sich als motivierend empfunden wird. Erneut ist daher feststellbar, dass der Einfluss der Tätigkeit sehr hoch ist und dass sie den jeweiligen Fähigkeiten entsprechen sollte. Überdies seien für eine geringere Motivation jedoch auch Faktoren wie zunehmende Bürokratisierung, damit einhergehender steigender Arbeitsaufwand, unzureichende Gesundheitsfürsorge vonseiten der Behördenleitung, die grundsätzlich mangelhafte eigene Gesundheit und ein ständig empfundenes Misstrauen verantwortlich. Außerdem sei eine Abnahme an Gestaltungsspielräumen und der zunehmende Personalmangel, der auch aufgrund des zunehmenden Arbeitspensums deutlich gravierendere Auswirkungen hat, ebenso Grund dafür. Erwähnt wurde, dass viele Mitarbeiter an ihrer Belastungsgrenze arbeiten. Daraus lässt sich schließen, dass die körperliche und psychische Gesundheit leidet, weshalb der Aspekt der Gesundheitsfürsorge heutzutage stärker fokussiert werden sollte. Feststellbar ist, dass der mitarbeiterseitige Wunsch nach vermehrter Gesundheitsfürsorge mehrmals genannt, vonseiten der Führungskräfte dieser Aspekt jedoch lediglich einmal am Rande als gegeben und gut aufgestellt erwähnt wurde. Die dahingehend unterschiedlichen Wahrnehmungen sprechen dafür, dass es wichtig ist, Mitarbeiter nach ihren Anliegen zu fragen, diese ernst zu nehmen und sofern möglich umzusetzen.

4.2.2.3 Änderungsvorschläge

Auf die Frage nach Änderungsvorschlägen wurden neben den bereits mittels Interpretation herausgearbeiteten von den Mitarbeitern die im Folgenden angeführten genannt.

Da die Erfahrungen mit Beratern in den letzten Jahren im Vergleich zu damals eher negativ waren, weil dahingehende Maßnahmen als kostenintensiv und wenig zweckbringend empfunden wurden, wurde mehrfach, aber nicht in allen Fällen, davon abgeraten.

Als demotivierend wurde betrachtet, dass die Leitungsebene angesprochene Probleme zu ignorieren scheint. Angebrachte Themen wie Gesundheitsvorsorge, Raumklima, Schließsystem, Personalmangel usw. sollten daher ernst genommen, analysiert und verbessert werden, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren Gefühl der Anerkennung zu erhöhen. Wichtig ist dies besonders vor dem Hintergrund, dass mehr Anerkennung der Personen und der erzielten Ergebnisse, Wertschätzung und Unterstützung vonseiten des Arbeitgebers gewünscht wird. Eine Zunahme des Mitspracherechts sei dazu förderlich, insbesondere werde jedoch, wie auch bereits ausgeführt, ein tatsächlich gelebtes und geleistetes Betriebliches Gesundheitsmanagement erwartet. Im Zuge dessen wurde auch erwähnt, dass die erledigte Arbeit damals von den Bürgern

und Vorgesetzten geschätzt und anerkannt wurde, was heutzutage insbesondere was das betriebliche Umfeld anbelangt so nicht mehr der Fall sei.

Generell wurde der Einfluss der Führungskräfte, insbesondere der der unmittelbar Vorgesetzten, mehrfach als sehr hoch betrachtet, was die theoretischen Ausführungen wie auch die Meinungen der Führungskräfte unterstützt. Wenn das Verhältnis zu diesen gut sei und diese Vorbild sind, sei auch die Motivation der Mitarbeiter besser. Daher lässt sich schlussfolgern, dass Führungskräfte dahingehend sensibilisiert und die dafür notwendigen Kompetenzen dieser gefördert und geschult werden sollten. Von Bedeutung ist dabei, Ihnen die dafür notwendige Zeit einzuräumen.

Was die politischen Entscheidungen bezüglich der beiden Kreisgebietsreformen von 1994 und 2008 anbelangt, so hätten diese dazu geführt, dass das Zusammengehörigkeitsgefühl zunehmend verloren ging, da Gebiete ohne historisch gewachsenen Bezug zusammengelegt wurden. Das „Wir-Gefühl“ müsse daher, wie bereits mehrfach erwähnt, zwingend verbessert werden. Wichtig sei überdies ein kontinuierlicher Austausch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie eine von Vertrauen geprägte Zusammenarbeit und Unterstützung durch die Führungskraft.

Die Vielfalt der Aussagen und gelegten Schwerpunkte bestätigt die Theorie dahingehend, dass Bedürfnisse immer individuell sind und dass jeder andere Schwerpunkte setzt. Ein pauschales Verbessern einzelner Motivationsfaktoren wird daher wesentlich weniger effektiv sein, als wenn die persönlichen Bedürfnisse und deren Intensität herausgearbeitet und berücksichtigt werden.

5 Schluss

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass auf die Mitarbeitermotivation eine Vielzahl an Faktoren Einfluss hat. Besonders groß ist dabei die Bedeutung der immateriellen Anreize. Deren Wirkungsintensität hängt immer von den jeweiligen Bedürfnissen des Mitarbeiters ab. Sind die grundlegenden Existenzbedürfnisse befriedigt, spielen die psychologischen Bedürfnisse eine große Rolle. Welche Faktoren wie stark motivieren, hängt von der Persönlichkeit eines jeden ab. Da diese von Person zu Person verschieden ist, sind auch die Bedeutung einzelner Bedürfnisse und die Methodik, jemanden zu motivieren, bei jedem anders. Aufgabe der Führungskräfte, welche einen hohen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation haben, ist es also, die individuellen Bedürfnisse der Angestellten zu analysieren, darauf einzugehen und die entsprechenden Motivationsfaktoren einzusetzen.

Bei Betrachtung der Zeit der Wiedervereinigung ist feststellbar, dass, wie auch heutzutage, ein Mangel an qualifiziertem Personal geherrscht hat, was zur Rekrutierung vieler Quereinsteiger führte, denen das Verwaltungsrecht nicht selten fern war. Infolge grundlegender und umfassender Umstrukturierungen sowie der Übernahme des nun geltenden Bundesrechts, bedurfte es der Unterstützung aus den westlichen Bundesländern in Form von Beratern.

Die Erfahrungen mit diesen stellen auch Teil der Interviewauswertung dar. Hierbei kann zusammengefasst gesagt werden, dass sich die Erfahrungen der Führungsebene bezüglich der Zeit der Wiedervereinigung von denen der Arbeiterebene kaum unterscheiden. Zudem wird die Theorie die Motivation betreffend in vielen Punkten bestätigt oder ergänzt. Dass die Motivation damals höher war, ist überwiegend, jedoch nicht ausschließlich zu bejahen. Was die heutige Motivation anbelangt sind zwischen Mitarbeiter- und Führungsebene durchaus Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede feststellbar. Die Führungskräfte erachten viele Motivationsfaktoren als für die Mitarbeitermotivation bedeutend, die den Angestellten in der Tat wichtig sind, wie z.B. Anerkennung, Handlungsspielräume, Kreativität und Nutzung der eigenen Fähigkeiten im Beruf. Jedoch setzen sie mitunter auch andere Schwerpunkte als die Mitarbeiter. Beispielsweise erachten diese ein Betriebliches Gesundheitsmanagement und eine interessante Tätigkeit an sich als für ihre Motivation bedeutend, was die Führungsebene eher weniger fokussiert. Schon daran wird erneut deutlich – Kommunikation ist eine Schlüsselkompetenz. Kontinuierlich sollte die Führungskraft bemüht sein, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erfragen und entsprechend zu berücksichtigen. Individualität steht dabei im Mittelpunkt, denn jeder Mensch ist anders und somit auch dessen Bedürfnisse.

Kernsätze

1. Bedürfnisse sind in ihrer Ausprägung von Mensch zu Mensch verschieden. Sie ändern sich im Laufe der Zeit.
2. Motivationsfaktoren sind vielfältig. Ihre Wirkweise hängt von den individuellen Bedürfnissen einer Person ab.
3. Führungskräfte haben einen hohen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation.
4. Die Zeit der Wiedervereinigung war eine Aufbruchs- und Umbruchszeit, in der es viele Herausforderungen zu bewältigend galt. Ebendies verbunden weiteren Handlungsspielräumen trug zu einer hohen Motivation bei.
5. Die Motivation war zur Zeit der Wiedervereinigung in vielen, jedoch nicht allen Fällen höher als heute.
6. Um die Mitarbeitermotivation heutzutage zu verbessern, sind hauptsächlich immaterielle Anreize effektiv. Hierfür sind die individuellen Bedürfnisse eines jeden zu analysieren und entsprechende Motivationsfaktoren einzusetzen.

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Leitfadeninterview - Befragung der Führungsebene zur Motivation.....	52
Anhang 2: Befragung der Arbeiterebene zur Motivation	54

Anhang 1: Leitfadeninterview - Befragung der Führungsebene zur Motivation

Befragung zur Mitarbeitermotivation zur Wendezeit

Soziodemografische Fragen:

1. Sind Sie weiblich/männlich? (mittels Beobachtung)
2. Kamen Sie zur Zeit der Wende neu in die Verwaltung oder waren Sie bereits dort?
3. Seit wann arbeiten Sie in der Verwaltung?
4. In welchem Verwaltungsbereich haben Sie damals zur Wendezeit gearbeitet und was war Ihre konkrete Funktion?
5. In welchem Bereich des Landratsamtes arbeiten Sie derzeit / haben Sie zuletzt gearbeitet und was ist / war Ihre konkrete Funktion?

Ausgangszustand:

6. Was für eine Ausgangssituation haben Sie zur Wendezeit in der Verwaltung vorgefunden? Was waren Ihrer Meinung nach die Grundprobleme?
7. Was war Ihre konkrete Hauptaufgabe zur Zeit der Wende? Wie war Ihre Reaktion darauf?
8. Hatten Sie das Gefühl, ausreichend informiert und aufgeklärt zu sein über den Veränderungsprozess, der stattfinden sollte und dessen Notwendigkeit?

Widerstände/Schwierigkeiten:

9. Haben Sie Widerstände oder Schwierigkeiten erlebt und wenn ja, welche?

Motivation:

10. Welche konkreten Umstände/Begebenheiten/Faktoren haben Sie damals motiviert und in welchem Maße?

(Evtl. konkrete Beispiele nennen: mehr Handlungsspielraum, gegenseitige Unterstützung, Notsituation, zwischenmenschliche Beziehungen, Arbeitsklima, Ausstattung, ...)

11. Stimmen Sie der Aussage zu, damals motivierter gewesen zu sein als heute? Wenn ja, wo liegen Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?
12. Sofern Sie ein Quereinsteiger waren:
Wie war der Umgang mit den schon vor der Wendezeit in der Verwaltung angestellten Personen? Was stellten Probleme und was Bereicherungen dar?
13. Sofern Sie schon vor der Wendezeit Verwaltungsmitarbeiter waren:
Wie war der Umgang mit Quereinsteigern? Was stellten Probleme und was Bereicherungen dar?

Miteinander:

14. Gab es in Ihrem Bereich sogenannte „Westhelfer“? Wenn ja, wie haben Sie diese erlebt und würden Sie das Konzept, externe Berater zurate zu ziehen heutzutage empfehlen?

Rückblick:

15. Hatten Sie im Nachhinein das Gefühl, der Veränderungsprozess (Wendezeit) war erfolgreich und sinnvoll?
16. Was würden Sie heute ändern wollen? Was denken Sie, was Ihre Motivation steigern würde?

Führungsstil:

17. Gab es Bemühungen, die Mitarbeiter ausreichend über den zu erfolgenden Veränderungsprozess und dessen Notwendigkeit zu informieren und aufzuklären?
18. Gab und gibt es Bemühungen, die Mitarbeiter zu motivieren? Wenn ja, welche?
19. Welche methodischen Ansätze zur Mitarbeitermotivation würden Sie empfehlen?

Anhang 2: Befragung der Mitarbeiterebene zur Motivation

**Anfrage bezüglich eines Interviews im Rahmen meiner Bachelorarbeit zu dem Thema:
Motivation der Bediensteten einer sächsischen Kommune zur Zeit der Wiedervereinigung
und nach der Kommunalgebietsreform**

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meines Studiums der allgemeinen Verwaltung an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen schreibe ich meine Bachelorarbeit über das Thema der Motivation der Bediensteten einer sächsischen Kommune zur Zeit der Wiedervereinigung und nach der Kommunalgebietsreform. Es geht also kurz gesagt um die Mitarbeitermotivation zur Wendezeit und Heute. Dafür habe ich den Landkreis Zwickau, bei welchem ich als Studentin beschäftigt bin, als Kommune zur Untersuchung dessen gewählt, da hier auch die Idee dieser Arbeit wurzelt.

Um diese Thematik untersuchen zu können, ist es vonnöten, Interviews in schriftlicher Form mit Personen zu führen, die zur Wendezeit schon in der Verwaltung an sich gearbeitet haben und noch oder bis vor geraumer Zeit in der Verwaltung des Landratsamtes Zwickau tätig waren. Dabei sollen Fragen bezüglich der Aufgaben, Umstände und Probleme und somit hinsichtlich der Motivation zur damaligen Zeit und heute gestellt werden.

Aufgrund Ihrer Tätigkeit in der Verwaltung und insbesondere im Landratsamt Zwickau, frage ich hiermit an, ob es Ihnen möglich wäre, mir die im Folgenden gestellten Fragen zu beantworten. Die Erfahrungen, die Sie im Laufe Ihres Berufslebens gesammelt haben, würden für die Anfertigung meiner Bachelorarbeit wertvolle Informationen darstellen und eine aussagekräftige, der Realität entsprechende Untersuchungsgrundlage bilden.

Über Ihre Bereitschaft würde ich mich daher sehr freuen! Sofern diese besteht, freue ich mich, wenn Sie mir den ausgefüllten Fragebogen bis zum **01.03.2019** per Email an rahel.kuhnert@gmx.de zurückschicken würden.

Bei Fragen melden Sie sich gerne unter der angegebenen Email-Adresse oder unter der 0176/47395753.

Selbstverständlich werden alle Angaben anonymisiert und entsprechend vertraulich behandelt!

Ich danke Ihnen im Voraus und verbleibe mit freundlichen Grüßen

Rahel Kuhnert

Befragung zur Mitarbeitermotivation zur Wendezeit

Ausgangszustand:

1. Was für eine Ausgangszeit haben Sie zur Wendezeit in der Verwaltung vorgefunden? Was waren Ihrer Meinung nach die Grundprobleme?
2. Was war Ihre konkrete Hauptaufgabe zur Zeit der Wende? Wie war Ihre Reaktion darauf?
3. Hatten Sie das Gefühl, ausreichend informiert und aufgeklärt zu sein über den Veränderungsprozess, der stattfinden sollte und dessen Notwendigkeit?

Widerstände/Schwierigkeiten:

4. Haben Sie Widerstände oder Schwierigkeiten erlebt und wenn ja, welche?

Miteinander:

5. Sofern Sie ein Quereinsteiger waren:
Wie war der Umgang mit den schon vor der Wendezeit in der Verwaltung angestellten Personen? Was stellten Probleme und was Bereicherungen dar?
6. Sofern Sie schon vor der Wendezeit Verwaltungsmitarbeiter waren:
Wie war der Umgang mit Quereinsteigern? Was stellten Probleme und was Bereicherungen dar?
7. Gab es in Ihrem Bereich sogenannte „Westhelfer“? Wenn ja, wie haben Sie diese erlebt und würden Sie das Konzept, externe Berater zurate zu ziehen heutzutage empfehlen?

Motivation:

8. Welche konkreten Umstände/Begebenheiten/Faktoren haben Sie damals motiviert und in welchem Maße?

Beispiele:

- mehr Handlungsspielraum
- gegenseitige Unterstützung
- Notsituation
- zwischenmenschliche Beziehungen
- Gehalt
- Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen
- Anerkennung, Lob und Wertschätzung
- eigene Visionen und Ziele
- Arbeitsklima und Ausstattung

9. Welche konkreten Umstände/Begebenheiten/Faktoren motivieren Sie heute und in welchem Maße?

Beispiele:

- mehr Handlungsspielraum
 - gegenseitige Unterstützung
 - Notsituation
 - zwischenmenschliche Beziehungen
 - Gehalt
 - Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen
 - Anerkennung, Lob und Wertschätzung
 - eigene Visionen und Ziele
 - Arbeitsklima und Ausstattung
10. Stimmen Sie der Aussage zu, damals motivierter gewesen zu sein als heute? Wenn ja, wo liegen Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?
11. Was würden Sie heute ändern wollen? Was denken Sie, was Ihre Motivation steigern würde?
12. Wie schätzen Sie den Einfluss der Vorgesetzten auf die Motivation ein?

Rückblick:

13. Hatten Sie im Nachhinein das Gefühl, der Veränderungsprozess (Wendezeit) war erfolgreich und sinnvoll?
14. Hatten Sie das Gefühl, „mitgenommen“ und motiviert zu sein?

Zusätzliche Fragen für Sachgebietsleiter und Amtsleiter:

15. Gab und gibt es Bemühungen, die Mitarbeiter zu motivieren? Wenn ja, welche?
16. Welche methodischen Ansätze zur Eigen- und zur Mitarbeitermethoden würden Sie empfehlen?
17. Fanden damals Schulungen hinsichtlich Ihrer eigenen Motivation statt und hinsichtlich der Methodik die Mitarbeiter zu motivieren? Wie ist die Situation dahingehend heute?

Soziodemografische Fragen:

18. Sind Sie weiblich/männlich?
19. Kamen Sie zur Zeit der Wende neu in die Verwaltung oder waren Sie bereits dort?
20. Seit wann arbeiten Sie in der Verwaltung?
21. In welchem Verwaltungsbereich haben Sie damals zur Wendezeit gearbeitet und was war Ihre konkrete Funktion?
22. In welchem Bereich des Landratsamtes arbeiten Sie derzeit / haben Sie zuletzt gearbeitet und was ist / war Ihre konkrete Funktion?

Literaturverzeichnis

- ALTHOFF, K. und M. THIELEPAPE. 2000. *Psychologie in der Verwaltung*. 6., überarb. und erg. Aufl. Hamburg: Maximilian-Verl. DVP-Schriftenreihe : Lehrbuch. ISBN 3-7869-0373-5
- KLAGES, H. und G. HIPPLER. 1989. *Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung. ISBN 3-89204-023-0
- MAYER, H.O. 2009. *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung*. 5., überarb. Aufl. München: Oldenbourg. ISBN 9783486590708
- MICHELI, M. de. 2006. *Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. Praxisgrundsätze, Fallbeispiele, Motivations- und Führungsprinzipien und konkrete Motivationsideen inklusive Mitarbeitergespräche und Kommunikationsregeln zur Motivationssteigerung von Mitarbeitern im Betriebsalltag ; [sämtliche Vorlagen, Checklisten und Arbeitshilfen auch auf CD-ROM]*. Zürich: Praxium-Verl. Praxisinformationen für den beruflichen Erfolg. ISBN 3952295833
- OSTERLAND, MARTIN UND WAHSNER, RODERICH. 1992. *Die Kommunalverwaltung in den neuen Bundesländern: strukturelle und personelle Probleme ihrer Reorganisation nach der Wende* [online] [Zugriff am: 19. März 2019, 00:00]. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-9150#>
- ROSENSTIEL, L.v. 2001. *Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis*. 10., überarb. und erw. Aufl. Leonberg: Rosenberger Fachverl. Der Mensch im Unternehmen. Bd. 14. ISBN 3931085309
- STROEBE, R.W. 2012. *Motivation und Management des Wandels*. 10., überarb. Aufl. Hamburg: Windmühle. Arbeitshefte Führungspsychologie. Bd. 4. ISBN 9783864510014

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbstständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt worden ist.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Meißen, Datum

Unterschrift