blickpunkt personal
Nr. 1/2016

Aktuelles - Aktivitäten - Aussichten

Hamburg

Inhaltsverzeichnis

Editorial.....Seite 3
Leitfaden für alle Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg: „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“.....Seite 4
Individuelle Mobilität in der hamburgischen Verwaltung auf Erfolgskurs!.....Seite 7
Arbeitgeber Freie und Hansestadt Hamburg - (k)ein unbeschriebenes Blatt!.....Seite 9
Führung: Emotionale Bindung als Motivationsfaktor Teil 1.....Seite 12
Führung: Emotionale Bindung als Motivationsfaktor Teil 2.....Seite 15
Impressum..... Seite 19

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

die Pflege von Angehörigen ist ein Thema, das viele von uns aus der „mittleren“ Generation betrifft. Statistisch gesehen pflegen fast 5.000 Beschäftigte der FHH ihre Angehörigen. Das Thema geht also uns als Arbeitgeberin an!
Manche dieser Pflegesituationen haben sich über längere Zeit angebahnt. Andere sind unerwartet gekommen, zum Beispiel durch einen Unfall oder einen Schlaganfall. Hier muss von einen Tag auf den anderen gehandelt werden, um den Beruf und die Pflegeaufgabe zu vereinbaren. Dabei mangelt es nicht an Informationen – im Gegenteil. Eine erste Orientierung durch diesen Informationsdschungel bietet nun ein Kurzleitfaden, den das Personalamt gemeinsam mit einigen Behörden und Ämtern erstellt hat. Lesen Sie dazu in dieser Ausgabe den Beitrag von Isabella Krause.

Im blickpunkt 2/2015 hatten wir über neue Entwicklungen zur Förderung der individuellen Mobilität berichtet. Nach fast einem Jahr können wir uns über die große Resonanz auf das Angebot freuen! Alle diejenigen, die diesen Beitrag versäumt haben, möchte Marco Oerding nochmals auf das Angebot hinweisen.

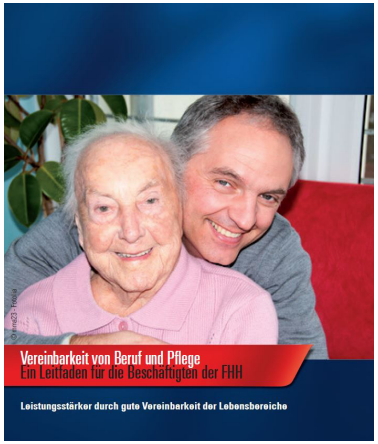
Was ist eigentlich kununu? Das sagt Ihnen nichts? Dann lesen Sie in diesem Heft, warum die Arbeitgeberin FHH auf kununu vertreten ist und warum Ihre Arbeitgeberin ein Interesse daran hat, von Ihnen bewertet zu werden. Hiervon überzeugt Sie Marc Schmidt.

In unserer Reihe von Beiträgen zum Thema Führungskräfteentwicklung veröffentlichen wir diesmal zwei Artikel von Dr. Thomas Roth. Darin geht es um die Bedeutung der emotionalen Bindung als Motivationsfaktor. Er beleuchtet dies zum einen aus einer theoretischen Perspektive, zum anderen stellt er dar, welche Bedeutung dies für die hamburgische Verwaltung hat. Wir können feststellen: ein schwieriges Geschäft für Führungskräfte, aber machbar.

Ich wünsche viel Spaß beim Lesen!

Katharina Dahrendorf

Leitfaden für alle Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg: „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“



Wenn das Thema „Vereinbarkeit“ in Gesprächen fällt, sind die ersten Assoziationen, die man damit verbindet, „Kinder“, „Mütter“, „Väter“ und „Familie“. Auch die Suche im Netz und in der Literatur verknüpft zuerst diese Begrifflichkeiten. So stellt sich auch die Situation für viele Kolleginnen und Kollegen dar, die eigentlich nach Informationen und Antworten zu einem ganz anderen Thema suchen und zwar zur **Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.** Sie müssen sich zuerst durch eine Menge von Links und Quellenempfehlungen durcharbeiten, bis sie in einem oft verstecktem Querverweis auf das Stichwort „Vereinbarkeit von pflegerischer Sorgearbeit und Beruf“ in Kürze „Beruf und Pflege“ treffen. Dabei handelt es sich da um zwei ganz unterschiedliche Zielgruppen, die ganz anderen Ausgangsbedingungen unterliegen und ganz andere Bedürfnisse haben.

Das Personalamt hat in Zusammenarbeit mit den auditierten Behörden[1] für alle Beschäftigten der FHH einen Leitfaden erarbeitet, der sich explizit mit dem Thema Beruf und Pflege beschäftigt. Es handelt sich dabei um eine Veröffentlichung mit dem Titel: „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege – Leistungsstärker durch gute Vereinbarkeit der Lebensbereiche“. Das vorrangige Ziel des Leitfadens ist, den betroffenen Kolleginnen und Kollegen den ersten Such-, Orientierungs- und Zeitaufwand in der neuen Pflegesituation zu erleichtern. Neben den pflegenden Beschäftigten richtet sich die Broschüre auch an die Führungskräfte, um sie für dieses Thema zu sensibilisieren und in ihrer Fürsorgefunktion zu unterstützen.

Inhalt des Leitfadens

In dem einführenden Kapitel bekommt die Leserin/der Leser Informationen zu den statistischen Daten der Pflegesituation in Deutschland, in Hamburg und in der FHH als Arbeitgeber. Hier ein Ausschnitt:

„Demzufolge pflegen rund sechs Prozent der Beschäftigten einen oder mehrere Angehörige. Sechs von zehn Pflegenden sind Frauen. Das Durchschnittsalter der Pflegenden beträgt 48 Jahre. (…) Überträgt man diese Zahlen auf die FHH insgesamt, so handelt es sich (…) um eine Personengruppe von rund 4.750 Beschäftigten, Tendenz steigend.“

[1] Anmerkung: Auditierte Behörden – zertifiziert durch die Hertie-Stiftung mit dem „audit berufundfamilie“.

Jede Pflegesituation ist erst einmal spezifisch und mit vielen Fragen und Unsicherheiten behaftet. In der Regel lassen sich jedoch zwei Szenarien unterscheiden, die einen unterschiedlichen Handlungsbedarf erfordern:

- Szenario I: Eine Pflegesituation kündigt sich langsam an (zum Beispiel bei fortschreitender Demenz)
- Szenario II: Eine Pflegesituation tritt plötzlich auf (zum Beispiel durch Unfall oder Schlaganfall)

Strukturiert danach, in welcher Pflegesituation sich die/der Beschäftigte befindet, liefert der Leitfaden eine Vielzahl von hamburgspezifischen, verlässlichen Informationsquellen und Anlaufstellen. Auch eine beigefügte Kriterienliste, die die Kolleginnen und Kollegen mit ihren pflegebedürftigen Angehörigen (gern vorsorglich!) besprechen können, liefert eine gute Entscheidungshilfe: Fragen zu Ort, Umfang und Art der Pflege, spezielle Wünsche der/des gepflegten Angehörigen, Pflegestufen oder Prüfkriterien zu Einrichtungen sind nur einige Aspekte, mit denen sich die/der Betroffene wahrscheinlich auseinandersetzen wird. Um sich im „Dschungel" der Anbieter und der Leistungen zurechtzufinden, wird die Leserin/der Leser ermutigt, die Beratung der ansässigen Expertinnen und Experten, zum Beispiel in den Pflegstützpunkten unbedingt in Anspruch zu nehmen.

Unterstützung durch die Dienststelle

Ein weiteres Kapitel behandelt die zentrale Frage: „Wie und wo kann Ihre Dienststelle Sie unterstützen?". So gibt es in der FHH ein breites Angebot an Möglichkeiten hinsichtlich der Reduzierung oder der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit. Auch eine Flexibilität des Arbeitsortes, kurzfristige Freistellung und/oder Sonderurlaub sind möglich. Die erste Ansprechperson in diesen Fragen stellt für die betroffenen Kolleginnen und Kollegen die Führungskraft dar. Der Personalservice und die Personalentwicklung bieten weitere Unterstützung. Für die Führungskräfte und die Personalstellen bedeutet es, sich rechtzeitig über die FHH-weiten und dienststellenspezifischen Maßnahmen zu informieren, um den Kolleginnen und Kollegen (am besten proaktiv!) ein entsprechendes Angebot unterbreiten zu können. Der Grundgedanke, der dahinter steht, lautet: „Der Isolation begegnen, Inklusion ermöglichen und das Miteinander fördern."

Über die rechtlichen Regelungen des „Gesetzes zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Pflege“ für die Zielgruppe der Tarifbeschäftigten und die speziellen Regelungen für Beamtinnen und Beamte können sich die interessierten Kolleginnen und Kollegen in einem weiteren Kapitel informieren. Eine Auflistung Hamburger Beratungsstellen und ein Literaturverzeichnis bieten die Möglichkeit, sich weiter in das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu vertiefen und im Einzelfall spezifische Informationen zu erlangen.

Autorin Isabella Krause, Referentin für Vereinbarkeitsthemen, Interkulturelle Öffnung und Beurteilungswesen im Personalamt, Referat Personalmanagementkonzepte und Marketing:

Zum Schluss ein Zitat, das mich bei der Arbeit an dem Leitfaden begleitet hat und in dessen Motto dieser auch entstand:

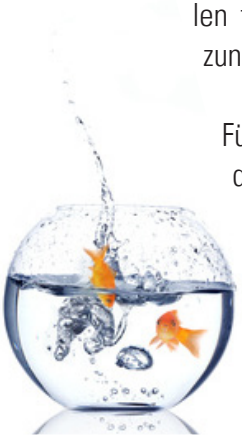
„(…) Pflege und Unterstützung ist nicht nur „Belastung“, sondern Teil unseres sozialen Lebens und kann auch Bereicherung und Zufriedenheit bringen. Damit Ziele und Anforderungen aber nicht zur Überlastung werden, ist es notwendig, zu realistischen und verantwortungsbewussten Entscheidungen zu kommen. Holen Sie sich und geben Sie Unterstützung. Teilen Sie Familien- und Erwerbsarbeit gerecht. Und gehen Sie auch pfleglich mit sich selbst um. Pflegende brauchen Erholung, Auszeiten und soziale Netze. Dabei müssen immer wieder neue, tragfähige Lösungen gefunden und Entscheidungen getroffen werden (…).“[2]

[2] Vgl. Arbeitnehmerkammer Bremen (Hgg.): Beruf und Pflege miteinander vereinbaren, Bremen, 2014, S.4

Individuelle Mobilität in der hamburgischen Verwaltung auf Erfolgskurs!

Fast 100 Menschen zeigten sich schon mobil und bewegten sich mit Hilfe der Beratung und Vermittlung des Personalamtes auf andere Arbeitsplätze.

Das Beratungs- und Vermittlungsteam: Anfang 2015 berichteten wir in einer Sonderausgabe des blickpunkt personal ausführlich zur Individuellen Mobilität. Das neue Angebot zur Beratung und Vermittlung durch das Personalamt wurde seitdem gut angenommen. Es gab zahlreiche Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen sowie zu Dienststellen aus der gesamten Verwaltung. Mit Hilfe unseres Beratungs- und Vermittlungsteams (Referat P34, Interne Personalberatung und -vermittlung) fanden fast hundert veränderungsbereite Kolleginnen und Kollegen andere Arbeitsplätze. Sie nutzten die Angebote der Individuellen Mobilität und ließen sich auf neue Aufgaben und Herausforderungen ein. Die Dienststellen unterstützten die Kolleginnen und Kollegen dabei aktiv.



Das Personalamt nimmt in diesem Prozess eine zentrale Funktion ein – und ist doch nur der Moderator. Die eigentlichen Akteure sind die veränderungsbereiten Kolleginnen und Kollegen sowie die Dienststellen, die aktiv und offen die Mobilität der Beschäftigten der FHH unterstützen. Wir möchten uns bei den Kolleginnen und Kollegen sowie bei den Dienststellen für diese großartige Unterstützung bedanken!

Für Fragen der beruflichen behördenübergreifenden Mobilität in der Allgemeinen Verwaltung steht neben den Ansprechpersonen in den eigenen Behörden das Personalberaterteam des Personalamtes weiterhin gerne zur Verfügung:

- Marco Oerding,
- Eric Badczong,
- Hedda Böckermann.

Eine Kurzinformation über das Angebot finden Sie in unserem Flyer oder Sie besuchen unsere Seite im FHH-Intranet.

→

Das Angebot auf einen Blick
Wir beraten und vermitteln folgende Zielgruppe:

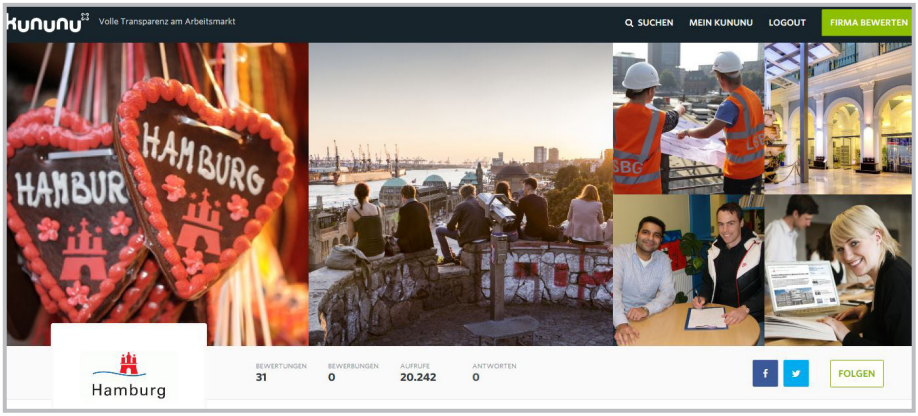
- Veränderungsbereite und motivierte Beschäftigte der FHH
- in Tätigkeiten der Allgemeinen Verwaltung
- mit Ausbildung oder Studium in der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung
- bis A13 (Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt) bzw. E13

Bei Fragen der Beratung und Vermittlung von Fach- und Führungskräften ab dem zweiten Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 (A13/E13) stehen Frau Corinna Kreibich und Herr Joachim Wolff im Personalamt gern zur Verfügung.

Autor Marco Oerding, Personalberater im Personalamt, Referat Interne Personalberatung und -vermittlung:

„Toll, dass Mobilität gelingt! Wir sind stolz auf unsere erste Zwischenbilanz und wünschen uns, dass es so weiter geht. Dafür stehen wir bereit. Scheuen Sie sich nicht, Kontakt aufzunehmen."

Arbeitgeber Freie und Hansestadt Hamburg – (k)ein unbeschriebenes Blatt!



Bei der Suche nach einem passenden Arbeitsplatz spielt die Bewertung von Arbeitgebern im Internet eine immer größer werdende Rolle. Das Image als Arbeitgeber wird inzwischen stark von Bewertungsplattformen und sozialen Medien geprägt. Eine repräsentative Umfrage des Branchenverbands der deutschen Informations- und Telekommunikationsbranche Bitkom ergab, dass mehr als jede vierte Internetnutzerin bzw. jeder vierter Internetnutzer sich auf Arbeitgeber-Bewertungsplattformen über die Erfahrungen anderer Beschäftigter oder Bewerber mit einem Unternehmen als Arbeitgeber informiert.[3] Dieser Trend nahm die Arbeitgeberbewertungsplattform kununu zum Anlass, den Arbeitgebern die Möglichkeit anzubieten, sich mit einem selbst gestalteten Profil zu präsentieren. Das ist eine weitere Chance für Arbeitgeber, sich im Internet als attraktiver Arbeitgeber darzustellen und sich gegenüber Wettbewerbern auf dem Markt zu positionieren. Aus diesem Grund finden Sie seit August 2015 auch die FHH als Arbeitgeber mit einem Profil auf kununu.

Warum kununu?

Kununu ist eine Tochter der XING AG, bei der die FHH bereits mit einem Arbeitgeberprofil vertreten ist. Unter den Arbeitgeber-Bewertungsplattformen gilt kununu als Marktführer im deutschsprachigen Raum mit über 1.107.000 Bewertungen bei ca. 247.000 bewerteten Firmen. Eine starke Frequentierung mit 2,5 Millionen Besucherinnen und Besuchern und 7,5 Millionen Seitenaufrufen pro Monat deutet an, dass Bewerberinnen und Bewerber kununu in der Jobsuche bzw. Arbeitgeberrecherche mit einbeziehen. Im Vergleich zu diesen Zahlen ist der Arbeitgeber FHH mit insgesamt knapp 20.000 Seitenaufrufen und 31 Bewertungen rein mengenmäßig ein noch relativ unbeschriebenes Blatt auf kununu.[4] Dies gilt es zu ändern. Eine hohe Zahl an Bewertungen erhöht auch

[3] Vgl. http://www.bitkom-research.de/Presse/Pressearchiv-2014/Mitarbeiter-bewerten-ihre-Arbeitgeber (26.02.2016)

[4] Anmerkung: der Begriff kununu stammt aus der afrikanischen Sprache Suaheli und bedeutet „unbeschriebenes Blatt".

die Wahrscheinlichkeit, ein realistisches Meinungsbild der Belegschaft der FHH über ihren Arbeitgeber einzuholen. Bei über 70.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lassen 31 Bewertungen ein realistisches Meinungsbild nicht zu. Einzelne Bewertungen können noch zu größeren Abweichungen führen.

Was wird auf kununu bewertet?

Auf kununu werden Arbeitgeber auf einer Skala von 1 (mangelhaft) bis 5 (sehr gut) in verschiedenen Kategorien bewertet. Diese sind unterteilt in Karrierefaktoren und Wohlfühlfaktoren.

Wohlfühlfaktor

- Vorgesetztenverhalten ☆☆☆☆☆
- Kollegenzusammenhalt ☆☆☆☆☆
- Interessante Aufgaben ☆☆☆☆☆
- Arbeitsatmosphäre ☆☆☆☆☆
- Kommunikation ☆☆☆☆☆
- Arbeitsbedingungen ☆☆☆☆☆
- Umwelt- / Sozialbewusstsein ☆☆☆☆☆
- Work-Life-Balance ☆☆☆☆☆

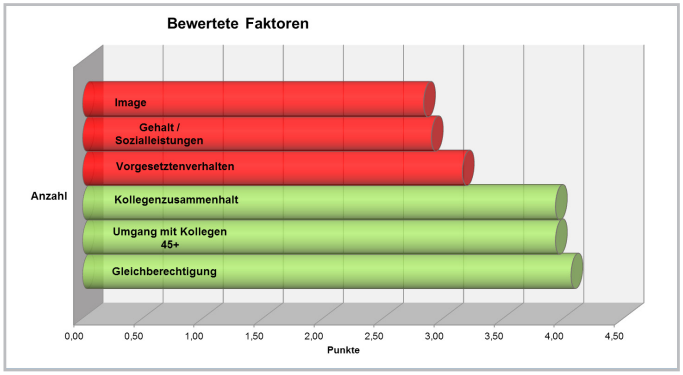
Karrierefaktor

- Gleichberechtigung ☆☆☆☆☆
- Umgang mit Kollegen 45+ ☆☆☆☆☆
- Karriere / Weiterbildung ☆☆☆☆☆
- Gehalt / Sozialleistungen ☆☆☆☆☆
- Image ☆☆☆☆☆

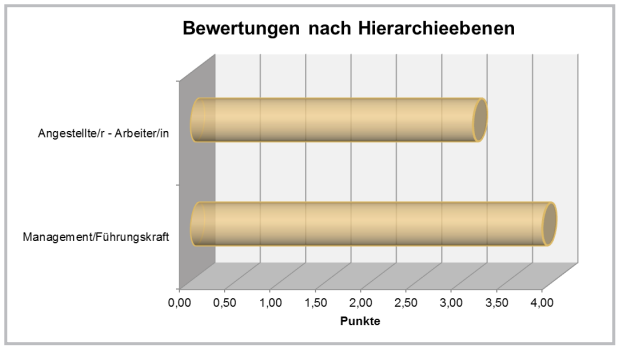
Des Weiteren können Angaben zum Jobstatus, zur hierarchischen Position sowie zum Unternehmensbereich getätigt werden, in welchem man beschäftigt ist. Zusätzlich kann man seinen Arbeitgeber durch die Markierung des entsprechenden Feldes weiterempfehlen oder auch nicht.

Bei den bisher getätigten 31 Bewertungen kommt die FHH auf eine durchschnittliche Gesamtbewertung von 3,46 von 5 möglichen Punkten. Damit liegt die FHH knapp über den durchschnittlichen Bewertungen sowohl aller anderen Unternehmen auf kununu, welche auf einen Durchschnitt von 3,23 kommen, als auch über den Bewertungen anderer öffentlicher Verwaltungen, welche einen Durchschnitt von 3,26 erzielen.

Betrachtet man die bisher bewerteten Faktoren im Einzelnen, so zeigen sie Tendenzen für mögliche Stärken und Schwächen auf. In der nachfolgenden Abbildung sind jeweils die drei Faktoren mit der niedrigsten und der höchsten Punktzahl abgebildet.



Bei der Unterscheidung zwischen den hierarchischen Positionen in der FHH lässt sich feststellen, dass Personen aus der Gruppe „Management und Führungskräfte“ den Arbeitgeber FHH besser bewerten (3,88 von 5 Punkten) als Personen aus der Gruppe „Angestellte und Arbeiter“ (3,12 von 5 Punkten). Die Gruppenbezeichnungen sind vorgegeben.



Entsprechen die Bewertungen auch Ihrem Empfinden? Wie sehen Sie Ihren Arbeitgeber?
Sie können Ihren Arbeitgeber anonym bewerten. Sie können als Privatperson anderen zeigen, wie es ist, für und in der hamburgischen Verwaltung zu arbeiten. Dabei ist der Wegweiser der Finanzbehörde für den Umgang mit Social Media zu beachten.[5] Die Kombination von authentischen Bewertungen durch Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und der FHH-Darstellung ergibt ein transparentes Arbeitgeberporträt. Machen Sie mit!

Weitere Informationen:
kununu im Personalportal
Direkt zur Arbeitgeberbewertung

[5] Vgl. http://www.hamburg.de/contentblob/3580670/data/guideline-social-media.pdf (30.03.2016)

Autor Marc Schmidt, Sachbearbeiter im Referat Personalmanagementkonzepte und Marketing, Personalamt: „Die Bewertungen in kununu liefern neben der Informationsgewinnung für interessierte Dritte eine Ansicht über das Innenleben einer Organisation, welche möglicherweise Handlungsbedarfe nach sich ziehen. Gerade bei durchschnittlich schlecht bewerteten Faktoren stellt sich automatisch die Frage nach der Möglichkeit des Einsetzens von Steuerungsinstrumenten. Je größer die Anzahl und je eindeutiger die Ergebnisse der Bewertungen sind, desto besser gestaltet sich die Argumentation für das Einsetzen von Steuerungsinstrumenten auf der strategischen Ebene.“

Führung: Emotionale Bindung als Motivationsfaktor

Teil 1: Was bewegt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihr Bestes zu geben? Was erhält und stärkt die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

In Auswahlgesprächen für Führungskräfte wird zuweilen die Frage gestellt: Wie motivieren Sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Manchmal irritieren mich die Antworten der Bewerberinnen und Bewerber, weil sie so leicht und unverbunden daherkommen. Da ist in Stichworten die Rede vom Loben, vom Ziele setzen, von Sinngebung, von Unterstützung und natürlich von Wertschätzung, ganz so, als ob man die Zutaten eines Kuchenrezepts aufzählen würde. Und ich denke mir: zu der wichtigsten Frage in der Mitarbeiterführung sollte mehr gesagt werden.

Die drei Quellen der Motivation

Die Motivationspsychologie unterscheidet drei Arten der Motivation:

1. Die **extrinsische** Motivation: Extrinsisch bedeutet von außen kommend. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden für gute Leistungen belohnt, mit Gehaltserhöhungen und Beförderungen oder auch mit Lob und Anerkennung.

2. Die **intrinsische** Motivation: Sie kommt von innen. Sie entsteht, wenn eine Tätigkeit Freude bereitet, weil sie als interessant und herausfordernd erlebt wird.

3. Die **Bindungsmotivation**: Die Bindungsmotivation entspringt einer sozialen Verpflichtung. Menschen fühlen sich innerlich verpflichtet, gute Leistungen zu erbringen, weil sie für das Wohl der Organisation, der sie angehören, mitverantwortlich sind.

In der arbeitspsychologischen Forschung zum Thema Arbeitsmotivation fanden während der letzten Jahrzehnte zwei grundlegende Paradigmenwechsel statt, die mit gesellschaftlichen Entwicklungen korrespondierten. Bis in die 50er Jahre des letzten Jahrhunderts setzte man ganz auf extrinsische Motivation. Es war die Zeit des Wirtschaftswunders und der Wohlstandseuphorie. Die Arbeit wurde als ein notwendiges Übel betrachtet, das gerne in Kauf genommen wurde, weil sich materielle Entlohnung in Konsumgüter und damit in Lebensglück eintauschen ließ.

Ein Paradigmenwechsel verändert die Rolle der Führungskräfte und rückt das Mitarbeiterpotenzial in den Vordergrund

Die erste Wende in der Psychologie der Arbeitsmotivation wurde durch eine Forschungsarbeit des Psychologen Frederick Herzberg (1959)[6] eingeleitet. Herzberg fand heraus, dass es zwei Gruppen von Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation gibt. Die erste Gruppe nannte er „Hygienefaktoren". Dazu gehören unter anderem die Bezahlung, das Arbeitsumfeld und der Führungsstil, alles Gegebenheiten, die extrinsisch, das heißt von außen einwirken. Wenn es in einem Unternehmen um die Hygienefaktoren schlecht bestellt ist, führt das zur Demotivation der Mitarbeitenden. Aber umgekehrt gilt das nicht. Eine Verbesserung der Hygienefaktoren beseitigt zwar Unzufriedenheit, aber lässt keine echte Zufriedenheit aufkommen. Wirkliches Engagement lässt sich nach Herzberg nur durch die intrinsischen „Motivatoren" erzeugen. Zu den Motivatoren gehören vor allem abwechslungsreiche und interessante Arbeitsinhalte, die Übertragung von Verantwortung und die Chance zu persönlichem Wachstum.

[6] Vgl. Frederick Herzberg et al. (1959). The Motivation to Work. New York: Wiley and Sons.

Herzberg publizierte seine Arbeit zu einer Zeit, als die Wohlstandseuphorie erstmals brüchig wurde. Der in der westlichen Welt wachsende Wohlstand nährte das Bedürfnis nach Freiheit und Selbstentfaltung. Damit veränderten sich auch die Ansprüche der Mitarbeitenden an ihre Arbeit. Sie war nicht mehr nur Mittel zum Zweck, sondern sollte fortan auch herausfordernd sein und Chancen zum persönlichen Wachstum bieten. Dieser Anspruch kam den Unternehmen entgegen, weil die zunehmende Technisierung der Produktion neue Jobs mit neuen und höheren Anforderungen schaffte. Die Idee der Personalentwicklung wurde geboren. Damit änderte sich auch das Verständnis von Mitarbeiterführung. Führungskräfte waren nicht länger nur Vorarbeiter und fachliche Expertinnen und Experten, sondern wurden zu Managern des Mitarbeiterpotenzials.

Eine dritte Motivationsquelle wird identifiziert und verändert erneut die Rolle von Führungskräften

Erst um 1990 geriet die dritte Motivationsquelle in den Fokus: Die emotionale Bindung an das Unternehmen. Zuvor hatte die Identifikation mit dem Unternehmen und das daraus resultierende Wir-Gefühl in der Motivationspsychologie kaum Beachtung gefunden. Das lag vermutlich auch daran, dass es bis dahin ganz selbstverständlich war, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrem Unternehmen verbunden fühlten, weil sie für lange Zeit, häufig über das ganze Berufsleben in einem Unternehmen beschäf-

tigt waren. Dann kam Bewegung in die Unternehmenslandschaft. Die Internationalisierung der Märkte erzwang raschere Anpassungszyklen. Die Zahl der Fusionen, Übernahmen und Outsourcing-Prozesse schnellte sprunghaft in die Höhe. Das Zeitalter des Change Managements hatte begonnen. Und wieder wuchs den Führungskräften eine neue Verantwortung zu. Es war ihre Aufgabe, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Veränderungsprozess mitzunehmen und dafür zu sorgen, dass sie sich möglichst rasch mit ihren neuen Zielen in einem neuen Team und einem neuen Unternehmenskontext identifizieren konnten. Von da an gehörte auch die Sinnvermittlung zu den ständigen Aufgaben von Führungskräften.

Mitarbeiterbindung ist ein wichtiges Anliegen der Organisationsentwicklung

Die Stärkung der Mitarbeiterbindung durch eine positive Gestaltung des Betriebsklimas und der Unternehmenskultur gehört seit vielen Jahren zu den wichtigsten Anliegen der Organisationsentwicklung in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Es gibt eine Vielzahl unterschiedlichster Maßnahmen, die eingesetzt werden, um die Mitarbeiterbindung zu stärken. Da sich die emotionale Bindung von „innen" nach „außen" entwickelt, kommt der Gestaltung der Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsteams eine zentrale Bedeutung zu. Darüber hinaus geht es um organisationsweite Maßnahmen, die den Austausch zwischen den Teams und Arbeitsbereichen stärken. Der Katalog möglicher Maßnahmen reicht vom Betriebssport und der Mitarbeiterzeitung über die Einrichtung von Kommunikationszonen mit kostenfreiem Getränkeangebot bis hin zu Workshop-Angeboten zu aktuellen Managementthemen.

Unternehmen mit einer mitarbeiterorientierten Kultur sind erfolgreicher

Es liegen inzwischen viele Ergebnisse vor, die zeigen, dass sich eine hohe Mitarbeiterbindung positiv auf das Engagement der Mitarbeitenden und damit auf den Unternehmenserfolg auswirken. So konnte in einer vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Studie zum Zusammenhang zwischen der Qualität der Unternehmenskultur und dem wirtschaftlichen Erfolg von über 300 Unternehmen in Deutschland gezeigt werden, dass rund 30 Prozent der Varianz des wirtschaftlichen Erfolgs durch Unterschiede in der Unternehmenskultur erklärt werden kann.[7] Unternehmen mit einer mitarbeiterorientierten Kultur haben engagiertere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind deshalb deutlich erfolgreicher.

Autor Dr. Thomas Roth, Personalamt, Führungskräftegewinnung und Führungskräfteentwicklung: „Schauen Sie mit mir gemeinsam in Teil 2, wie es mit der emotionalen Bindung als Motivationsfaktor in der hamburgischen Verwaltung aussieht."

[7] Vgl. Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland (2008). Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Führung: Emotionale Bindung als Motivationsfaktor

Teil 2: Welche Bedeutung kommt den drei Quellen der Motivation und den zugehörigen Motivationsstrategien in der Hamburger Verwaltung zu?

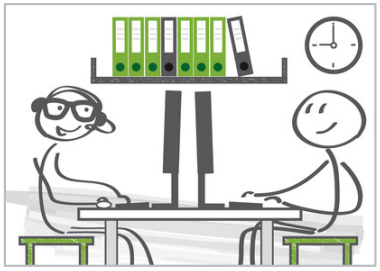
Die Antworten mögen für jede Statusgruppe, für jeden Arbeitsbereich und letztlich für jede Mitarbeiterin und für jeden Mitarbeiter unterschiedlich ausfallen. Aber es lassen sich sicher auch einige Trends ausmachen: Extrinsische Faktoren im Sinne von Belohnungen spielen für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst eher eine untergeordnete Rolle.

Unser Entgeltsystem und unsere Kultur bilden eine Einheit

Unser Entgeltsystem erlaubt nicht, dass gute Leistungen mit Prämien honoriert werden. Auch mit immateriellen Belohnungen durch Lob und Anerkennung gehen die Führungskräfte im öffentlichen Dienst eher vorsichtig um. Es würde uns niemals einfallen, in einem unserer Arbeitsbereiche einen Mitarbeiter des Monats auszuloben, weil es nicht zu unserer auf Fairness und Rücksichtnahme getrimmten Kultur passt, dass einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter vor anderen hervorgehoben werden. Unser Entgeltsystem und unsere Kultur bilden eine Einheit. Solange wir an beidem festhalten, steht uns die Motivationsstrategie „Belohnen und Anerkennen“ nur sehr eingeschränkt zur Verfügung.

Freiräume bei der Aufgabengestaltung sind begrenzt

Was ist es dann, was motiviert? Sind es die herausfordernden Aufgaben, an denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich wachsen können? Teilweise ja. Es gibt in der Hamburger Verwaltung unzählig viele spannende und herausfordernde Aufgaben. Und viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das Glück, dass sie in ihrem Aufgabenbereich immer wieder mit neuen persönlichen und fachlichen Herausforderungen konfrontiert werden, die sie intrinsisch motivieren. Aber für viele andere Arbeitsplätze gilt: Es werden Routineaufgaben bearbeitet, die nach klaren Vorgaben erfüllt werden müssen. Der Zeitdruck ist hoch. Die Gestaltungsspielräume sind gering. Das gilt für einfache Sachbearbeitungsaufgaben sicher mehr als für herausgehobene Führungspositionen. Eine Amts- oder Abteilungsleitung kann sich die Herausforderungen, mit denen sie umgehen muss, zwar oft nicht aussuchen, hat jedoch mehr Spielräume, wenn



es um das Entdecken von Lösungen geht. Dennoch gilt: Die Freiräume bei der Aufgabengestaltung sind begrenzt, hier wie dort.

Intrinsisches Motivieren ist für Führungskräfte genau dort, wo es erforderlich wäre, ein schwieriges Geschäft

Das Problem ist: Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter, der es gewohnt ist, sich mit neuen geistigen Herausforderungen auseinanderzusetzen, muss nicht intrinsisch motiviert werden. Aber ausgerechnet dort, wo es offensichtlich an der intrinsischen Motivation fehlt, bei einfachen und einfachsten Sachbearbeitungsaufgaben, ist es schwer, intrinsische Motivation zu erzeugen. Denn es geht um die Anreicherung durch neue Aufgaben, um **Job Enrichment** und **Job Enlargement.** Aber wenn es jemand „verlernt" hat, sich neuen Herausforderungen zu stellen, macht die Veränderung von Aufgaben häufig Angst. Dann wird sie nicht als Geschenk, sondern als Strafe erlebt.

- Rasch tauchen auch vergütungsrechtliche Fragen auf. Muss die Anreicherung dazu führen, dass die Stelle neu bewertet wird?
- Der Aufgaben- und Zeitdruck ist in den Arbeitsbereichen, in denen einfache Sachbearbeitungsaufgaben überwiegen, häufig so hoch, dass man die Risiken, die Veränderungen in der Aufgabengestaltung mit sich bringen, nicht in Kauf nehmen will.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Intrinsische Motivation ist wichtig. Sie wirkt. Aber das intrinsische Motivieren ist für Führungskräfte genau dort, wo es erforderlich wäre, ein schwieriges Geschäft.

Es bleibt die dritte Quelle der Motivation: die emotionale Bindung

Was nach dem Ausschlussverfahren bleibt, ist die dritte Quelle der Motivation: die emotionale Bindung. Wenn man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Verwaltung strukturierte und wiederkehrende Sachbearbeitungsaufgaben wahrnehmen, fragt, was ihnen an ihrem Arbeitsplatz gefällt, kann man mit hoher Wahrscheinlichkeit hören: Wir sind ein gutes Team! Wir unterstützen uns gegenseitig! Wir halten zusammen! Nicht die konkrete Tätigkeit, sondern die Zusammenarbeit im Team wirkt motivierend und sorgt für den Sinn bei der Arbeit.

Es wird als sinnvoll erlebt, dass man zusammenhält und für die Gemeinschaft Verantwortung trägt. Das bedeutet nicht, dass der Sinn der Arbeit (zum Beispiel Service für den Bürger) nicht erkannt und nicht fleißig gearbeitet wird. Aber dieser Sinn bleibt abstrakt. Die Arbeit ist eben nur Arbeit, die getan werden muss.

Die emotionale Bindung kann sich auf das eigene Arbeitsteam oder auf die Organisation als Ganzes beziehen. Wichtig ist: Grundlage sind nicht abstrakte Ziele, sondern die erlebte Gemeinschaft. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren sich für die Unternehmensziele, weil sie von der Gemeinschaft geteilt werden.

Ist die Mitarbeiterbindung auch Erfolgsfaktor für Hamburgs Verwaltung?

Auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hamburger Verwaltung ist die emotionale Bindung eine wichtige Quelle der Motivation. Mein Eindruck ist, dass wir uns mehr um diese Quelle kümmern sollten, weil wir nicht davon ausgehen können, dass sie weiter von alleine sprudelt. Das Beratungsunternehmen Gallup[8] veröffentlicht Jahr für Jahr besorgniserregende Zahlen zur Mitarbeiterbindung in deutschen Unternehmen. Nach den jüngsten Ergebnissen aus 2014 weisen nur 15 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber auf. 85 Prozent machen „Dienst nach Vorschrift" oder haben innerlich gekündigt.

Wir können mit Recht darauf hoffen, dass die Ergebnisse für die Hamburger Verwaltung positiver ausfallen. Aber auch bei uns macht sich ein Trend bemerkbar. Die Individualisierung des gesellschaftlichen Lebens nimmt weiter zu. Sie manifestiert sich in der

wachsenden Zahl der Singlehaushalte, einem geringeren Engagement in Vereinen, im Mitgliederschwund der tradierten politischen Parteien, nicht zuletzt auch in einer geringeren Bereitschaft, sich mit den Zielen eines Arbeitgebers zu identifizieren.

Darüber hinaus gibt es weitere Entwicklungen, die es ratsam erscheinen lassen, dass wir das Thema Mitarbeiterbindung stärker als bislang in den Blick nehmen:

- Die Digitalisierung der Arbeitswelt hat die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass wir schneller und effektiver miteinander kommunizieren können. Aber sie führt auch dazu, dass der Anteil der „Face-to-Face"- und der „Mund-zu-Ohr"- Kommunikation am Telefon abnimmt. Denn wieso sollte man sich die Mühe machen, den Kollegen im Nachbarbüro persönlich anzusprechen, wenn man ihm genauso gut eine Mail schreiben kann? Die Frequenz und die Qualität der persönlichen Kommunikation haben durch die Digitalisierung vermutlich eher abgenommen. Dadurch kann die Herausbildung eines „Wir-Gefühls" zusätzlich erschwert werden.

[8] Vgl. Pressemitteilung Engagement Index (2014). Berlin: Gallup Pressemitteilung

- Die demografische Entwicklung wird auch bei uns dazu führen, dass der Anteil lebensälterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich zunimmt. Man weiß aus vielen Untersuchungen, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Wert auf ein gutes Betriebsklima und eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur legen.
- Die Sparvorgaben des Senats haben den Arbeitsdruck für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter merklich erhöht. Die damit einhergehenden Belastungen lassen sich besser ertragen, wenn man sich von den Kolleginnen und Kollegen im persönlichen Arbeitsumfeld unterstützt und ermutigt fühlt.

Aus eigener Erfahrung und Anschauung weiß ich, dass sich viele Führungskräfte intensiv für ein gutes Klima und den Zusammenhalt in ihren Teams einsetzen. Aber dazu brauchen sie auch die Unterstützung durch das Management in ihren Behörden und Ämtern. Dafür ist es wichtig, dass die Aufgaben Organisationsentwicklung und Unternehmenskommunikation im Stellengefüge der Behörden klarer verortet werden, bevorzugt dort, wo sie hingehören – in die bislang noch sehr stark rechtlich geprägten Personalabteilungen.

Autor Dr. Thomas Roth, Personalamt, Führungskräftegewinnung und Führungskräfteentwicklung:

„Die emotionale Bindung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber ist ein wertvolles Kapital. Wir dürfen nicht riskieren, dieses Kapital zu verspielen."

Impressum

Herausgeberin:
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg - Personalamt, Bettina Lentz, Steckelhörn 12, 20457 Hamburg, Tel.: 040 428 31-1410,

Redaktion:
Katharina Dahrendorf (Chefredakteurin),
Britta Becker, Sarah Dabrowski, Marc Schmidt

Interne Organisation:
Susanne Walter

Kontakt:
blickpunkt@personalamt.hamburg.de

Layout und Satz:
Susanne Walter, Susanne Neugebauer

Bildnachweis:
Titelseite großes Bild (© unpict - Fotolia.com),
Titelseite kleine Bilder (Personalamt),

S. 4 (© Personalamt),
S. 5 (© Alexander Raths / Fotolia.com),
S. 7 (© Franz Pfluegl / Fotolia.com),
S. 9 (© Screenshot kununu),
S. 10 (© Screenshot kununu),
S. 12 - 17 (© Trueffelpix / Fotolia.com)

Download im Internet:
www.hamburg.de/personalamt/blickpunkt

Erschienen am:
01.04.2016

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12

20457 Hamburg

Hamburg | Personalamt