

Mitarbeitermotivation

Baustein eines modernen Personalmanagements

von
Martin Hauck

Erstaufgabe

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 8428 7985 0

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 4.4, Motivieren durch zeitgemäße Personalentwicklung (PE):

Die vielfältigen Innovationen der Reformkonzepte für den öffentlichen Sektor erfordern eine systematische Entwicklung der Ressource Mensch oder wie Hill es formuliert, 'eine aktive Weiterbildung im Sinne eines lebenslangen Lernens'. Diesen Prozess zu unterstützen ist Aufgabe der Personalentwicklung, deren Konzepte die Qualifikation, Motivation und Flexibilisierung der Mitarbeiter zum Ziel haben müssen. Infolgedessen ist die Personalentwicklung zu einem der wichtigsten Bausteine eines zeitgemäßen und motivierenden Personalmanagements geworden.

4.4.1, Der Begriff Personalentwicklung:

In der Fachliteratur gibt es unzählige Definitionen der Terminologie Personalentwicklung, wobei sich alle dahingehend entsprechen, dass es sich bei Personalentwicklung um einen kontinuierlichen Prozess handelt, der die Arbeitnehmer ihr gesamtes Berufsleben begleiten muss. Zum besseren Verständnis werden einige Definitionen aufgeführt:

So sieht Hentze die Personalentwicklung als die personalwirtschaftliche Funktion, welche den Arbeitnehmern alle notwendigen Qualifikationen zur Bewältigung der aktuellen und künftigen Anforderungen vermittelt. Adressaten sind alle Belegschaftsmitglieder, unabhängig von hierarchischen Stufen.

Die Stadt Mannheim definiert den Begriff Personalentwicklung, im Rahmen ihres ganzheitlichen PE-Konzepts, als 'systematisch gestaltete Prozesse, die alle Beschäftigten, von den Nachwuchs- bis zu den Führungskräften, für aktuelle und neue Anforderungen qualifizieren'.

Eine letzte Definition, die hier aufgeführt werden soll, stammt von dem international ausgerichteten Unternehmen DaimlerChrysler. Hier wird die Personalentwicklung als Gesamtleistung mehrerer Komponenten bezeichnet. Sie umfasst in diesem Unternehmen Berufsausbildung, Nachwuchssicherung, personenbezogene Beratung und Förderung sowie die Entwicklung von Fach- und Managementkompetenzen.

Zu beachten ist vor allem, dass Personalentwicklung nicht synonym zu dem Begriff Beförderung zu sehen ist. Arbeitnehmer neigen häufig zu diesem Trugschluss. Lawrence Peter formulierte diesbezüglich ein ironisches Prinzip (das sog. 'Peter-Prinzip') der Personalentwicklung, wonach die Beschäftigten dazu neigen solange befördert zu werden, bis sie ihre persönliche Stufe der Inkompetenz in der Unternehmenshierarchie erreicht haben.

4.4.2, Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung:

Grundvoraussetzung für eine motivierende Wirkung einer PE-Konzeption ist zunächst, dass bei allen Beteiligten Klarheit über die zu erreichenden Ziele besteht. Bei der Zielsetzung differieren die Interessen der Mitarbeiter und die des Unternehmens.

Da das Interesse auf der Thematisierung der Mitarbeitermotivation liegt, sollen die Interessen der

Beschäftigten im Vordergrund stehen. Diese orientieren sich hauptsächlich an Wünschen und Erwartungen wie beispielsweise einer Verbesserung der Lebensführung, dem Erlernen des erforderlichen Know-hows für den Arbeitsplatz, der Erweiterung von Kenntnissen und Fähigkeiten oder der Übernahme höherer Verantwortung.

Es muss das Ziel einer jeden Personalentwicklung sein, die individuellen Aufstiegswünsche der Mitarbeiter mit den betrieblichen Vorstellungen in Kongruenz zu bringen. Deswegen ist die Einbindung der betroffenen Mitarbeiter bei der Festlegung von Weiterbildungsmaßnahmen unerlässlich.

Der zentrale Bereich der Personalentwicklung ist die Ermittlung und Deckung des qualitativen Personalbedarfs, orientiert an den strategischen Zielen der Organisation. Sie muss durch geeignete Maßnahmen in lang-, mittel- und kurzfristiger Perspektive dafür sorgen, qualifiziertes Personal zu bekommen, es auszubilden und es für das Unternehmen zu erhalten. Daraus ergeben sich Detailaufgaben wie die Leistungsbeurteilung und Potentialanalyse, die Aus- und Weiterbildung, das Personalentwicklungscontrolling sowie Nachfolge- und Laufbahnplanung.

4.4.3, Der Qualitätszirkel - eine Alternative zur Effizienzkontrolle einer PE:

Zur Kontrolle der Effizienz einer zeitgemäßen Personalentwicklung eignet sich der Qualitätszirkel, der gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter fördert. Diese Form eines Mitarbeiterzirkels ist Instrument des Qualitätsmanagements und eignet sich demzufolge auch zur Qualitätskontrolle der Personalentwicklung.

In Japan seit den späten 40er Jahren praktiziert, wird diese Methode in Deutschland seit circa 20 Jahren mit steigender Tendenz angewendet. Fünf bis sieben Mitarbeiter treffen sich hierbei regelmäßig, mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung in einem bestimmten Bereich. Selbst erkannte oder vorgegebene Probleme werden analysiert und Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Der Zirkel wird von einem dazu ausgebildeten Moderatoren geleitet.

Ein Qualitätszirkel ermöglicht dadurch die kontinuierliche Verbesserung (bei gleichzeitiger Identifikation von Schwachstellen) der Personalentwicklung, da die Mitarbeiter, als Empfänger der PE-Maßnahmen, direkt im Qualitätszirkel mitwirken. Dieser Prozess, im japanischen 'Kaizen', im deutschen KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) genannt, hat die fortlaufende Weiterentwicklung und Verbesserung der Leistungen und Ergebnisse, vor dem Hintergrund selbst empfundener Unzufriedenheit zum Ziel. Einen Motivationseffekt kann vor allem die Übernahme verstärkter Eigenverantwortung bewirken.

4.5, Motivation durch sinnvolle Gestaltung der Arbeitszeit:

Sozialpsychologischen Anreizen, sei es der adäquaten Anerkennung von Arbeitsleistungen durch die Führungskraft oder der flexiblen Handhabung der eigenen Arbeitszeit, kommen in den Zeiten knapper finanzieller Ressourcen eine gewichtige Bedeutung zu. Flexibel zu arbeiten eröffnet den Mitarbeitern eine umfangreiche Wahlfreiheit hinsichtlich Anfang, Dauer, Lage und Ende ihrer Arbeitszeit. Zu beachten ist dabei, dass alle Formen der Arbeitszeitflexibilisierung die Erfüllung der Ziele des Unternehmens und die Erhöhung der Produktivität erstreben. In öffentlichen Verwaltungen können gleichartige Arbeitszeitmodelle aufgrund der unterschiedlichen

Aufgabenstruktur nicht flächendeckend umgesetzt werden. Man denke z.B. an Ämter, Fachbereiche oder auch Eigenbetriebe mit viel Kundenverkehr und festen Besuchszeiten. Hier eröffnet sich die Chance, durch eine individuelle Gestaltung den Bürgerservice kundenfreundlicher zu gestalten. Die zweite Prämisse ist die Gewährleistung der Einzelsouveränität für alle Beteiligten. Auch hier ist die Akzeptanz und vor allem auch die motivierende Wirkung aller Ideen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit untrennbar mit der Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Menschen verbunden.

Als eines der ersten flexiblen Modelle für den öffentlichen Bereich, entstand in den 70er Jahren die Idee zur gleitenden Arbeitszeit. Die Arbeitszeit ist nicht auf bestimmte Anfangs- und Endtermine festgelegt. Die Beschäftigten können ihren persönlichen Arbeitsbeginn und das Arbeitsende innerhalb einer festgelegten Zeitspanne (sog. Kernarbeitszeit), nach eigenem Wunsch wählen. Ein Beispiel für ein funktionierendes und akzeptiertes Gleitzeitsystem bietet die Stadt Mannheim. Die Mitarbeiter können zwischen 6.00 - und 9.00 Uhr ihre Arbeit aufnehmen und diese frühestens um 15.00 Uhr (freitags um 12.00 Uhr) und spätestens um 18.00 Uhr beenden. Kernarbeitszeit ist folglich zwischen 9.00 - und 15.00 Uhr. In Bereichen mit geregelten Öffnungszeiten ist die Flexibilität entsprechend eingeschränkt.

Eine freie Wahl der Anwesenheitszeit offeriert die Weiterentwicklung der gleitenden Arbeitszeit zur Variablen Arbeitszeit. Dabei ist keine Kernzeit mehr vorgesehen. Zu diesem Modell rechnen sich auch Beschäftigungsverhältnisse mit reduzierten Stundenzahlen, die eine flexible Absprache hinsichtlich Dauer und Lage der Arbeitszeit vorsehen. In diesem Fall wird dann von variabler Teilzeit gesprochen.

Der aktuellste Trend ist die Einführung individueller Arbeitszeitkonten, wobei die Jahres- oder auch die Lebensarbeitszeit zugrunde gelegt werden können. Sie erfordern eine Absprache zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber, in der eine individuelle Gesamtarbeitszeit festgelegt wird. Daraus ergeben sich vielfältige Alternativen, die es dem Beschäftigten ermöglichen, seine Berufstätigkeit einfach und praktikabel mit seinem Privatleben in Einklang zu bringen. So können Jahre mit reduzierter Arbeitsleistung, Sabbaticals oder auch der fließende Übergang in die Rente gewählt werden.

Sabbaticals sind flexible Langzeiturlaube, unterscheiden sich aber hinsichtlich ihrer Dimensionierung vom tariflich festgelegten Erholungsurlaub. Sie können mehrere Monate oder auch Jahre dauern, bei voller oder partieller Entlohnung. Auf jeden Fall wird die Rückkehr an einen vergleichbaren Arbeitsplatz im eigenen Unternehmen garantiert. Diese Option wird in der Regel dann in Anspruch genommen, wenn ein Mitarbeiter sich weiterbilden möchte oder einen längeren Auslandsaufenthalt beabsichtigt.

Die täglichen Abweichungen von der Vertragsarbeitszeit werden zunehmend auf den persönlichen Arbeitszeitkonten erfasst. Sie eröffnen dem Arbeitnehmer damit die Möglichkeit, 'Gutstunden' anzusammeln oder bei Bedarf auch im Minusbereich zu arbeiten, sich also dem Arbeitsanfall und den Betriebsnutzungszeiten optimal anzupassen. Gutstunden können dann über Freizeitausgleich 'abgefeiert' werden. Die einfache Implementierung und Verwaltung dieser Form individueller Arbeitszeitkonten fördert die Umsetzung dieses Modells in der Praxis.

Eine Sonderform der Teilzeit bildet die gesetzlich geregelte Altersteilzeit. Für den öffentlichen

Dienst gilt der Tarifvertrag zur Regelung der Altersteilzeitarbeit (TVATZ) vom 05.05.1998. Die Bundesanstalt für Arbeit (BA) gewährt dem Arbeitgeber einen Zuschuss, bei Halbierung der Arbeitszeit eines 55-jährigen und gleichzeitiger Einstellung eines Arbeitssuchenden oder Übernahme eines Auszubildenden. So wird älteren Beschäftigten ein gleitender Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand ermöglicht und parallel Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen. Lediglich im Jahresschnitt muss die Arbeitszeit beim sogenannten Bandbreitenmodell geleistet werden, wodurch der Beschäftigte seine wöchentliche Arbeitszeit nicht durchgängig ableisten muss. Eine autonome Regelung der Anwesenheit ihrer Mitglieder wird Arbeitsgruppen (Teams) durch ein Baukastensystem gewährt.

Bei der Einführung flexiblerer Arbeitszeiten in öffentlichen Verwaltungen muss neben Mitspracherechten des Personalrates, auch die Ausgestaltung geltender Arbeitsverträge berücksichtigt werden. Zusätzlich ist der Gestaltungsfreiraum an gesetzliche Vorschriften gebunden. Hierbei sind das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), Tarifverträge (siehe Tarifvertragsgesetz (TVG)) und die Gewerbeordnung (GewO) zu nennen.

Das Arbeitszeitgesetz wurde am 06.06.1994 mit dem Zwecke verabschiedet, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten. Außerdem sollten Rahmenbedingungen für flexiblere Regelungen auf diesem Gebiet der Arbeitsverhältnisse geschaffen werden. So darf die werktägliche Arbeitszeit gem. § 3 ArbZG acht Stunden nicht überschreiten und kann nur unter den Voraussetzungen des Satz 2 auf bis zu zehn Stunden verlängert werden. Im Arbeitszeitgesetz sind auch Ruhezeiten (§§ 4 & 5) sowie die Nacht- und Schichtarbeit geregelt (§ 6). Eine Einschränkung der Sonn- und Feiertagsbeschäftigung (§ 9 ff.) sieht das Gesetz ebenso vor wie etwaige Beschränkungen der Arbeitszeit für Beschäftigte in Bereichen hoher gesundheitlicher Gefährdung (§ 8).

Die genaue wöchentliche Arbeitszeit der einzelnen Bereiche ergibt sich aus den Tarifverträgen. Deren Vereinbarung obliegen dabei den Tarifvertragsparteien (Gewerkschaften vertreten die Interessen der Arbeitnehmerseite und Arbeitgeberverbände die der Arbeitgeber). Zu beachten ist hierbei, dass tarifvertragliche Regelungen nicht gegen die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes verstoßen dürfen. Für den öffentlichen Sektor wurde eine Arbeitszeit von 38,5 Stunden für Angestellte festgelegt (§ 15 Abs. 1 BAT). Beamte müssen gemäß Bundesbeamtengesetz, 40 Wochenstunden ableisten.¹²⁷

An diesen Arbeitszeiten orientiert sich auch das bereits erwähnte Gleitzeitmodell der Stadt Mannheim.