

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Einleitung	1
Teil 1: Grundlagen der Mitarbeitermotivation	3
1.1 Was ist Motivation	3
1.1.1 Die persönliche Motivation	4
1.2 Arten von Motivation	5
1.2.1 Intrinsische Motivation	6
1.2.2 Extrinsische Motivation	7
1.3 Mitarbeitermotivation versus Mitarbeiterzufriedenheit	8
Teil 2: Status quo zur Mitarbeitermotivation im Öffentlichen Dienst	10
2.1 Besonderheiten des Öffentlichen Dienstes	10
2.1.1 Gesellschaftlicher Auftrag	11
2.1.2 Output im Öffentlichen Dienst	11
2.1.3 Fehlende Konkurrenzsituation	12
2.1.4 Wirtschaftliche Orientierung	13
2.1.5 Arbeitsplatzsicherheit	13
2.1.6 Tarifverträge	14
2.1.7 Beamtenverhältnisse	16
2.1.8 Stellenplan und Haushaltsvorgaben	17
2.1.9 Beurteilung.	17
2.1.10 Hierarchiedenken	18
2.1.11 Gleichstellungsbeauftragte	18
2.1.12 Schwerbehindertenvertretung.	19
2.1.13 Personalvertretung.	19
2.2 Aktuelle Herausforderungen	20
2.2.1 Fachkräftemangel	20
2.2.2 Demografischer Wandel.	21
2.2.3 Komplexe Entscheidungswege und Prozessketten	22
2.3 Organisationskultur und Wandelbereitschaft	22
2.3.1 Innovationsresistenz und Kultur des Bewahrens	23

Inhaltsverzeichnis

2.3.2	Misstrauensstrukturen versus Vertrauenskultur	23
2.4	Gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen	24
2.4.1	Das Spannungsfeld zwischen Bürgererwartung, Politik und Verwaltungsrealität	25
2.4.2	Wie Medienbilder die Motivation im Öffentlichen Dienst prägen	26
Teil 3:	Maßnahmen zur Motivationsförderung	29
3.1	Monetäre Anreize	29
3.1.1	Entgelt	29
3.1.2	Leistungsorientierte Vergütung	30
3.1.3	Betriebsrente	30
3.1.4	Zusatzzahlungen	31
3.1.5	Vermögenswirksame Leistungen	31
3.1.6	Geldwerte Vorteile	32
3.2	Kommunikation	32
3.2.1	Die Vorbildfunktionen von Führungskräften	32
3.2.2	Die Vorbildfunktionen von Kolleginnen und Kollegen	33
3.2.3	Zusammengehörigkeit als Motivationsfaktor	34
3.2.4	Mitarbeiterjahresgespräche	35
3.2.5	Feedback	36
3.2.6	Zielvorgaben und Zielvereinbarungen	36
3.2.7	Beteiligung und Mitbestimmung	38
3.2.8	Vorschlagswesen	39
3.2.9	Freundlichkeit und Respekt	41
3.2.10	Image des Öffentlichen Dienstes	42
3.2.11	Transparenz als Prinzip	42
3.2.12	Job Crafting	43
3.2.13	Arbeitsanleitungen und Erklärvideos	45
3.3	Weiterentwicklung	47
3.3.1	Kompetenzentwicklung	47
3.3.2	Hospitation	48
3.3.3	Karriere im Öffentlichen Dienst	49
3.3.4	Bewertung von Mitarbeitern	50
3.3.5	Versetzung auf eine andere Stelle	51
3.3.6	Fortbildungen	53
3.3.7	Weiterqualifikation	53
3.3.8	Gesundheitsförderung	54
3.3.9	Coaching	55
3.3.10	Mediation	56
3.3.11	Mentoring-Programm	57
3.3.12	Nachwuchskräfteprogramm	58

3.3.13	Die Bedeutung der Ausbildung	59
3.3.14	Strukturiertes Einarbeitungskonzept	60
3.3.15	Mitarbeitende im höheren Alter	61
3.3.16	Ehemalige Mitarbeitende und Ruheständler	62
3.4	Werte	63
3.4.1	Dienst für die Gesellschaft	63
3.4.2	Identifikation mit der Behörde	64
3.4.3	Diversity & Inklusion	65
3.4.4	Wertschätzung	66
3.4.5	Kultur und Werte	67
3.4.6	Fehlerkultur	68
3.4.7	Visionen	69
3.4.8	Verständigung und Umgang	70
3.4.9	Sinnstiftende Arbeit	71
3.4.10	Stabilität und Sicherheit	72
3.4.11	Teamarbeit und Zusammenarbeit	73
3.4.12	Arbeitsklima	74
3.4.13	Erfolge feiern	75
3.4.14	Auszeichnung und Orden	76
3.5	Arbeitsplatzumfeld	77
3.5.1	Arbeitsplatzbedingungen	77
3.5.2	Work-Life-Balance	78
3.5.3	Flexible Arbeitszeiten	79
3.5.4	Sabbatical	81
3.5.5	Mobiles Arbeiten	81
3.5.6	Eigene Verantwortung mit Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum	82
3.5.7	Selbstständiges Arbeiten	83
3.5.8	Mitarbeiterbefragungen	83
3.5.9	Sanitäranlagen	85
3.5.10	Bürokratische Hürden	85
3.5.11	Employer Branding	86
3.5.12	Personalbedarfsplanung	87
3.5.13	Stellenausschreibung	88
3.5.14	Stellenbewertung	88
Teil 4:	Demotivation	90
4.1	Typische Anzeichen	90
4.1.1	Nachlassendes Interesse	90
4.1.2	Überlastungsanzeige	91
4.1.3	Fehlzeiten	92
4.1.4	Innere Kündigung	92

Inhaltsverzeichnis

4.2	Ursachenanalyse	94
4.2.1	Leistungen überprüfen	94
4.2.2	Eingeschränkter Gestaltungsspielraum	95
4.2.3	Perspektive und Anerkennung	95
4.2.4	Belastung durch Personalmangel und zunehmende Aufgabenfülle.	96
4.2.5	Unterforderung.	96
4.2.6	Mangel an Sinn- und Zielorientierung	97
4.2.7	Führungsverhalten	97
4.3	Gesprächsführung und Kommunikation	98
4.4	Umgang mit Überlastung und Burnout-Prävention	99
4.4.1	Früherkennung und Enttabuisierung von psychischer Belastung	99
4.4.2	Arbeitsorganisation entlasten	100
4.4.3	Fürsorgliche Führung als Motivationsanker	100
4.4.4	Resilienzstrategien verankern	100
4.5	Rückkehr zur aktiven Beteiligung Remotivation	101
4.6	Arbeitsverhältnis beenden	102
Teil 5: Innovative Ansätze zur Motivation		104
5.1	Digitale Tools.	104
5.1.1	Gamification von Verwaltungsaufgaben	104
5.1.2	Mitarbeiter-App mit integriertem Belohnungssystem	106
5.1.3	Reverse Mentoring	108
5.1.4	Innovationswettbewerbe	109
5.2	Künstliche Intelligenz und Automatisierung	110
5.2.1	Routineaufgaben automatisieren	111
5.2.2	KI als Assistent, nicht als Ersatz	111
5.2.3	Neue Kompetenzanforderungen als Chance zur Weiterentwicklung	111
5.2.4	Vertrauen und Transparenz als Grundpfeiler	112
5.2.5	Mehr Raum für die eigentlichen Aufgaben	112
5.3	Bürogestaltung nach New-Work-Prinzipien	112
5.4	Generationenübergreifende Zusammenarbeit	114
5.4.1	Wissensmanagement neu denken	115
Teil 6: Mitarbeitermotivation im Öffentlichen Dienst im internationalen Kontext		117
6.1	Schweiz	117
6.2	Norwegen	117
6.3	Südkorea	118

Teil 7: Umsetzung in der Praxis	119
7.1 Entwicklung eines Motivationskonzepts	119
7.2 Praxisleitfaden (Schritt-für-Schritt-Anleitung)	120
7.3 Fehlerquellen bei der Umsetzung von Motivationsmaßnahmen .	121
7.3.1 Scheinbeteiligung statt echter Partizipation	122
7.3.2 Unrealistische Zielsetzungen und Erwartungen	122
7.3.3 Aktionismus statt strategischer Verankerung	122
7.3.4 Motivationsmaßnahmen ohne Bezug zur Realität	123
7.3.5 Widerspruch zwischen Anspruch und gelebter Praxis . .	123
7.4 Anpassung an unterschiedliche Organisationseinheiten	124
7.5 Change-Management und Veränderungsprozess	125
7.5.1 Veränderung braucht Sinn	126
7.5.2 Kommunikation als zentraler Hebel der Veränderungs-	
motivation	126
7.5.3 Partizipation und Führung als Motor der Veränderungs-	
motivation	127
7.5.4 Motivationsfördernde Rahmenbedingungen schaffen. . .	128
7.6 Evaluation und Weiterentwickeln	129
Teil 8: Individuelle Tipps für die persönliche Motivation	131
A1: Zielvereinbarungen Praxisbeispiele	131
A2: Motivations-Leitfaden für Führungskräfte (als Schreibtischhilfe)	139
A3: Personalentwicklungskonzept	140
A4: Stichwörter für die schnelle Aneignung zum Thema.	141
A5: Checkliste: Mitarbeitermotivation analysieren.	143
A6: Teamworkshop-Vorlage: „Was motiviert uns wirklich?“	145
Stichwortverzeichnis	147