

Prof.Dr.Helmut Klages

Aktivierung brachliegender Mitarbeiterpotenziale durch Human Resource Management

THESE: Auf normativer (modernisierungsrhetorischer) Ebene gibt es an der zentralen Bedeutung der Mitarbeiterpotenziale keinen Zweifel. Ihre Herausstellung als „Erfolgsfaktor“ im Modernisierungskonzept ist obligatorisch.

***Auf der Realisierungsebene geschieht aber vielfach noch sehr wenig (und allzu wenige Ausnahmen bestätigen diese Regel)!***

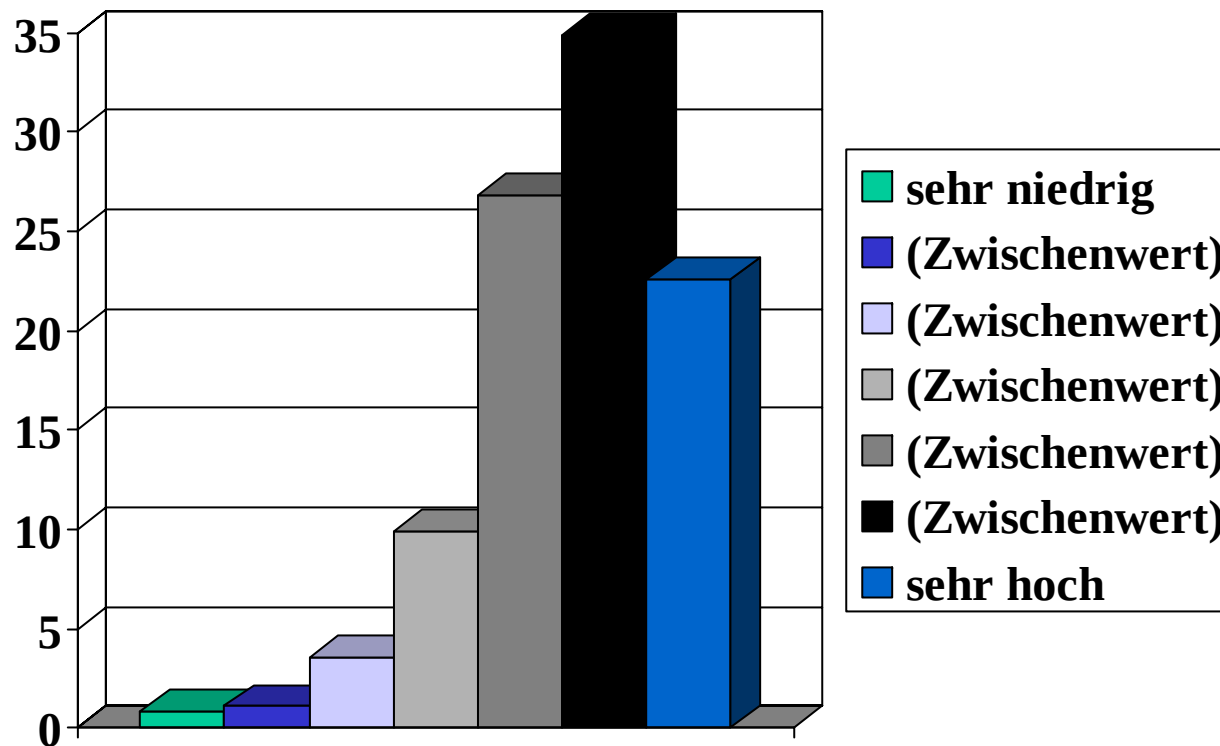
*Die Feststellung eines (Modernisierungs-) Defizits ist von daher naheliegend. Bei ergebnisorientierter Vorgehensweise muss allerdings gefragt werden: Was ist die erwartbare Managementrendite? **Gibt es denn in der Verwaltung überhaupt noch „brachliegende Mitarbeiterpotenziale“ in einem erheblichem Umfang?***

*Beantwortung der Frage mit einer  
„kontra-intuitiven“ Entdeckung der  
empirischen Verwaltungsforschung*



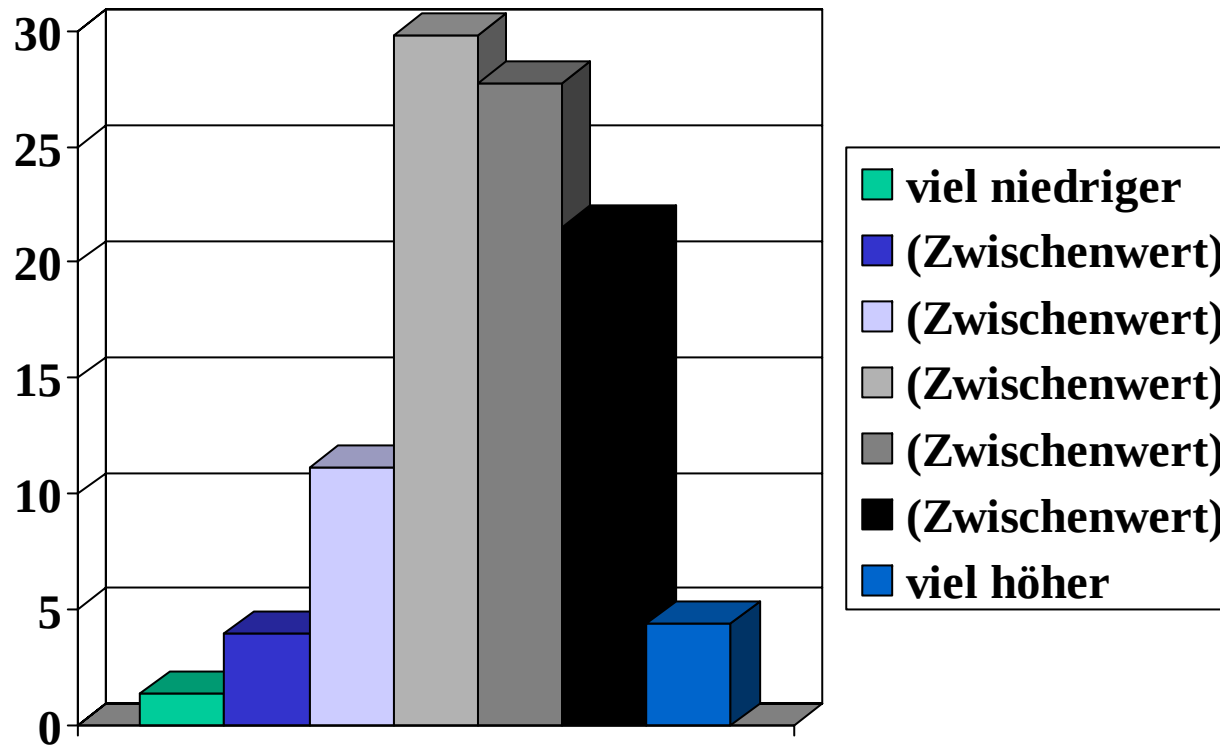
# *Faktische Arbeitsbelastung*

*(Quelle: Mitarb.-Befragg. Stadtverwaltung)*



# *Gewünschte Arbeitsbelastung*

*(Quelle: Mitarb.-Befragg. Stadtverwaltung)*



*Sehr ähnliche Ergebnisse wurden bei **allen** von uns durchgeführten Mitarbeiterbefragungen in den verschiedensten Verwaltungen erzielt (in allen Fällen: Wunsch nach Mehrbelastung bei nennenswerten Teilen der Befragten; in der Mehrzahl der Fälle sogar: Wunsch nach Mehrbelastung übersteigt Wunsch nach Entlastung)!*

***Folgerung:** Es gibt bei den  
Mitarbeiter/innen **jeder** Verwaltung  
große Potenziale unausgeschöpfter  
Leistungsbereitschaften*

*Dies gilt grundsätzlich auch für  
„modernisierte“ Verwaltungen!*



*FRAGE: Wie kommt man an dieses Potenzial heran? Lässt es sich durch materielle Leistungsanreize aktivieren? (Vgl. hierzu das Dienstrechtsreformgesetz)*

# ***Antwort: Materielle Leistungsanreize sind nicht die Lösung:***

- Brachliegende Leistungspotenziale gehen nur zum kleineren Teil auf Leistungszurückhaltung bei den Mitarbeiter/innen zurück. ***Leistungsmotivation*** ist vorhanden (vgl. die vorangehenden Grafiken!)
- Wenn materielle Leistungsanreize wirken sollen, müssen ***Voraussetzungen*** gewährleistet sein, die nur schwer erfüllbar sind 

# ***INFO: Erfolgsfaktoren materieller Anreize***

- Die zusätzliche Anstrengung muss ***lohnend*** erscheinen (betrifft Prämien- / Zulagenhöhe);
- es muss ***vorher*** eindeutig ***festgelegt und berechenbar*** sein, was man wofür bekommt;
- die Erfüllung der Vorgabe muss ***objektiv und zuverlässig meßbar*** sein;
- die Gewährung einer Prämie/Zulage darf ***nicht von Nebenbedingungen*** abhängen, welche die Berechenbarkeit der Belohnung durchkreuzen (z.B. Prämie nur für 10% der Bediensteten) .

*FRAGE: Gibt es einen  
erfolgversprechenderen Weg als  
materielle Anreize?*

*Der erfolgversprechendere Weg lautet:  
Human Resource Management (HMR),  
d.h. im Kern: Aktivierung von Mitar-  
beiterpotenzialen - auch in der öffentli-  
chen Verwaltung!*

# Eine wichtige Ergänzungsinformation vorweg:

*Die brachliegenden Potenziale der Mitarbeiter/innen sind überwiegend qualitativer Natur (es geht primär um „Unterforderung“, nicht so sehr um „mangelnde Auslastung“ (obwohl diese vielfach auch eine Rolle spielt!))*

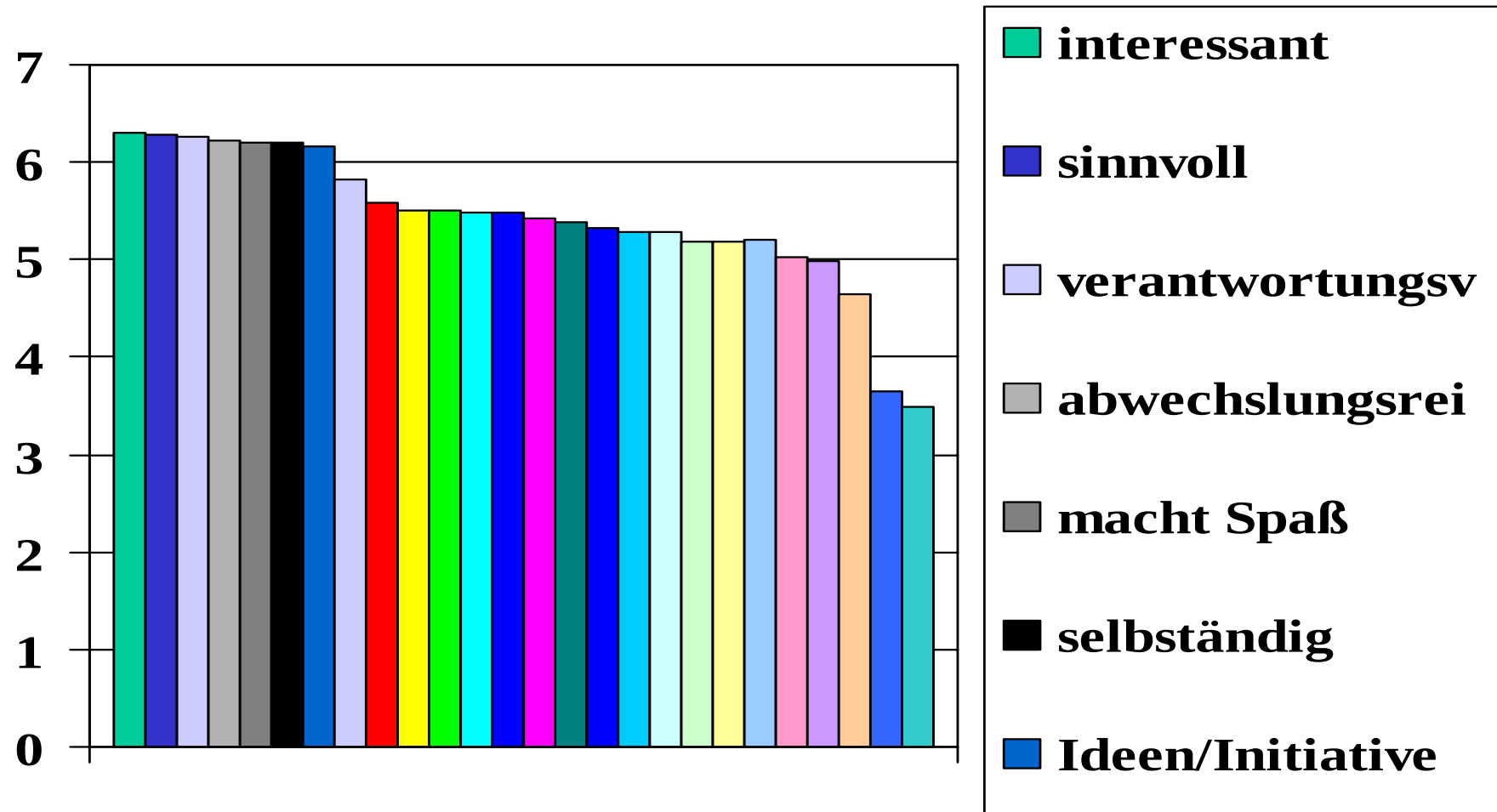


**Beleg:**



# *Erwartungen von Verwaltungsmitarbeitern an die Tätigkeit*

(eine Landesbehörde als Beispiel)



*An der Spitze der Wunschskala stehen “intrinsische“ Erwartungen, deren Erfüllung „motivierend“ wirkt, bzw. genauer gesagt, Arbeitsmotivation freisetzt u. damit brachliegende Mitarb.-Potenziale aktiviert (vgl. „Motivatoren“ bei F. Herzberg).*



***Erklärung:***



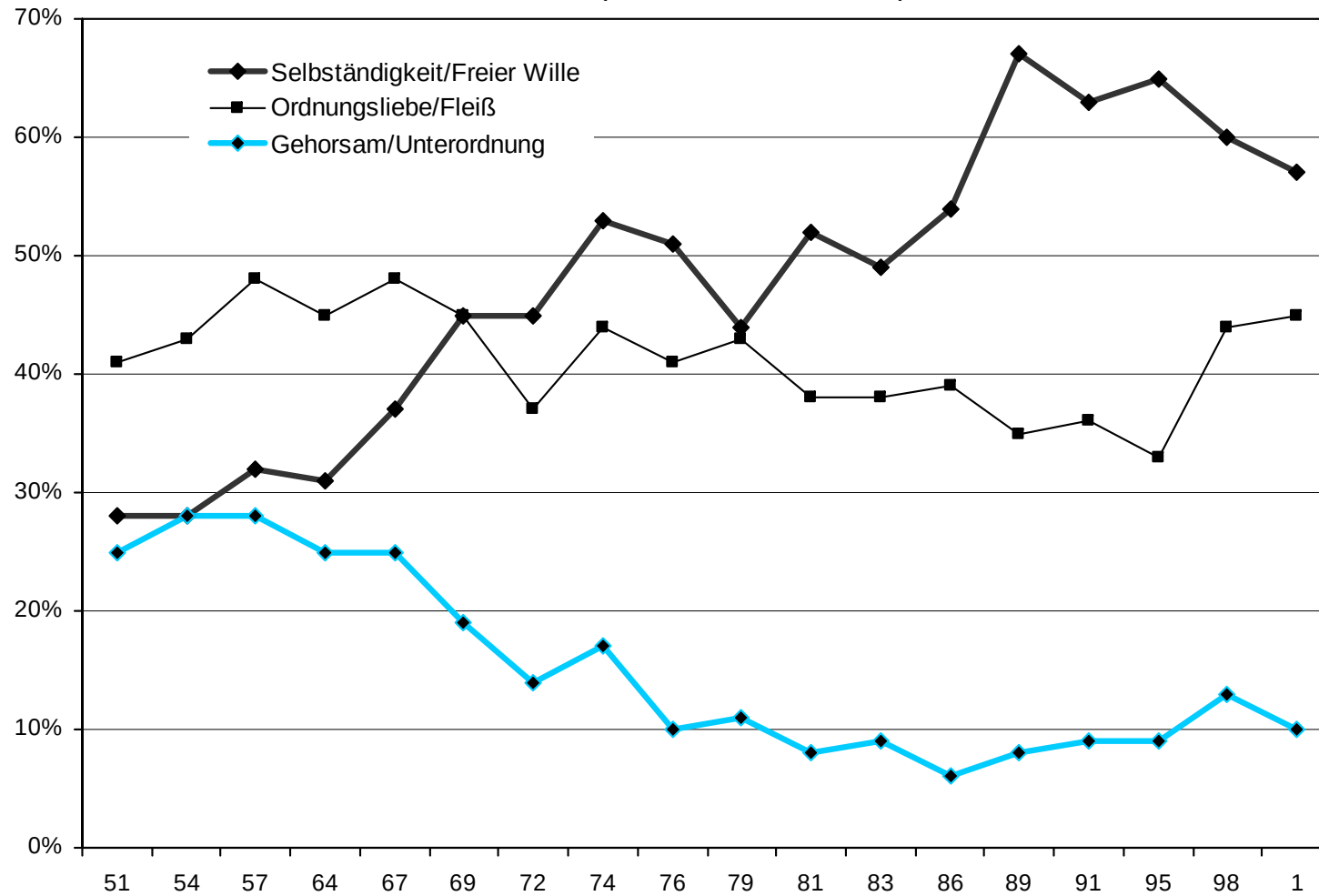


*Der vorherrschende **Mitarbeitertyp** hat sich unter dem Einfluss des **Wertewandels** seit den 60ern und aufgrund der **Bildungsentwicklung** gewandelt.*



## Erziehungsziele 1951-2001

Worauf sich die Erziehung von Kindern in erster  
Linie hin ausrichten sollte (nur alte Bundesländer)



Quelle: EMNID, Mehrfachnennungen möglich

*FRAGE: Wie kann der alternative Weg zur Aktivierung brachliegender Mitarbeiterpotenziale (HRM in der ÖV) praktisch eingeschlagen werden?*

*Erste Bedingung: Entwicklung eines  
„optimistischen“ **Menschenbildes!***

# Menschenbilder nach D. McGregor

(The Human Side of Enterprise ,1960)

## *Theorie X*

### *Typische menschliche Eigenschaften:*

- *Abneigung gegen Tätigkeit, Trägheit als Grundverfassung*
- *Aktivität unter Zwang, Kontrolle*
- *Vermeidung von Verantwortung*

## *Theorie Y*

### *Typische menschliche Eigenschaften:*

- *Bedürfnis nach Eigeninitiative, Selbstkontrolle*
- *Bedürfnis nach Selbstverwirklichung*
- *Streben nach Verantwortungsübernahme*

***THESE:*** *Theorie Y wird aufgrund des gesellschaftlichen Wandels (insbesondere des Wertewandels) zunehmend realistischer als Theorie X!*

Die zweite Bedingung für die  
Aktivierung brachliegender Potenziale:

*Bereitstellung geeigneter **Tätigkeits-**  
**bedingungen** für Mitarbeiter/innen  
durch Erschliessung und Nutzung von  
**Handlungsansätzen** des HRM*



*Zentraler Handlungsansatz des  
HRM: Personalentwicklung  
(PE)!*



*FRAGE: Prioritärer Ansatz der Personalentwicklung bei Führungskräften (= gegenwärtig vorherrschender Trend) richtig?*

*ANTWORT: Priorität der Führungskräfteentwicklung grundsätzlich gerechtfertigt durch die Tatsache, dass Führungskräfte die entscheidenden Personalentwickler „vor Ort“ sind/sein sollten.*

*FRAGE: Ist Führungskräfteentwicklung als PE-Konzept ausreichend?*

*ANTWORT: Ein Personalentwicklungskonzept muss perspektivisch eine Breitendimension besitzen, d.h. **auf die Aktivierung der Gesamtheit der Mitarbeiter/innen zielen!***

*Die Verwirklichung einer breit angelegten PE unter Ausschöpfung aller Möglichkeiten setzt „**strategisches Personalmanagement**“ voraus, d.h. den Übergang zu einer neuen Entwicklungsstufe des Personalmanagements .*



# **Erste Entwicklungsstufe des Personalmanagements:**

*Personalmanagement erschöpft sich in Personalverwaltung, d.h. in der ‚Buchführung‘ der Personalprozesse*

# **Zweite Entwicklungsstufe des Personalmanagements:**

*Es wird erkannt, dass Personal eine wichtige Ressource und ein Erfolgsfaktor der Verwaltung ist. Anfangsstadium: Wie bringt man „den richtigen Mann an den richtigen Platz“?*

*Fortgeschrittenes Stadium: Welche Personalressourcen werden für die Erreichung der Effizienz- und Effektivitätsziele der Organisation benötigt? Wie erkennt, entwickelt und beschafft man sie (intern und extern)?*

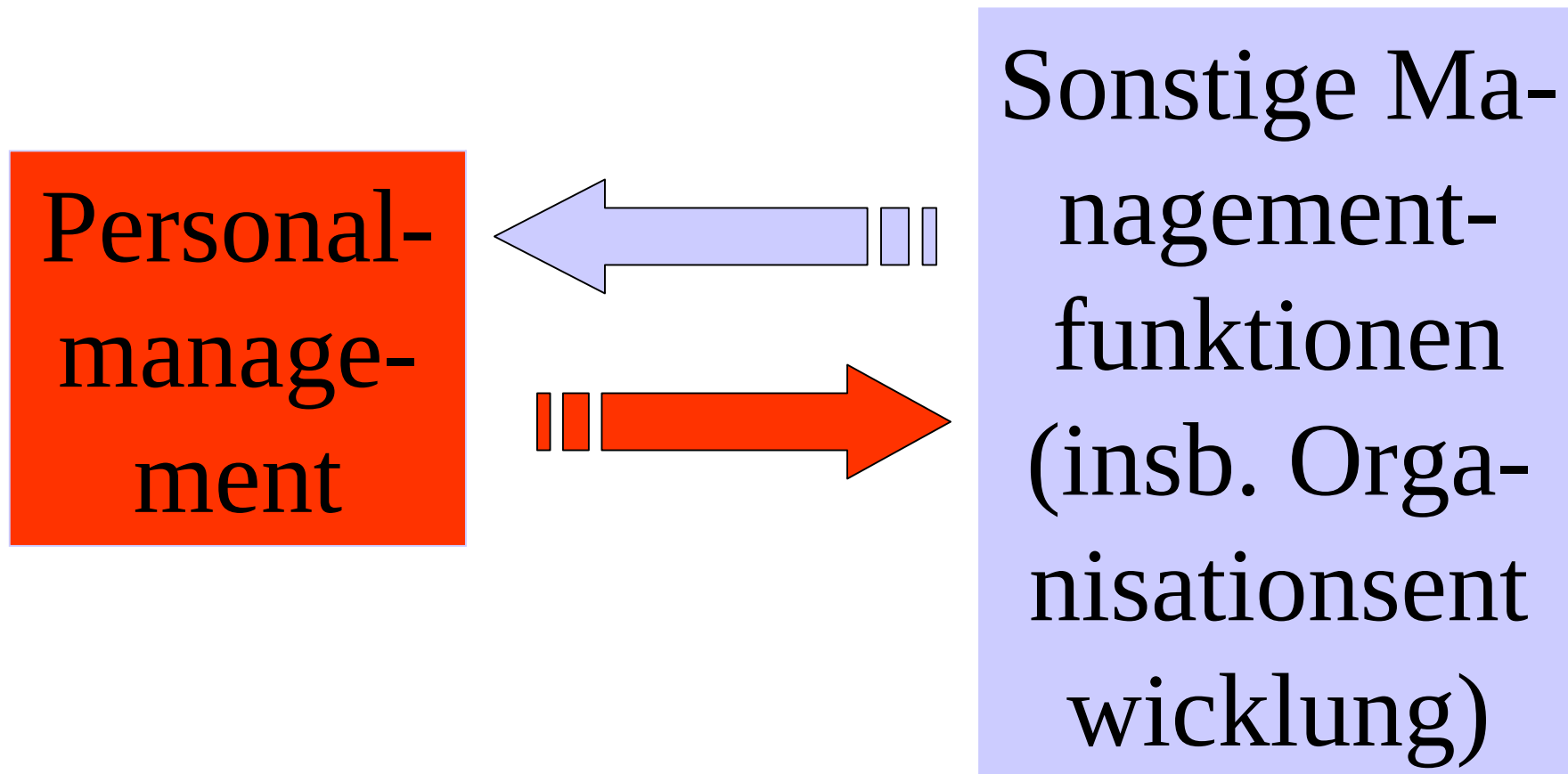
## Dritte (strategische) Entwicklungsstufe des Personalmanagements:

*Erweiterung der Fragestellung: Welche Bedingungen im **nicht-personalwirtschaftlichen Bereich** muss die Verwaltung gewährleisten, um eine **optimale** Entwicklung und Nutzung der Ressource Personal zu erreichen?*





*Herstellung eines Wechselverhältnisses zwischen strategischem Personalmanagement und sonstigen Managementfunktionen (anstelle der früheren „dienenden“ Funktion des PM):*



*Verdeutlichung anhand eines Überblicks über **ertragversprechende** (wenngleich unkonventionelle) **Ansatzpunkte** einer auf Aktivierung der Mitarbeiter/innen zielenden Personalentwicklung **jenseits des „Personalbereichs“** im engeren Sinne*



# ***10 Ansatzpunkte einer auf Aktivierung der Mitarbeiter/innen zielenden PE***

- Führung mit Zielen / Zielvereinbarung (→ NSM!)
  - Arbeitsgestaltung (Job enrichment) als Programm
  - Delegation von Verantwortung als Programm
  - Produktverantwortung als Programm
  - Ganzheitliche Sachbearbeitung als Programm
  - Rotation / flexibler Personaleinsatz als Programm
  - Arbeitszeitflexibilisierung
  - Prozessoptimierung als Programm
  - Qualitätsmanagement (KVP) als Programm
- 
- Mitarbeiterbeteiligung an Änderungsprozessen

*Aber auch die **Mitarbeiter-Qualifizierung** als klassischer Ansatzpunkt der PE hat in Zukunft einen steigenden Stellenwert.*

**Grund:** Qualifikationsanforderungen im Aufwärtstrend. Die Erstausbildungsleistungen des Bildungssystems reichen immer weniger aus, um Qualifikationsbedarf zu decken. Lebenslanges ***Dazulernen und Umlernen*** erforderlich!

# Aktuell beobachtbare Defizite in der Fort-/Weiterbildung

- *Mengenmäßiges Defizit (BAköV-Umfrage: ca. 30% der Mitarbeiter/innen ohne jegliche Fortbildungsteilnahme in den letzten Jahren (FuW bevorzugtes Objekt von Sparbeschlüssen!)*
- *Qualitatives Defizit I.: Zu wenig konkreter Bezug auf aktuelle Anforderungen am Arbeitsplatz („Anpassungsfortbildung“);*
- *Qualitatives Defizit II.: Zu geringe Orientierung an längerfristigen Verwendungsperspektiven („Förderungsfortbildung“)*

# *Fazit?*

- ★ *Die Aktivierung brachliegender Mitarbeiterpotenziale ist dringlich.*
- ★ *Es stehen hierfür zahlreiche Wege zur Verfügung.*
- ★ *Also warten wir's ab?*
- ★ *Nein! Packen wir's an!*

## ***Erfolgsfaktoren materieller Anreize:***

- Angemessenes Verhältnis zwischen Anreiz (z.B: Prämie) und erforderlicher Anstrengung
- Transparente, zuverlässige und „gerechte“ vorherige Festlegung der Eintrittsbedingungen der Anreizgewährung
- Objektive, transparente u. glaubwürdige Messung u. Vergleichung von Leistungen und Sollvorgaben
- Garantierter Eintritt der Anreizgewährung

# ***PE-Funktionen von Führungskräften***

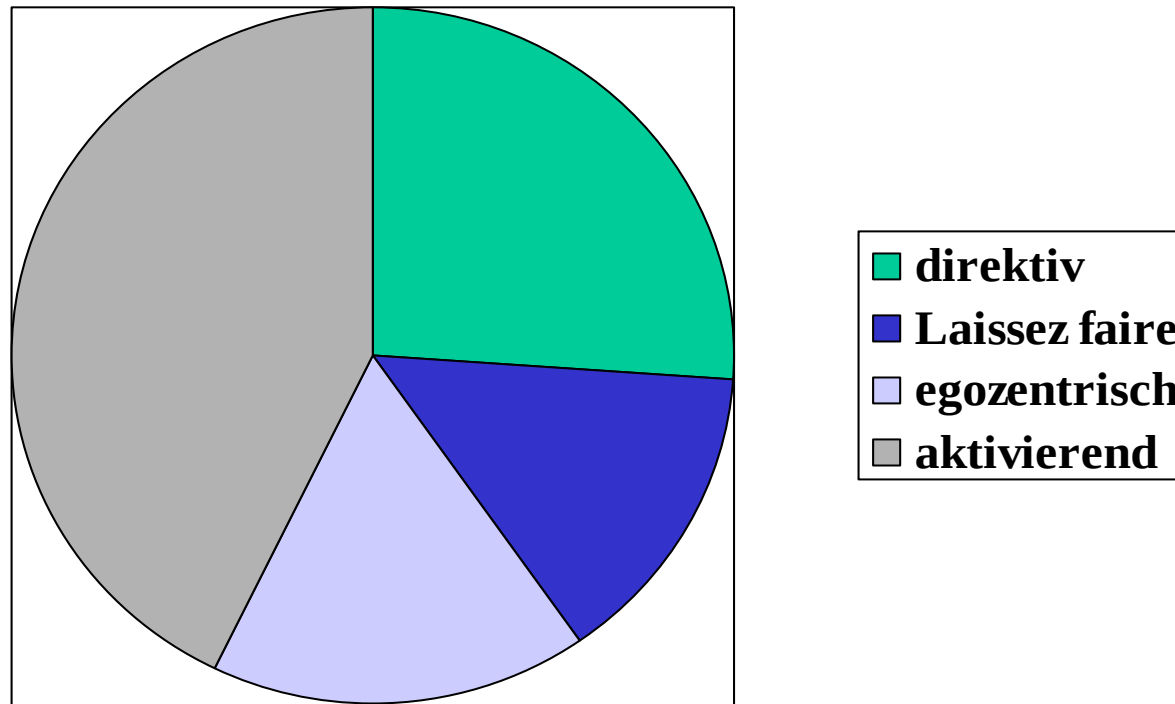
- Gewährleistung von Spielraum für eigenständiges u. selbstverantwortliches Handeln
- ausbalancierte Aufgabenzuweisung (weder Unter- noch Überforderung)
- Unterstützung, Coaching
- berufliche Förderung, Qualifizierungsberatung
- Zielvereinbarung
- Motivierung durch eigenes Engagement (Vorbildfunktion)
- Ergebnismeldung (Anerkennung und Kritik)



# ***Priorität der Führungskräfteentwicklung zweitens gerechtfertigt durch qualitativen „Führungsnotstand“ in der Verwaltung***

- Personalführungsqualifikation nach wie vor kein entscheidendes Auswahlkriterium bei Auswahl und Beförderung von Führungskräften
- Neue und erweiterte Anforderungen an Personalführungsqualifikation (PE; NSM) bisher noch nicht ausreichend umgesetzt (Lücke auch bei der Mehrzahl der Modernisierungsprozesse!).  Beleg: 

# *Führungsstile in einer Landesverwaltung (Mitarbeiterbefragung 2001)*



# Schluss: Erfolgsfaktoren des strategischen Personalmanagements:

- ✧ Personalmanagement ist im Zielsystem der Organisation verankert (vgl. BSC!)*
- ✧ Die Verwaltungsleitung versteht sich als „Machtpromotor“ des Personalmanagements*
- ✧ Personalmanagement ist in der Organisationsstruktur auf strategischer und operativer Ebene präsent*
- ✧ Ein Personalcontrolling ist eingerichtet*
- ✧ Personalmanagement wird professionell betrieben.*