



Behördenleitungstagung des Bundes 2016 | Klug, fit und engagiert – wie wir zukünftig arbeiten wollen

Forum II Motivation | Ein fiktives Interview in Stichpunkten mit Prof. Dr. Alexander Kurz, Vorstand Personal, Recht und Verwertung der Fraunhofer-Gesellschaft und

Björn Deicke, Direktor beim Bundesbeauftragten für die Unterlagen der Staatssicherheit der ehemaligen DDR

1. Welche Erwartungen haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heute an eine Behörde bzw. an einen Arbeitgeber?

Björn Deicke:

- Flexibilität hinsichtlich Arbeitsort
- Selbstbestimmtheit hinsichtlich Arbeitszeit
- hohes Informationsbedürfnis
- Positive Arbeitsatmosphäre

Es gibt aber auch falsche Erwartungen, denen man entgegentreten muss:

- "Wir sind eine große nette Familie"
- Verantwortung trägt nur die Führungskraft

Prof. Dr. Kurz:

- Gutes Arbeitsklima
- Herausfordernde Aufgaben
- Förderung und Weiterbildung
- Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Positives Image und Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens
- Flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten



2. Was kann eine Behörde/eine Führungskraft für die Rahmenbedingungen leisten?

Björn Deicke:

- Flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten ermöglichen
- für eine moderne Ausstattung wie z. B. höhenverstellbare Arbeitstische oder Tablets oder Eltern-Kind-Räume sorgen
- Aufstiegsmöglichkeiten anbieten, einschließlich der entsprechenden Ausbildung
- Potential des Führungskräftenachwuchs vorausschauend erkennen und fördern

Prof. Dr. Kurz:

- Zukunftsfähige Personalarbeit aktiv gestalten: z.B. bei Fraunhofer durch das „Integrierte Personalmanagement“, das u.a. die Handlungsfelder Führung, Personalmarketing, Karriere, Organisationsentwicklung, Gesundheitsmanagement und Alumni umfasst.
- Regelmäßige Befragungen der Mitarbeitenden, um Bedarfe zu erkennen, zu verstehen und Entwicklungen zu initiieren

Ein Beispiel aus der Fraunhofer-Gesellschaft: **Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben**

- o Homecare & Eldercare (z.B. Kindernotbetreuung mit 24h-Hotline),
- o Flexible Arbeitsgestaltung wie z.B. Arbeitszeit und Arbeitsort
- o Zentrales Förderprogramm für institutsspezifische Maßnahmen zur Vereinbarkeit (z.B. Kooperationen mit Kitas, Initiieren von Ferienbetreuung)
- o „Mit-Kind-Büros“ einrichten
- o Workshops zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“



3. Wo ist die Grenze?

Björn Deicke:

- Das Erfüllen individueller Wünsche birgt die Gefahr, Vorgesetztenhandeln schnell willkürlich erscheinen zu lassen
- Finanzielle Anreize funktionieren selten und meist nur kurzfristig
- Führungskräfte sind nicht für alles zuständig und verantwortlich

4. Was können Führungskräfte tun, um die Mitarbeitermotivation nachhaltig zu sichern?

Prof. Dr. Kurz:

- **Partizipation:** z.B. durch regelmäßige Mitarbeiterbefragung
- **Führung:** z.B. Leitbild, Führungsleitbild und -leitlinien, FK-Qualifizierung, Mitarbeitergespräche
- **Freiräume + Ressourcen für Innovation schaffen:** z.B. Lebensphasenorientierte Karrierewege (z.B. Fachkarrieren), Kreativitätslabore
- **Zusammenarbeit:** z.B. interne Förderprogramme, Maßnahmen zur Vernetzung, Change-Beratung
- **Karriereentwicklung:** z.B. individuelle Karriereplanung, Mitarbeitergespräche, durchlässige Karrierewege, flexible Arbeitszeitmodelle

Björn Deicke:

- Klaren Kurs kommunizieren und einhalten
- Entscheidungen umfassend erklären und begründen, auch wenn sie unbequem sind
- Kritik zulassen, aber konkrete Punkte und Verbesserungsvorschläge einfordern
- Mitarbeiter einbeziehen und deren Fachwissen abrufen
- Klare Grenzen setzen, damit keine falschen Erwartungshaltungen entstehen. Falls falsche Erwartungshaltungen bereits vorhanden sind, klar ansprechen
- Immer wieder den Sinn der Arbeit in das Gedächtnis rufen
- Freundlichen respektvollen Umgang einfordern und durch Vorbild vorangehen



Beispiele:

- Jährlicher Rundgang durch den eigenen Organisationsbereich mit dem Ziel, möglichst alle anwesenden Mitarbeiter persönlich kurz anzusprechen zu können
- Führungstage dienen der Stärkung des Gemeinschaftsgefühls der Führungsmitarbeiter, dem besseren Verständnis für einander und der zusätzlichen Bildung von Führungsbewusstsein. Mehrmals im Jahr sollen die Führungskräfte in externer Umgebung in verschiedenen Zusammensetzungen zusammengerufen werden, um konkrete Anliegen der Behörde zu diskutieren
- Veranstaltungen anbieten, in denen die Mitarbeiter von ihren „Kunden“ eine Rückmeldung erhalten, um sich erneut den Sinn oder das „Produkt“ ihrer Arbeit zu verdeutlichen

Barbara Becker | Strategische Qualitätsentwicklung, 10.10.2016