

*Personalmanagement im öffentlichen Sektor –
Entwicklungen und Herausforderungen für eine
höhere Zufriedenheit und Effektivität der
Mitarbeitenden*

Prof. Marjaana Gunkel



Warum arbeiten Menschen im öffentlichen Sektor?

- Das Konzept der **Public Service Motivation** (PSM) beschäftigt sich mit:
 - den **Beweggründen und Motivationsmustern** jener Menschen, die eine **Tätigkeit im öffentlichen Dienst anstreben**
 - und damit, welche organisatorischen und personalmanagementspezifischen Rahmenbedingungen **Einfluss auf die individuelle Motivation** öffentlicher Bediensteter nehmen



Quelle: Hammerschmid, Meyer, & Egger-Peitler (2009)

Bildquelle: <https://www.oeffentlichen-dienst.de/oeffentlicher-dienst.html>

Warum arbeiten Menschen im öffentlichen Sektor?

Public Service Motivation

- Gemeinwohl
- Attraktivität von Politik und Politikberatung
- soziales Mitgefühl
- Uneigennützigkeit





Zufriedenheit = Engagement = Produktivität

A close-up photograph of a person's hands holding a rectangular piece of brown cardboard. On the cardboard, the text 'I ❤️ MY JOB!' is written in black marker. The word 'I' is on the left, followed by a large red heart symbol, and then the words 'MY JOB!' in all caps. The person's face is partially visible at the top of the frame, and their hands are visible at the bottom corners holding the sign.

I ❤️ MY JOB!

Was ist
Mitarbeiterzufriedenheit?

Mitarbeiterzufriedenheit ist der Grad der positiven Stimmung, den ein Mitarbeitender mit seiner/ihrer Arbeit verbindet.

Was führt zur Zufriedenheit?

- Arbeitsumgebung, Klima, Ausstattung des Arbeitsplatzes
- Tätigkeit (Inhalte, Abwechslungsreichtum, Anforderungsgehalt)
- Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz
- Führungskräfte
- Information, Kommunikation
- Betriebsklima, Kollegen
- Arbeitsorganisation
- Entgelt und Sozialleistungen
- Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Arbeitsplatzsicherheit



Quelle: Hans Böcker Stiftung

Bildquelle: <https://unternehmer.de/management-people-skills/195636-mitarbeiterzufriedenheit-messen-steigern>

**Die "großen Ziele"
eines Mitarbeiters
Menschen**

GLÜCK & ERFÜLLUNG

„Ich weiß nicht, was ich machen will.
Was ist der Sinn unserer Arbeit?
Mir fehlt...“

(SELBST-) SICHERHEIT

„Ich möchte mich sicherer fühlen und
brauche dafür mehr Training und
Unterstützung.“

GELD

„Ich verdiene nicht genug Geld, um die
Dinge zu tun, die ich tun möchte /
Wunsch nach Haus & Hof.“

EHRGEIZ

„Ich möchte mein Potenzial bestmöglich
nutzen, für mich und für andere.“

FREIHEIT

„Ich brauche die Freiheit, meine
Bestimmung zu finden / zum Arbeiten / etc.“

WORK/LIFE BALANCE

„Ich möchte ein optimales Verhältnis aus
Leben und Arbeit. Flexibel und gut
bezahlt, um beidem gerecht zu werden.“

AUSGEGLICHENHEIT

„Mir ist nicht klar, wer ich bin und wo ich
hin möchte oder was meine Ziele sind.“

FREUDE

„Ich suche die richtige Rolle oder Position
für mich, um maximale Freude an meiner
Arbeit zu haben.“

Gründe für Arbeitsunzufriedenheit

- Geringe Vergütung
- Fehlender
Karrierewachstum
- Schlechtes Management
- Schlechte Beziehung zu
Kollegen und Vorgesetzten
- Mangelnde Wertschätzung
und Anerkennung
- Schlechte Work-Life-
Balance





Zufriedene Mitarbeitende

- Leisten mehr
- Sind seltener krank
- Planen nicht die Organisation zu verlassen

Wie sieht die Realität aus?

Ein Bleibebarmeter Öffentlichen Dienstes in Deutschland zeigt, dass:

- Die Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit höher ist, als die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber!
- Für 74 % der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst ist es wichtig, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Allerdings geben nur 69 % der Befragten an, dass Sie tatsächlich das Gefühl haben mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags ihrer Behörde zu leisten.
- Nur etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten Wertschätzung durch die Führungskraft erfährt.
- Über die Hälfte der Beschäftigten von ihren Vorgesetzten keine Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt bekommen!
- Achillesferse durchgängig digitale Prozesse – weniger als ein Drittel der Beschäftigten können alle ihre Aufgaben digital erledigen.

Wo sind wir heute in dem Öffentlichen Dienst?



Verbesserungen in Work-Life-Balance durch mehr Smart Working



Digitalisierung wurde beschleunigt



Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen werden in vielen Behörden durchgeführt



Karriereplanung im Öffentlichen Dienst immer noch eine Herausforderung



Wertschätzung durch die Führungskraft?





Was wollen die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag?

- Sie wollen sich ihre Arbeitszeit flexibel einteilen.
- Sie brauchen bei der Erledigung ihrer Arbeit Freiräume.
- Eigene Änderungswünsche sollen in der Organisation berücksichtigt werden.

Quelle: Harbinger (2023)
Bildquelle: Rogator.de

Arbeitszeitmodelle
Vereinbarung
Beruf + Familie



Entgeltmodelle



Sozialleistungen



Arbeitsplatzsicherheit



Weiterbildung



Aufstiegschancen



Feedback
konstruktive
Kritik



Anerkennen
von
Leistungen

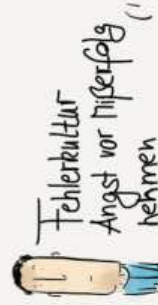


Nach
Fähigkeiten
einsetzen



Arbeitsziele
vereinbaren

Dinge, die man tun kann, um Mitarbeiter zu motivieren und zu binden.



Fehlerkultur
Angst vor Misserfolg
nehmen



Gestaltungsräume
geben



Unterstützung
geben



Verantwortung übertragen

Vielen Dank für
Ihre
Aufmerksamkeit!

marjaana.gunkel@unibz.it

