



BAYERISCHER LANDKREISTAG

**BAYERISCHER
INNOVATIONSRING**
für Landratsämter



LEITFADEN

FÜR EINE MITARBEITERBEFRAGUNG IN DEN LANDRATSÄMTERN

Juni 2019

Bayerischer Landkreistag

Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München

Telefon +49 (0) 89/286615-0

Telefax +49 (0) 89/282821

info@bay-landkreistag.de

www.bay-landkreistag.de



Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Projektgruppenleiters	3
1. Allgemeine Erfolgsfaktoren einer Mitarbeiterbefragung	4
2. Mitarbeiterbefragung vorbereiten	4
2.1. Mitarbeiterbefragung Schritt für Schritt planen	4
2.2. Projektleitung	6
2.3. Anonymität und Freiwilligkeit	6
2.4. Einbindung des Personalrats	7
2.5. Wen befragen: die Befragungsteilnehmer	7
2.6. Wie befragen: Online, Print oder Hybrid?	8
2.7. Kommunikation der Mitarbeiterbefragung	9
2.8. Themen und Inhalte der Mitarbeiterbefragung	10
3. Mitarbeiterbefragung durchführen und auswerten	11
3.1. Durchführung	11
3.2. Ergebnisauswertung und Berichterstellung	13
3.3. Analyse und Interpretation	13
3.4. Kommunikations- und Umsetzungsprozess	14
4. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (optional)	16
5. Die Mitarbeiterbefragung 2016 des Bayerischen Innovationsrings für Landratsämter	17
5.1. Ausgangslage	17
5.2. Ergebnisse	17
5.3. Perspektiven für weitere Mitarbeiterbefragungen	18
6. Erfahrungsberichte aus Landratsämtern zur Mitarbeiterbefragung 2016	18
6.1. Mitarbeiterbefragung im Landratsamt Cham	18
6.2. Durchführung der Mitarbeiterbefragung im Landratsamt Bayreuth	20
6.3. Durchführung der Mitarbeiterbefragung im Landratsamt Nürnberger Land	21

Impressum:

Herausgeber:

Bayerischer Landkreistag
Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München

Telefon (089) 286615-0

Telefax (089) 282821

info@bay-landkreistag.de

www.bay-landkreistag.de

Für den Inhalt verantwortlich:

Dr. Johann Keller
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Bayerischen Landkreistags

Herstellung:

Druckerei Schmerbeck GmbH
Gutenbergstraße 12
84184 Tiefenbach

Vorwort des Projektgruppenleiters

Der Innovationsring des Bayerischen Landkreistags hat 2016 im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts in Zusammenarbeit mit der Bayerischen Verwaltungsakademie und dem Münchner geva-Institut eine gemeinsame Mitarbeiterbefragung durchgeführt, an der sich zeitgleich 16 Landratsämter beteiligt haben.

Aus den bisherigen Erfahrungen gibt es 10 gute Gründe für eine Mitarbeiterbefragung im Landratsamt:

1. Motivation und Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen
2. Identifikation und Bindung steigern
3. Fluktuation und Abwesenheiten reduzieren
4. Resignation und Burnout verhindern
5. Service- und Kundenorientierung verbessern
6. Arbeitgeberattraktivität erhöhen
7. Qualitätsbewusstsein entwickeln
8. Akzeptanz für Veränderungsprozesse schaffen und Innovationskultur voranbringen
9. Übereinstimmung mit den Zielen und Strategien des Landratsamts fördern
10. Führungskräfte bei ihren Aufgaben unterstützen

Die Mitarbeiterbefragung ist ein wichtiger Baustein in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Mit ihrer Hilfe kann man gut erkennen, bei welchen Themen anzusetzen ist, um Ziele wie eine verbesserte Zusammenarbeit, mehr Mitarbeitermotivation, Engagement, Identifikation und Arbeitszufriedenheit im Landratsamt zu erreichen. Sie allein schafft jedoch noch keine Veränderung. Nach der Befragung müssen daher Taten folgen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen erkennen (und erleben), dass die Befragung sinnvoll ist und tatsächlich zu Verbesserungen führt. Bei allen entsprechenden Maßnahmen sollte daher stets der Bezug zur Mitarbeiterbefragung hergestellt werden.

In diesem Leitfaden, den wir zusammen mit dem geva-Institut erarbeitet haben, möchten wir Wege aufzeigen, wie eine Mitarbeiterbefragung geplant und praxisgerecht durchgeführt werden kann. Dabei beziehen wir auch die Erfahrungen aus den Mitarbeiterbefragungen 2016 mit ein.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung des Leitfadens, die Mitglieder der Projektgruppe stehen Ihnen gerne beratend zur Seite!



*Landrat Armin Kroder,
Landkreis Nürnberger Land,
Leiter der Projektgruppe
„Personal und Führung“ des Bayerischen Inno-
vationsrings*

1. Allgemeine Erfolgsfaktoren einer Mitarbeiterbefragung

Bei Mitarbeiterbefragungen steht regelmäßig die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren jeweiligen Arbeitsbedingungen bzw. ihrem jeweiligen Arbeitsumfeld im Mittelpunkt. Ziel ist daher, herauszufinden, wo das Landratsamt aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht, an welchen Punkten Verbesserungsbedarf besteht und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich unmittelbar an diesem Verbesserungsprozess zu beteiligen. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer Mitarbeiterbefragung sind:

- Durch die gemeinsame Durchführung einer Mitarbeiterbefragung mit anderen Landratsämtern können Synergieeffekte erzielt werden (z.B. bei der Erstellung des Fragebogens, von Material für die Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und es kann bei der Interpretation der Ergebnisse auf Vergleichswerte zurückgegriffen werden.
- Benennen Sie eine Projektleitung und stellen Sie ein motiviertes Projektteam zusammen, das den ganzen Prozess plant, begleitet und auch verantwortet.
- Entscheiden Sie, was Sie selbst im Landratsamt umsetzen können und wofür Sie externe Unterstützung benötigen. In der Regel bietet es sich an, für den fachlichen, methodischen und den technischen Part der Mitarbeiterbefragung externe Unterstützung hinzuzuziehen. Auch die Ergebnisinterpretation, die Vermittlung persönlicher Ergebnisse an die Führungskräfte und die Begleitung von Veränderungsprozessen kann in externen Händen besser aufgehoben sein, da sich intern immer die Frage der Akzeptanz und Vertraulichkeit stellt.
- Stellen Sie für eine Mitarbeiterbefragung ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung. Denken Sie dabei nicht nur an die Befragung selbst, sondern auch an alle Kommunikations- und Umsetzungsprozesse. Bei Mitarbeiterbefragungen gilt: richtig oder gar nicht.
- Binden Sie insbesondere die Führungskräfte, den Personalrat und den behördlichen Datenschutzbeauftragten/die behördliche Datenschutzbeauftragte möglichst frühzeitig in die Befragung mit ein.
- Nach Auswertung der Befragungsergebnisse gilt: Taten müssen folgen. Stellen Sie den Umsetzungsprozess daher bereits vor der Befragung sicher. Dieser sollte sich jedoch nicht nur auf die Vermittlung der Befragungsergebnisse beschränken, sondern tatsächlich Verbesserungsprojekte auslösen.
- Konzentrieren Sie sich bei den Umsetzungsprojekten auf wenige zentrale Themen. Vielleicht zentral ein bis zwei Themen, dezentral maximal zwei bis drei Themen, je nach Umsetzungsaufwand. Ansonsten besteht die Gefahr, abbrechen zu müssen und letztlich gar nichts zu erreichen.
- Kommunizieren Sie Erfolge und umgesetzte Maßnahmen.
- Führen Sie Mitarbeiterbefragungen am besten regelmäßig durch. So werden Veränderungen in der Zufriedenheit sichtbar und es kann überprüft werden, ob die umgesetzten Maßnahmen erfolgreich waren.

2. Mitarbeiterbefragung vorbereiten

2.1. Mitarbeiterbefragung Schritt für Schritt planen

Wenn Sie eine Mitarbeiterbefragung durchführen wollen, ist das A und O eine durchdachte Projektplanung. Hierbei gilt: Planen Sie rechtzeitig und mit genügend Vorlauf. Eine frühzeitige Abstimmung mit dem Landrat über Termine, Ziele und Vorgehensweisen und auch über den nachfolgenden Veränderungsprozess ist die Grundlage für ein erfolgreiches und professionelles Projekt. Zu einer guten Planung gehört auch, die Ziele der Befragung klar zu formulieren und Verantwortlichkeiten frühzeitig festzulegen. Es kann sich empfehlen, einen erfahrenen externen Partner einzubinden, der den gesamten Prozess inhaltlich und methodisch begleitet und möglichst auch die erforderliche technische Infrastruktur für Online-Befragungen und Print-Befragungen bereitstellen kann. Dies gilt insbesondere für die Bewertung und Interpretation der Befragungsergebnisse.



Der Innovationsring des Bayerischen Landkreistags hat 2016 im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts in Zusammenarbeit mit der Bayerischen Verwaltungsakademie und dem Münchner geva-Institut eine gemeinsame Mitarbeiterbefragung durchgeführt, an der sich zeitgleich 16 Landratsämter beteiligt haben. Der Vorteil: Durch eine gemeinsame inhaltliche und organisatorische Strategie konnten erhebliche Kosten- und Professionalisierungseffekte erzielt werden, die für ein einzelnes Landratsamt im Alleingang so nicht denkbar gewesen wären.

Bei einer Mitarbeiterbefragung sind die nachfolgenden Prozessschritte zu berücksichtigen. Es empfiehlt sich, intern eine Projektgruppe zu bilden, die den gesamten Prozess begleitet. Binden Sie den Personalrat mit ein und stimmen Sie sich mit dem/der Datenschutzbeauftragten des Landratsamts ab.

Schritt 1: Mitarbeiterbefragung erstellen

- Ziele und Erwartungen definieren
- Stakeholder einbinden (Amtsleitung, Führungskräfte, Personalrat)
- Fragebogen ausarbeiten (Themenbereiche und Einzelfragen)
- Verständlichkeit des Fragebogens mit einer „Testgruppe“ (Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) überprüfen
- Datenschutzrechtliche Prüfung und Vereinbarung
- Strukturdaten der Organisation erheben und Tiefe der Auswertung festlegen (Berichtseinheiten wie Abteilungen, Referate, Teams etc.)
- Befragungsformate definieren (Print, Online, Hybrid)
- Distribution der Befragungsunterlagen festlegen (personalisierte versus nicht-personalisierte Zusendung bzw. Übergabe, anonyme Verteilung wie z. B. Basket-Methode)
- Fragebogen layouten und produzieren (Online und/oder Print)
- Auswertungsprozess festlegen
- Inhalte der Reportings für die Berichtseinheiten konzipieren
- Umsetzungsprozess konzipieren

Schritt 2: Mitarbeiterbefragung kommunizieren

- Kommunikationskonzept ausarbeiten
- Kommunikationsmittel grafisch und redaktionell gestalten und produzieren
- Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Personalvertretung informieren und einbinden
- Persönliche Kommunikation durchführen

Schritt 3: Mitarbeiterbefragung durchführen

- Prozessbeteiligte einbinden (Führungskräfte, Personalrat)
- Befragungsmaterialien distribuieren
- Befragung technisch realisieren
- Print- und/oder Online-Befragung durchführen
- Support der Befragung, Klärung von Zustellungsproblemen
- Hosting von Online-Systemen
- Prozessbeteiligte und Führungskräfte zur Interpretation der Ergebnisse wie auch zum Follow-up-Prozess informieren und schulen
- Datenschutz und Anonymität operativ sicherstellen

Schritt 4: Mitarbeiterbefragung präsentieren und auswerten

- Datenerfassung, Datenmanagement und Qualitätssicherung
- Auswertung und Reporting
- Benchmarking (intern, historisch, extern mit anderen Landratsämtern)
- Ergebnisbewertungen und Interpretationen
- Komplexe, vertiefende Analysen: z. B. Bewertung von Zusammenhängen, Treiberanalysen, Stärken- und Schwächen-Analysen, Handlungsrelevanz-Analysen
- Vergleichende Ergebnisdarstellungen erstellen (Bereiche, Abteilungen etc.)
- Ergebnispräsentationen ausarbeiten und durchführen (Top-down)
- Zentrale und dezentrale Handlungsfelder festlegen
- Ergebnisberichte zur Verfügung stellen

Schritt 5: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung umsetzen

- Zentralen und dezentralen Umsetzungsprozess starten
- Interne Multiplikatoren schulen (bei größeren Organisationen)
- Feedback-Beratungsgespräche und Maßnahmenplanung mit Führungskräften durchführen
- Workshops mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften zur dezentralen Maßnahmenplanung umsetzen
- Umsetzungsprozess begleiten und dokumentieren (Controlling)
- Über die Maßnahmenumsetzung informieren, Fortschritte sichtbar machen (Verbesserungsmarketing)

2.2. Projektleitung

Eine Mitarbeiterbefragung zu planen und durchzuführen ist alles andere als eine Routineangelegenheit und gehört auch nicht zum normalen Aufgabenspektrum eines Landratsamts. Umso wichtiger ist eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten und Rollen, um einerseits den Projektfortschritt zu sichern, andererseits aber auch für genügend Aufmerksamkeit und Durchsetzungskraft innerhalb des Landratsamts zu sorgen.

Empfehlung:

- Es empfiehlt sich, eine/n erfahrene/n und gut vernetzte/n Mitarbeiterin/Mitarbeiter mit der Projektleitung zu betrauen, der bei Bedarf durch ein schlagkräftiges operatives Team unterstützt wird.
- Bewährt hat sich überdies die Einrichtung eines Entscheidungs- bzw. Steuerungsgremiums für die Mitarbeiterbefragung. Dieses sollte hochkarätig besetzt sein und einen direkten Zugang zur Amtsleitung haben. Das erleichtert die Abstimmungs- und Freigabeprozesse mit Entscheidern und Gremien sowie die Einbindung von Führungskräften in den Kommunikations- und Umsetzungsprozess der Mitarbeiterbefragung.

2.3. Anonymität und Freiwilligkeit

Bei der Mitarbeiterbefragung die Anonymität der Teilnehmer und den Schutz ihrer Daten sicherzustellen, gehört zu den elementaren Aufgaben. Der/Die behördliche Datenschutzbeauftragte sollte daher frühzeitig eingebunden werden. Zum einen ist dieses Erfordernis datenschutzrechtlich vorgegeben. Zum anderen kann nur so das Vertrauen aller Beteiligten in das Projekt und damit letztlich sein Erfolg gewährleistet werden.



Der bloße Verzicht auf Name und Personalnummer schafft noch keine ausreichende Anonymität. Auch über weitere Angaben darf kein Personenbezug herstellbar sein. Deshalb sollten bestimmte Antworten (etwa zu Alter, Geschlecht oder Betriebszugehörigkeit) verallgemeinert werden. Des Weiteren darf auch über andere Wege (z.B. über Differenzmengen bei nachgeschalteten Gruppen- oder Abteilungsauswertungen) keinerlei Rückschluss auf bestimmte Teilnehmende möglich sein. Auch die temporäre Speicherung von Cookies oder IP-Adressen, die z.B. für eine Unterbrechungsfunktion im Online-Fragebogen erforderlich sind, muss zweckgebunden geschehen. Diese Daten müssen zudem sofort nach der Befragung gelöscht werden.

Auch der Inhalt einzelner Fragen kann die Anonymität gefährden. Wird z.B. nach der Organisationseinheit gefragt, der die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter angehört (Abteilung, Sachgebiet, Stabsstelle etc.), kann bei kleinen Organisationseinheiten oder bei wenigen Teilnehmenden aus dieser Organisationseinheit ein Rückschluss auf den Befragten nicht mit hinreichender Wahrscheinlichkeit ausgeschlossen werden. In der Regel geht man in diesem Fall deshalb davon aus, dass Organisationseinheiten mit weniger als zwölf Mitarbeitenden oder weniger als sechs Teilnehmenden von der Befragung auszuschließen sind.

Angaben zum Landrat/zur Landrätin oder zu bestimmbar Personen (wie z.B. zum/zur Vorgesetzten) sind personenbezogene Daten im Sinne des Art. 4 Nr. 1 DSGVO. Der Personenbezug entfällt nach allgemeinen Grundsätzen erst dann, wenn Angaben zu mehreren Personen (mindestens drei) zusammengefasst sind. Bedeutung erlangt dies insbesondere für die Bekanntgabe der Auswertungsergebnisse. Ergebnisse, die einer bestimmten Person (z.B. Landrat/Landrätin, Führungskraft) zugeordnet werden können, dürfen nur mit deren Einwilligung anderen Personen (z.B. deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Führungskräften) bekanntgegeben werden.

Die Einschaltung eines externen Befragungspartners kann das Vertrauen in die Anonymität der Befragungsteilnehmenden ggf. erhöht werden. Denn: Die personenbezogenen Daten bleiben beim Dienstleister, innerhalb des Landratsamts kann keiner darauf zugreifen. Das Landratsamt bekommt lediglich Zugang zu den anonymisierten Ergebnissen. Und auch jede weitere Art der Rückverfolgung (etwa über die Kenntnis von Handschriften bei Freitextangaben in Print-Fragebogen) wird so ausgeschlossen. Bei der Beauftragung Dritter müssen die datenschutzrechtlichen Anforderungen beachtet werden, insbesondere hinsichtlich der Auftragsverarbeitung nach Art. 28 DSGVO.

Eine Mitarbeiterbefragung beruht zudem grundsätzlich auf der **freiwilligen Teilnahme** beziehungsweise der freiwilligen Einwilligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Datenerhebung. Die Freiwilligkeit der Teilnahme muss genauso sichergestellt werden wie die Tatsache, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch eine Nichtteilnahme keinerlei Nachteile entstehen. Zweck, Gegenstand und Ablauf der Befragung müssen ebenso klar sein wie die durchführende Stelle, der Ablauf der Auswertung und die Speicherdauer der Daten. Sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter personenbezogene Angaben machen (was bei einer anonymen Mitarbeiterbefragung nicht vorkommt), wäre eine schriftliche Einwilligung jeder Mitarbeiterin/jedes Mitarbeiters erforderlich.

2.4. Einbindung des Personalrats

Es ist zwar nicht verpflichtend, die Zustimmung des Personalrats für eine vollständig anonyme Mitarbeiterbefragung einzuholen, der Personalrat muss aber informiert werden. Es empfiehlt sich dennoch, die Mitarbeiterbefragung immer unter aktiver Einbeziehung des Personalrats durchzuführen. Eine frühe und umfassende Integration des Personalrats in das Projekt ist sogar erfolgsfördernd, denn nur so gewinnen Sie einen wichtigen Fürsprecher und Unterstützer, den das Projekt Mitarbeiterbefragung braucht, um erfolgreich zu sein.

2.5. Wen befragen: Teilnehmende der Befragung

Eine der wichtigsten Fragen bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung ist die Auswahl der Teilnehmenden: Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen befragt werden, welche nicht? Den größten Informationsgewinn liefert eine **Vollbefragung**. Und sie hat auch motivationale Vorteile: Mit ihr erreicht man alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Ergebnisse lassen sich zudem spezifisch auch für kleinere Organisationseinheiten aufbereiten. Vollbefragungen machen die Mitarbeiterbefragung zur gemeinsamen Aktion: Alle Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter werden befragt, gehört und damit in den Prozess miteinbezogen. Die Mitarbeiterbefragung ist damit ein wichtiges Instrument der Partizipation.

Für bestimmte Mitarbeitergruppen stellt sich in der Praxis regelmäßig die Frage, ob diese an der Befragung teilnehmen sollen, insbesondere:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die seit sehr langer Zeit nicht arbeitsfähig sind und damit auch nicht am Betriebsgeschehen teilnehmen
- Ähnliches kann für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit gelten wie auch für jene, die gerade neu eingestellt worden sind
- Auszubildende
- Praktikantinnen und Praktikanten und kurzfristig Beschäftigte

Die Entscheidung, wer dabei sein darf und wer nicht, muss in jeder Organisation individuell getroffen werden.

2.6. Wie befragen: Online, Print oder Hybrid?

Eine weitere zentrale Frage für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen ist die Wahl der Befragungsmethode: Online-, Print- oder Hybrid-Befragung. Schließlich sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht werden, auch die ohne Internetzugang.

2.6.1. Online-Befragung

Die Online-Mitarbeiterbefragung ist die zeit- und kostensparendste Variante. Voraussetzung ist allerdings, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über einen Internetzugang und möglichst auch über eine eigene E-Mail-Adresse verfügen. Der Fragebogen wird in einem Online-Befragungssystem umgesetzt, das über PC oder mobile Endgeräte für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell und unkompliziert zu nutzen ist. Der Zugang zum Online-Fragebogen wird in der Regel durch einen Zugangscode gesichert, um eine Mehrfachteilnahme auszuschließen. Der Zugangscode wird automatisch generiert und in der Regel an die dienstliche E-Mail-Adresse des Mitarbeiters versendet oder – falls dies nicht möglich ist – per Brief zugestellt. Mitarbeitern ohne eigenen PC-Arbeitsplatz kann das Ausfüllen des Online-Fragebogens auch über einen eigens dafür bereitgestellten PC (z.B. zu bestimmten Zeiten in einem Besprechungsraum) ermöglicht werden. Ist der Online-Fragebogen fertig ausgefüllt, werden die Daten verschlüsselt an die auswertende Stelle übermittelt und dort direkt in die Datenauswertung übernommen. Das stellt einen großen Zeitgewinn gegenüber schriftlichen Befragungen dar, da der zeitintensive Fragebogenrücklauf und das Scannen oder die manuelle Datenerfassung entfallen.

2.6.2. Print-Befragung

Eine schriftliche Mitarbeiterbefragung bietet sich für Organisationen an, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel keinen dienstlichen E-Mail- und Internetzugang haben. Durchgeführt wird die Befragung in der Regel direkt am Arbeitsplatz oder von zu Hause aus. Bei einer Befragung am Arbeitsplatz werden die Fragebogen z.B. durch die direkte Führungskraft oder durch Vertreter des Personalrats oder des Personalbereichs an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt. Anschließend werden die ausgefüllten Fragebögen in eine verschlossene Urne (z.B. beim Personalrat) geworfen. Bei der postalischen Mitarbeiterbefragung werden die Befragungsunterlagen nach entsprechender Ankündigung an die Heimatadresse übermittelt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter füllen den Fragebogen dann zu Hause aus und senden ihn in einem voradressierten und vorfrankierten Rückumschlag direkt an das Befragungsinstitut.

2.6.3. Hybrid-Befragung

In Landratsämtern, in denen nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Internetzugang haben, kann bei der Durchführung der Mitarbeiterbefragung auch eine sog. Hybrid-Lösung sinnvoll sein. Das bedeutet, Mit-



arbeiterinnen und Mitarbeiter mit dienstlicher E-Mail-Adresse und Internetzugang nehmen an der Online-Befragung teil, alle anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten einen Papierfragebogen. Ziel der Kombi-Lösung ist, allen Mitarbeitergruppen diejenige Durchführungsvariante anzubieten, die am besten zu ihnen passt. Online- und Print-Fragebogen sind bei einer Hybrid-Befragung identisch, lediglich das Medium unterscheidet sich.

Hinweis:

Die Mitarbeiterbefragungen 2016 des Bayerischen Innovationsrings erfolgten nach der sog. Basket-Methode, die eine abteilungsspezifische Auswertung der Befragungsergebnisse ermöglichte und dabei die Anonymität der Befragungsteilnehmer sicherstellte (s. hierzu Kapitel 3.1, S. 11 f.).

2.7. Kommunikation der Mitarbeiterbefragung

2.7.1. Ziele und Nutzen kommunizieren

Besonders entscheidend für den Erfolg des Befragungsprojekts ist es, den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften die Ziele und den Nutzen genau zu erläutern und auch den weiteren Prozess nach der Befragung zu beschreiben. Am Ende geht es ja um Verbesserungsmaßnahmen, die nicht zuletzt der Mitarbeiterzufriedenheit zugutekommen. Nach der Befragung gilt daher: Taten müssen folgen.

2.7.2. Kommunikation im Projektverlauf

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten frühzeitig über eine geplante Mitarbeiterbefragung im Landratsamt informiert werden – auch wenn der Zeitpunkt der Projektdurchführung noch in einer gewissen Ferne liegt. Die Einbindung des Personalrats und des behördlichen Datenschutzbeauftragten in die Kommunikation ist empfehlenswert, denn auch diesen werden seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viele Fragen zum Befragungsprojekt gestellt werden.

Bei der Kommunikation sollten über den Verlauf des Projekts hinweg unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Denn in den einzelnen Phasen der Befragung werden unterschiedliche Themen relevant. Vor der Befragung geht es vor allem um die Ziele der Befragung (wofür wird sie durchgeführt?), ihre Anonymität und Freiwilligkeit, die Vertraulichkeit beim Umgang mit den Antworten sowie um die vielleicht wichtigste Frage: Was passiert mit den Ergebnissen? Kurz vor und während der Befragung stehen vor allem technische Details der Durchführung im Vordergrund: Wo kann ich meinen Fragebogen abgeben? Wie kann ich online teilnehmen? Bis wann muss ich den Fragebogen ausgefüllt haben? Nach der Befragung steht zunächst die Kommunikation der Ergebnisse im Vordergrund. Anschließend erfolgt die Arbeit mit den Ergebnissen. Die Art und Weise, wie die Auswertung der Ergebnisse bzw. das Ableiten von Verbesserungsmaßnahmen erfolgen soll, muss zu Beginn dieser Phase allen Beteiligten erläutert werden.

Hauptansprechpartner für Fragen sind in der Regel die Projektleitung und der ggf. einbezogene externe Projektpartner. Darüber hinaus können sich auch weitere Multiplikatoren beteiligen, z.B. Führungskräfte. Häufig gestellte Fragen (FAQ) können auch im Intranet veröffentlicht und beantwortet werden – und damit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stehen.

Während der Befragung sollte in kurzen Abständen die Beteiligung überprüft werden, damit bei Bedarf weitere kommunikative Maßnahmen ergriffen werden können, um eine hohe Teilnahmequote zu erreichen. Reaktionsmöglichkeiten bei schleppender Beteiligung bestehen in der Kommunikation über die Führungskräfte oder einer Erinnerungsmail mit Absender „Amtsleitung“. Ggf. kommt auch eine Verlängerung der Befragungsperiode in Betracht.

2.8. Themen und Inhalte der Mitarbeiterbefragung

Ein guter Fragebogen sollte die grundlegenden sozialwissenschaftlichen Anforderungen an ein Befragungsinstrument erfüllen. Die Fragen müssen kurz, prägnant und allgemein verständlich sein: keine doppelten Verneinungen, keine Schachtelsätze, möglichst keine Fremdwörter und Fachbegriffe, die nicht für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verständlich sind. Die Fragen sollten keine Wertungen beinhalten, sondern eine Situation sachlich beschreiben. Erst über die Antwortskala wird die persönliche Einschätzung zum Ausdruck gebracht, zum Beispiel nach dem Grad des Zutreffens oder nach der Häufigkeit des Auftretens. Die Antwortskala muss dabei nicht zwingend symmetrisch sein. So lässt sich eine signifikant häufigere Nutzung der mittleren Antwortkategorie bei einer unsymmetrischen Skala (z.B. 5er-Skala) bei Mitarbeiterbefragungen in der Regel nicht beobachten.

Werden mehrere Fragen zu einem Thema gestellt, sollten sie im Fragebogen nicht direkt hintereinander und womöglich noch unter einer Überschrift aufgeführt werden. Besser ist es, die Fragen zu einem Thema im Fragebogen zu mischen und erst später im Rahmen der Auswertung zusammenzuführen. Auf Überschriften zu Themenblöcken kann man ganz verzichten. Die Durchmischung führt in der Regel zu methodisch besseren Ergebnissen, da Teilnehmende jede Frage unabhängig von Überschriften beantworten müssen.

Diese Antwortskala steht auf jeder Seite

1	stimmt überhaupt nicht
2	stimmt kaum
3	stimmt teils-teils
4	stimmt im Großen und Ganzen
5	stimmt vollkommen
?	nicht bewertbar

... und hinter jeder Aussage

Beispiel 1: Ich habe Freude bei meiner Arbeit in unserem Landratsamt	1 2 3 4 5 ?
Beispiel 2: Mein Arbeitsplatz ist so ausgestattet, dass ich meine Aufgaben gut erledigen kann	1 2 3 4 5 ?
...	...

Im Fragebogen sind die Aussagen nicht nach Themen geordnet, sondern gemischt.

Abbildung 1: Skalierung der Fragen (Quelle: geva-Institut)

Es schafft eine größere Klarheit für die Teilnehmenden, wenn im ganzen Fragebogen die Skalierung auf eine Form beschränkt ist und nicht bei jeder Frage eine andere verwendet wird. So können sich die Teilnehmenden voll und ganz auf die Fragen konzentrieren und müssen nicht ständig umdenken, wie denn nun die veränderte Skalierung funktioniert. Im Print- und Online-Fragebogen kann man diese Regel auch gut durch grafische Elemente unterstützen (siehe Abb. 1).

Die nachfolgenden Themen sollten in einer Mitarbeiterbefragung abgebildet werden:

Arbeitsbedingungen (Einflussfaktoren)		
Leistung	Mitarbeiter	Führung & Zusammenarbeit
Kompetenz - Arbeitsorganisation - Handlungs- / Entscheidungsspielräume - Qualitätsbewusstsein - Übergreifende Zusammenarbeit	Perspektiven - Fort- und Weiterbildung - Berufliche Weiterentwicklung - Arbeitsaufgaben / Tätigkeit	Führungskultur im Unternehmen - Bewertung des Landrates / der Landrätin* - Information
Mehrwert Bürgerorientierung	Anerkennung - Würdigung der Leistung - Vergütung	Klima der Zusammenarbeit - Umgang mit den Mitarbeitern - Zusammenarbeit mit den Kollegen - Kommunikationskultur
Zukunft - Umgang mit Ideen - Veränderungsfähigkeit	Gesundheit und Sicherheit - Gesundheitsorientierung - Arbeitspensum - Arbeitszeitregelung - Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben - Arbeitsplatzausstattung	Führung durch den direkten Vorgesetzten - Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft (globale Bewertung) - Glaubwürdigkeit - Mitarbeiterkontakt / persönlicher Umgang - Übertragen von Aufgaben - Rückmeldung geben - Informationsverhalten - Wertschätzung / Anerkennung - Mitarbeiterförderung - Organisation / Planung - Umsetzung / Nachhaltigkeit - Führen in Veränderungsprozessen
	Zusatzthema - optional Bewertung der Personalvertretung	

* nur bei Zustimmung des Landrates / der Landrätin

Abbildung 2: Themen einer Mitarbeiterbefragung (Quelle: geva-Institut)

3. Mitarbeiterbefragung durchführen und auswerten

3.1. Durchführung

Wenn das Befragungsinstrument erstellt und abgestimmt ist, geht es im nächsten Schritt darum, die operative Durchführung der Befragung zu planen. Dabei sind folgende Fragen zu klären:

- Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen online teil?
- Haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die online teilnehmen sollen, auch Zugriff auf das Internet?
- Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen gedruckte Fragebogen und Rücksendeküverts?
- Welche Organisationseinheiten sollen separat ausgewertet werden und wie verteilen sich Online- und Print-Teilnehmende auf diese späteren Berichtseinheiten?
- Sollen die Online-Teilnehmenden per E-Mail zur Befragung eingeladen werden oder per Brief? Sind die Zustelladressen bekannt?
- Wenn keine E-Mail-Einladungen möglich sind: Wie werden Einladungsbriefe zur Online-Befragung verteilt: personalisiert oder nicht personalisiert?
- Wer kümmert sich intern um die Verteilung der Fragebögen und ggf. der brieflichen Einladungen zur Online-Befragung?

Die interne Projektleitung im Landratsamt ist für die Koordination aller operativen Prozesse zuständig und steht auch im engen Austausch mit einem ggf. externen Partner.

Der Befragungszeitraum wird in der Regel auf zwei Wochen festgelegt. Das ist ausreichend, um nahezu allen Mitarbeitern die Möglichkeit zur Teilnahme zu geben. Unter Umständen kann die „Feldphase“ noch einmal um eine

Woche verlängert werden, um eine ggf. unbefriedigende Beteiligung zu verbessern. Die Verlängerung sollte aber kommunikativ begleitet werden, damit sie einen messbaren Effekt hat. Aber auch auf den richtigen Zeitpunkt für die Befragung sollte geachtet werden, z.B. nicht während der Schulferien. Einzelnen Personen, die während der Befragungsperiode krank oder im Urlaub sind, können die Einladungen ggf. per Post nach Hause geschickt werden. Eine gewisse Anzahl nicht zu erreichender Personen ist aber bei Mitarbeiterbefragungen normal und akzeptabel.

Bei der Verteilung der Fragebögen hat sich die sog. Basket-Methode bewährt. Der Vorteil ist, dass diese Form der Verteilung ohne persönliche Daten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Name, E-Mail-Adresse etc.) auskommt. Das Verfahren trägt damit nicht nur den datenschutzrechtlichen Anforderungen Rechnung, sondern schützt auch die Anonymität der Befragungsteilnehmenden. Konkret kann dabei wie folgt vorgegangen werden:

- Die Befragungsunterlagen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Landratsamt werden in Päckchen (= Baskets) für die einzelnen Abteilungen aufgeteilt.
- Die Anzahl der Umschläge in den Baskets entspricht der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Abteilung.
- Jede/Jeder Mitarbeiterin/Mitarbeiter entnimmt sich einen Umschlag mit Befragungsunterlagen (Prinzip der zufälligen Auswahl). In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, eine Namensliste mit allen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen vorzubereiten, damit die Verteilung der Befragungsunterlagen dokumentiert wird und keine/kein Mitarbeiterin/Mitarbeiter zwei Zugangscode bzw. Fragebögen erhält.

Das Grundprinzip lässt sich vereinfacht wie folgt darstellen:

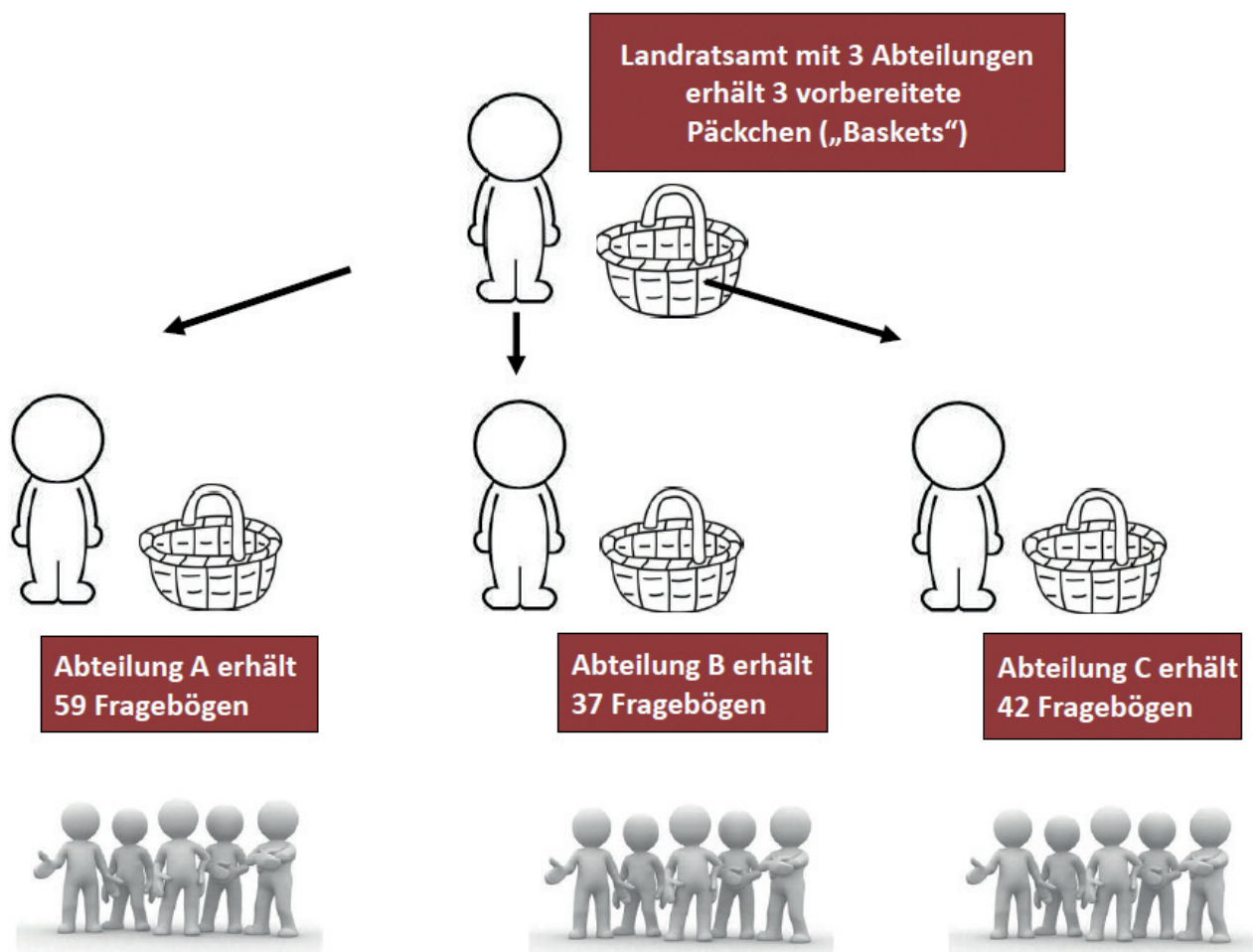


Abbildung 3: Verteilung der Fragebögen mit der Basket-Methode (Quelle: geva-Institut, Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management)



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Zugangsdaten verloren oder trotz sorgfältiger Planung keine Einladung bekommen haben, wenden sich an die Projektleitung bzw. den ggf. einbezogenen externen Projektpartner.

Während die Daten im Online-Fragebogen in Echtzeit verfügbar sind, dauert der Rückversand gedruckter Fragebögen naturgemäß länger, je nachdem ob diese über Urnen im Landratsamt eingesammelt oder einzeln per Briefpost zurückgeschickt werden. Etwa eine Woche nach dem Einsendeschluss liegt erfahrungsgemäß der letzte Fragebogen vor und die Auswertung beginnt.

3.2. Ergebnisauswertung und Berichterstellung

Erst wenn alle Daten vorliegen, erfolgt die Auswertung. Das bedeutet, dass gegenüber den Teilnehmenden ein verbindlicher Abgabetermin kommuniziert werden muss.

3.2.1. Gesamtpräsentation

In einer Gesamtpräsentation werden für das Landratsamt insgesamt (und damit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der Befragung teilgenommen haben) die relevanten Ergebnisse für wesentliche Organisationseinheiten herausgearbeitet. Anhand dieser Resultate können Fragen zu Motivation und Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beantwortet und im Zusammenhang mit der Bewertung der Arbeitsbedingungen im Landratsamt betrachtet werden. Außerdem werden Indizes und Rankings gebildet, Stärken und Verbesserungspotenziale aufgezeigt sowie Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Im Falle von Wiederholungsbefragungen steht insbesondere die Veränderung gegenüber der Vorbefragung im Fokus.

3.2.2. Berichte für Abteilungen

Focus-Berichte

Die Ergebnisse einzelner Organisationseinheiten oder spezifischer Mitarbeitergruppen (z.B. Führungskräfte, Azubis) werden in sogenannten Focus-Berichten dargestellt. Zur Wahrung der Anonymität werden diese Auswertungen erst ab einer vorher festgelegten Mindestbeteiligung pro Einheit (z.B. fünf Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter) angefertigt. Die Ergebnisse werden präsentationsfähig in Form von anschaulichen Grafiken und Erläuterungen aufbereitet und mit internen und (bei Wiederholungsbefragungen) historischen Benchmarks ausgestattet. Auf diese Weise können sie von den Führungskräften unmittelbar genutzt werden, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Ergebnisse des eigenen Bereichs zu informieren. In jedem Focus-Bericht ist eine Handlungsrelevanz-Matrix enthalten. Damit ist der zuständigen Führungskraft auf einen Blick klar, an welchen Themen anzusetzen ist, um die Umsetzungsziele zu erreichen.

Top-Management-Berichte

Für den Landrat/die Landrätin und die Amtsleitung von besonderem Interesse sind Top-Management-Reports, in denen die Ergebnisse verschiedener Organisationseinheiten einander vergleichend gegenübergestellt werden. Auf diese Weise wird ein Überblick über die Bewertung der Befragungsthemen durch die verschiedenen Bereiche ermöglicht.

3.3. Analyse und Interpretation

3.3.1. Ergebnisse interpretieren und bewerten

Die Befragung ist erfolgreich abgeschlossen, die Zahlen liegen vor. Aber was sagt uns das Ergebnis? Sind die Zahlen eher negativ oder eher positiv einzuordnen? In welchem Verhältnis sind sie zu bewerten? Und vor allem: Was heißt das für die Umsetzung? Welche Handlungsfelder müssen konkret angegangen werden und vor allem wie? Genau genommen fängt hier, bei der Einordnung und Interpretation der Ergebnisse, die eigentliche Arbeit an.

Nach dem Auswerten kommt das Bewerten

Erst wenn die Ergebnisse in Zusammenhang mit den übrigen Ergebnissen gebracht werden, können daraus wichtige Erkenntnisse für das Landratsamt abgeleitet werden. Der Schlüssel zu wichtigen und richtungsweisenden Ergebnissen und Implikationen sind W-Fragen wie: „Warum sind einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter resigniert, während andere sich mit guten Ideen kreativ einbringen?“ Oder: „Warum empfehlen manche Beschäftigte das Landratsamt ihren Freunden/Freundinnen und Bekannten als Arbeitgeber, während Kollegen/Kolleginnen innerlich gekündigt haben oder sich bereits nach einer beruflichen Alternative umsehen?“ Die Mitarbeiterbefragung beantwortet diese Fragen nicht direkt, sondern indirekt über die Verknüpfung der verschiedenen Variablen. Stehen womöglich bestimmte Arbeitsbedingungen in Zusammenhang mit den Reaktionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Mit der Antwort auf diese Frage hat man Ansatzpunkte für gezielte Veränderungen gefunden.

3.3.2. Benchmarking

Für die Interpretation der Befragungsergebnisse ist ein geeigneter Bezugsrahmen erforderlich, um die Ergebnisse einordnen zu können. Dazu werden Benchmarks eingesetzt. Sie zeigen, wie die eigene Organisation im externen, internen und historischen Vergleich dasteht:

- Für eine erste Einschätzung der Ergebnislage für das Landratsamt bietet sich insgesamt ein Vergleich mit **externen Benchmarks**, zum Beispiel anderen Landratsämtern, an. Erst wenn ein ermitteltes Ergebnis den Werten aus anderen, in Struktur und Tätigkeit vergleichbaren Organisationen gegenübergestellt wird, kann bewertet werden, ob es sich um ein gutes oder ein schlechtes Resultat handelt. Wenn wie bei der Mitarbeiterbefragung der bayerischen Landratsämter von 2016 16 Landratsämter gleichzeitig befragt werden, dann liegen aktuelle und aussagekräftige Vergleichsdaten vor, an denen sich jedes einzelne Landratsamt messen kann. Und wenn dies gewünscht ist, dann kann sich ein Landratsamt auch mit nicht-öffentlichen Organisationen vergleichen.
- **Interne Benchmarks** helfen dabei, Ergebnisunterschiede innerhalb einer Organisation aufzudecken und Führungskräfte bei der Ergebnisinterpretation zielgerichtet zu beraten. Bei einem internen Benchmarking können die Befragungsergebnisse der Abteilungen mit den Gesamtergebnissen oder untereinander verglichen werden. Daraus lassen sich vor allem Erkenntnisse über relative Stärken und Entwicklungspotenziale innerhalb des Landratsamts ablesen.
- **Historische Vergleiche** mit den Resultaten der zurückliegenden Mitarbeiterbefragung zeigen positive und negative Entwicklungen auf. Ab der zweiten Mitarbeiterbefragung gewinnt das interne Benchmark deutlich an Aussagekraft, da nun auch Veränderungen bewertet werden können. Diese historischen Benchmarks dienen dazu, über die Zeit die Veränderungen zwischen den Befragungen aufzuzeigen.

Benchmarks verhindern, dass Ergebnisse willkürlich interpretiert werden und helfen dabei, das eigene Befragungsergebnis besser einzuordnen.

3.3.3. Auswertungstiefe und Handlungsrelevanz

Auf Fragen folgen Taten. Dies sollte die Maxime jeder Mitarbeiterbefragung und zu keiner Zeit nur ein Lippenbekenntnis sein.

3.4. Kommunikations- und Umsetzungsprozess

3.4.1. Kommunikation der Ergebnisse

Ein sorgfältig geplantes Kommunikationskonzept regelt das einheitliche Vorgehen bei der Informationsweitergabe im Landratsamt. So wird gewährleistet, dass jede/jeder Mitarbeiterin/Mitarbeiter dieselben Informationen erhält. Und je besser die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Ergebnisse informiert sind, desto größer ist ihre Bereitschaft an Veränderungsprozessen teilzunehmen und desto mehr wird das Vertrauen in das Personalinstrument „Mitarbeiterbefragung“ gestärkt.



Leitungsebene

Die Kommunikation der Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung beginnt beim Landrat und der Amtsleitung. Hier werden die wesentlichen Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung erstmalig berichtet, zusammengefasst, pointiert und bewertet. Nachfolgend werden die Ergebnisse weiter spezifiziert und z.B. für Abteilungen, Sachgebiete etc. in eigenen Präsentationen berichtet.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Gesamtergebnisse der Mitarbeiterbefragung können je nach Mitarbeiterzahl zum Beispiel auf einer Personalversammlung vorgestellt werden. Ergänzend können die zentralen Ergebnisse z.B. auch im Intranet bereitgestellt werden.

Für Ergebnispräsentationen sollte ca. eine Stunde eingeplant werden, so dass ausreichend Zeit für Nachfragen zur Verfügung steht. Auf Personalversammlungen kann ggf. auch eine halbe Stunde bis eine Dreiviertelstunde ausreichen. Es ist daher erforderlich, sich auf das wirklich Wesentliche zu konzentrieren, die Charts für die Präsentation adressatengerecht aufzubereiten (auch aus der Entfernung gut lesbar) und die wichtigsten Ergebnisse pointiert und angemessen vorzustellen. Auch hier gilt: keine Ergebnisrankings nach Sachgebieten oder Abteilungen.

Ergebniskommunikation in Abteilungen

Die Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Ergebnisse aus dem eigenen Bereich ist grundsätzlich Aufgabe der jeweiligen Abteilungsleitung. Um ein möglichst gleichmäßiges Vorgehen innerhalb der Organisation sicherzustellen, ist es sinnvoll, den Abteilungsleitungen mögliche Kommunikationswege aufzuzeigen und insbesondere auch Hilfestellungen anzubieten. Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abteilung können die Ergebnisse diskutiert und mögliche Verbesserungsmaßnahmen besprochen werden.

Kommunikationsmittel

Schriftliche Informationen, ob nun via Mitarbeiterzeitung, Intranet, Newsletter des Landrats/der Landrätin oder Multiplikatoren der hausinternen Kommunikation sind allesamt sinnvoll und weiterführend. Für die schriftlichen Medien gelten ähnliche inhaltliche Grundsätze wie für alle persönlichen Präsentationen: adressatengerechte Texte und Grafiken, keine Vergleiche über Organisationseinheiten, Vortragsdauer lieber kürzer als länger – und dafür Hinweise auf die geplante Umsetzung der Erkenntnisse und Informationen zum weiteren Vorgehen.

3.4.2. Zentraler und dezentraler Umsetzungsprozess

Maßnahmen entwickeln

Ziel einer Mitarbeiterbefragung ist nicht die Befragung selbst, sondern der dadurch angestoßene kontinuierliche Verbesserungsprozess. Daher sollte eine Mitarbeiterbefragung nie allein stehen, sondern immer den Beginn eines Organisationsentwicklungsprozesses markieren.

Zentrale Maßnahmen (Ebene Landratsamt)

Zentrale Verbesserungsthemen zeichnen sich durch Resultate aus, die für nahezu alle Organisationseinheiten gelten. Es müssen zudem Themen sein, die nicht lokal zu bearbeiten sind oder nicht lokal bearbeitet werden sollen. So ist z.B. Top-down-Kommunikation ein zentrales Verbesserungsthema, genauso wie das Thema Innovationskultur oder Ideenmanagement.

Dabei gilt es Schwerpunkte zu setzen und sich auf wenige zentrale Themen zu konzentrieren, die dann auch tatsächlich umgesetzt werden können. Für die einzelnen Maßnahmen sollten Verantwortliche benannt und Projektteams gebildet werden. Ggf. können Maßnahmen auch in bestehende Projekte integriert werden.

Dezentrale Maßnahmen (Ebene Abteilung)

Dezentrale Verbesserungsthemen betreffen nur einzelne Abteilungen. Diese können von den jeweiligen Abteilungen bearbeitet werden, z.B. die Verbesserung der abteilungsinternen Kommunikation durch regelmäßige Sachgebietsbesprechungen.

Auch die identifizierten Verbesserungsmaßnahmen auf Abteilungsebene sollten im Hinblick auf ihre Umsetzbarkeit priorisiert und es müssen konkrete Verantwortlichkeiten definiert werden.

Umsetzung der Maßnahmen überprüfen

Die Umsetzung der vereinbarten zentralen und dezentralen Maßnahmen sollte regelmäßig überprüft werden. Bei den zentralen Maßnahmen erfolgt diese Überprüfung an zentraler Stelle für das ganze Landratsamt. Bei den dezentralen Maßnahmen obliegt diese Überprüfung in der Regel der Abteilungsführung.



Abbildung 4: Regelkreis der Mitarbeiterbefragung (Quelle: geva-Institut)

4. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (optional)

Nach dem Arbeitsschutzgesetz müssen seit Ende 2013 alle Organisationen – auch die Landratsämter – die Gefährdungen ermitteln, die sich aus der psychischen Belastung bei der Arbeit ergeben. Dabei muss nicht zwingend eine eigenständige Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden, sondern sie kann auch in bestehende Prozesse der Gefährdungsbeurteilung oder bereits vorhandene Gremien und Strukturen integriert werden. Dies kann auch im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung realisiert werden. Grundsätzlich gibt es dafür zwei Möglichkeiten:

- Integrierte Lösung: Die Ergebnisse werden aus den bereits vorhandenen Fragen der Mitarbeiterbefragung abgeleitet und für die relevanten Tätigkeitsgruppen der Organisation ausgewertet.
- Ergänzende Lösung: Ein ergänzender Fragenbogen mit spezifischer Skalierung wird zusätzlich in die Mitarbeiterbefragung eingebunden. Jede/Jeder Mitarbeiterin/Mitarbeiter beurteilt 18 Aussagen dahingehend, ob der formulierte Sachverhalt auftritt (trifft zu, trifft nicht zu) und entscheidet dann, inwieweit das Zutreffen bzw. Nicht-Zutreffen ihn belastet. Die Auswertung erfolgt ebenfalls nach Tätigkeitsbereichen. Allerdings ist die Bewertung der Belastung abhängig von ihrem Zutreffen.

Vorteil der ergänzenden Befragung ist die größere Präzision bei der Bewertung, allerdings wiederholen sich in diesem Fall Fragen in unterschiedlicher Formulierung im Fragebogen, was zu Irritationen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen dürfte. Vorteil der integrierten Lösung ist die implizite Durchführung ohne gesonderte Fragenvorgabe.

5. Die Mitarbeiterbefragung 2016 des Bayerischen Innovationsrings für Landratsämter

5.1. Ausgangslage

Im Frühjahr 2016 haben sich 16 bayerische Landratsämter an einer gemeinsamen Mitarbeiterbefragung beteiligt: Aichach-Friedberg, Aschaffenburg, Bad Kissingen, Bayreuth, Cham, Coburg, Dachau, Ebersberg, Eichstätt, Freising, Fürth, Mühldorf a. Inn, Neu-Ulm, Nürnberger Land, Regensburg und Wunsiedel i. Fichtelgeb.. In den teilnehmenden Landratsämtern waren über 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeladen, teilzunehmen. 4.617 Personen (rd. 65 Prozent) haben diese Chance genutzt. In vier Landratsämtern lag die Beteiligung über 70 Prozent. Ein Landratsamt kam sogar auf 80 Prozent Beteiligung. Die Befragung wurde online durchgeführt, für kleinere Gruppen ohne Zugang zum Internet gab es aber die Möglichkeit, einen Papierfragebogen auszufüllen.

Der Fragebogen und das methodisch-operative Vorgehen wurde im Rahmen eines gemeinsamen Abstimmungsprozesses zwischen dem Bayerischen Innovationsring, der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management und dem Münchner geva-Institut erarbeitet und vereinbart. Dabei spielte auch das Thema der Vergleichbarkeit mit der Mitarbeiterbefragung 2009 eine Rolle. Die Befragungen fanden annähernd zeitgleich im Frühjahr 2016 statt, sodass die Auswertung und Ergebnisaufbereitung gemeinsam stattfinden konnte. Berater der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management haben in den Landratsämtern die Ergebnispräsentationen übernommen und bei Bedarf auch Umsetzungsprozesse eingeleitet.

5.2. Ergebnisse

5.2.1. Überwiegend positive Ergebnisse

Insgesamt überwiegen die positiven Bewertungen bei der Mitarbeiterbefragung 2016. Von 33 Themen werden 22, also zwei Drittel der Themen, positiv bewertet. Bei sieben Themen lässt sich Verbesserungsbedarf erkennen und fünf Themen, darunter „Information“ und „Übergreifende Zusammenarbeit“, haben eine mittlere Bewertung bekommen. Auch die Landrätinnen und Landräte haben sich der Bewertung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt und gleich 70 Prozent Zustimmung auf die Frage nach der zukunftsorientierten Führung des Landratsamts erzielt. Die folgende Abbildung zeigt die Themen mit den höchsten Mittelwerten an:

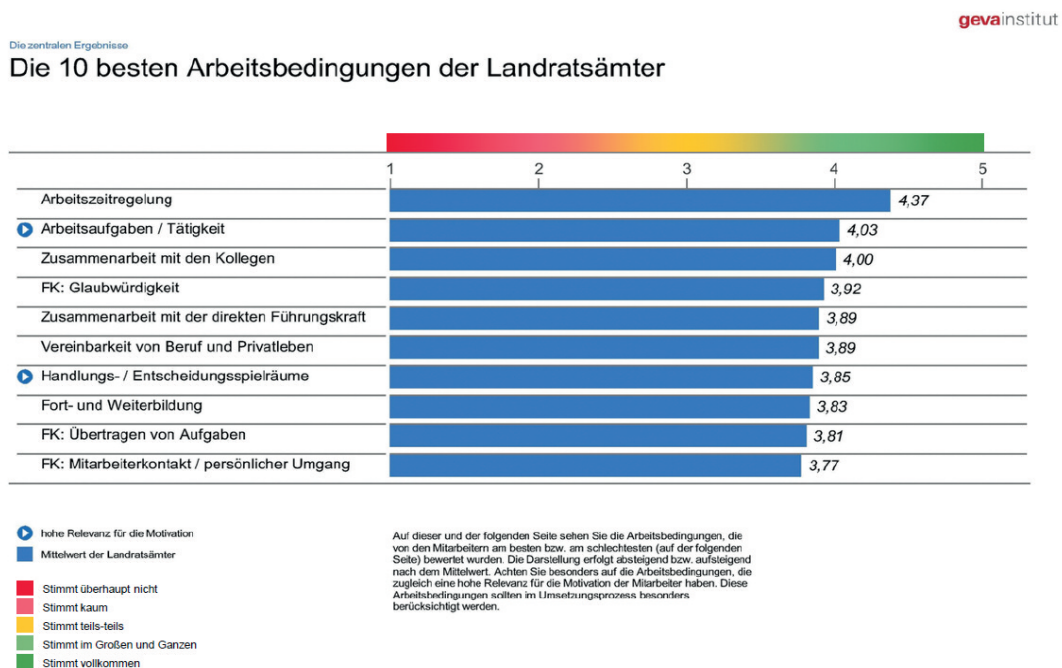


Abbildung 5: Gut bewertete Arbeitsbedingungen nach Mittelwert (Beste 10) (Quelle: geva-Institut)

5.2.2. Die Stärken der Landratsämter

Die Arbeitsaufgaben, die Arbeitsorganisation, Handlungs- und Entscheidungsspielräume, das Qualitätsbewusstsein im Sachgebiet, aber auch prozessorientierte Kompetenzen der Führungskräfte wie Organisieren und Planen, Umsetzen und Nachhalten sowie Führen in Veränderungsprozessen werden insgesamt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landratsämter sehr gut bewertet. Die Zustimmungen liegen zwischen 75 Prozent (Arbeitsaufgaben) und 67 Prozent (Qualitätsbewusstsein). Gleichzeitig sind diese Merkmale aber auch entscheidend für die persönliche Arbeitsmotivation und -zufriedenheit. Bei diesen Merkmalen handelt es sich also um ausgesprochene Stärken, die übrigens für fast alle untersuchten Landratsämter gleichermaßen zutreffen. Ebenfalls gut bewertet werden Arbeitspensum, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Arbeitszeitregelung sowie die Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten.

5.2.3. Die Handlungsfelder aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Es gibt aber auch Themen, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kritisch gesehen werden. Dabei handelt es sich vor allem um drei Themenfelder:

- Erstens den Umgang mit Ideen und die Veränderungsfähigkeit der Organisation,
- zweitens die Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung sowie die Vergütung und
- drittens die Würdigung der Leistung in Verbindung mit der Kommunikationskultur im Landratsamt.

5.3. Perspektiven für weitere Mitarbeiterbefragungen

5.3.1. Fragebogen

Bei der Zusammenstellung des Fragebogens für die Mitarbeiterbefragung 2016 stand eine deutliche Kürzung des Fragebogens aus dem Jahr 2009 im Fokus. Dennoch sollte eine Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung 2009 möglich sein. Um nicht auf wichtige Themen verzichten zu müssen, wurden innerhalb der Themen deutlich weniger Fragen gestellt. Für eine Neuauflage des Fragebogens bei einer zukünftigen Mitarbeiterbefragung kann der Fragebogen auf Grundlage der Erfahrungen 2016 und unter Berücksichtigung aktueller Themen zum Zeitpunkt der neuen Befragung redaktionell überarbeitet werden.

5.3.2. Stärkere Differenzierung der Ergebnisse (optional)

Innerhalb der Landratsämter wurden die Resultate nach Abteilungen unterschieden. Ein zusammengefasstes Bild über alle Führungskräfte einer Abteilung hinweg ermöglicht jedoch kein spezifisches Führungskräfte-Feedback. Im Rahmen der Ergebniskommunikation kam der Wunsch auch von Führungskräften unterhalb der Abteilungsleitersebene selbst, bei erneuten Mitarbeiterbefragungen die Auswertungstiefe zu erhöhen, um auch ein persönliches Feedback aus dem eigenen Zuständigkeitsbereich zu bekommen. Für die Konzeption einer Folgebefragung wird daher eine (optionale) Erhöhung der Auswertungstiefe geprüft. Der höheren Auswertungstiefe sind dabei die höheren Kosten für externe Dienstleister, datenschutzrechtliche Einwilligungserfordernisse bei jeder Führungskraft sowie ein deutlich erhöhter Aufwand für die Nachbereitung bzw. den Umsetzungsprozess gegenüberzustellen.

6. Erfahrungsberichte aus Landratsämtern zur Mitarbeiterbefragung 2016

6.1. Mitarbeiterbefragung im Landratsamt Cham

1. Durchführung der Mitarbeiterbefragung im Landratsamt Cham

- März 2016: Durchführung der anonymen Befragung geclustert nach Abteilungen und Sondereinrichtungen (Jobcenter, Kreiswerke Landkreismusikschule, Bauhöfe) des Landratsamtes
- Mai/Juni 2016: Vorstellung der Ergebnisse bei Amtsleitung und bei den Mitarbeitern im Rahmen einer Personalversammlung



- Herbst 2016: abteilungsweise Diskussionsforen mit Mitarbeitern; Ziel: Gewinnung weiterer Erkenntnisse bzgl. der unterdurchschnittlichen Befragungsergebnisse
- Oktober 2016: eingehende Befassung des Organisationszirkels (ständige Arbeitsgruppe von Mitarbeitern, die sich mit Querschnittsaufgaben und Organisationsfragen befasst incl. Personalratsvorsitz) mit den Ergebnissen der Befragung und der Diskussionsforen; Erstellung einer Prioritätenliste zur Umsetzung von Maßnahmen

2. Ergebnisbewertung und Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen

- Sofortige Umsetzung von Maßnahmen, die - unabhängig von der Priorität - sofort und ohne großen Aufwand möglich waren (z.B. Erweiterung der Mitarbeiterinfo im Intranet oder Durchführung bestimmter fachspezifischer Fortbildungen)
- Entscheidung, die in der Handlungsmatrix als Priorität 1 („vorrangig zu verbessern“) eingestuft Punkte „Umgang mit Ideen“ und „Kommunikationskultur“ parallel zu bearbeiten
- Umgang mit Ideen → Entscheidung, ein betriebliches Vorschlagswesen zu installieren
- Kommunikationskultur → Entscheidung, professionell begleitete Workshops zur Identifizierung von Handlungsschwerpunkten anzubieten

3. Kommunikation der Ergebnisse gegenüber Mitarbeitern

Personalversammlung November 2016: Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die anlässlich der Mitarbeiterbefragung sofort umgesetzten Maßnahmen; Information über die festgelegten Prioritäten sowie die Erarbeitung eines betrieblichen Vorschlagswesens; gleichzeitig Aufforderung, sich an den geplanten Workshops zur Verbesserung der Kommunikationskultur rege zu beteiligen.

4. Prozesse der Maßnahmenumsetzung

4.1. „Betriebliches Vorschlagswesen“

- Analysierung der Ausgangslage beim Umgang mit Ideen, Identifizierung der Schwachpunkte
- Erarbeitung einer Richtlinie für ein betriebliches Vorschlagswesen mit
 - o festem Ansprechpartner (Geschäftsleitung)
 - o klar strukturiertem, aber dennoch unbürokratischem Verfahren
 - o abgestuftem Belohnungssystem

Vorstellung des „Betrieblichen Vorschlagswesens“ am Landratsamt Cham in einer Personalversammlung im Oktober 2017.

4.2. „Workshops Kommunikationskultur“

- Prozess:
 - o Auswahl eines Beratungsbüros zur Durchführung der Workshops
 - o Mitarbeiter- und Führungskräfteworkshops im September und November 2017
- Wesentliche Ergebnisse und Maßnahmen:
 - o Maßnahmen zur besseren und persönlicheren Kommunikation mit Kollegen und Kunden wurden ergriffen (z.B. Namensschilder, Bilder im Intranet etc.).
 - o Leitbild des Landratsamtes wurde um das Thema Kommunikationskultur ergänzt.
- Geplant in 2019:
 - o Informationskanal E-Mail besser nutzen und strukturieren; Datenschutzaspekte beachten.
 - o Sozialkompetenz der Führungskräfte durch Schulungen fördern (z.B. in Mitarbeitergesprächen oder beim Konfliktmanagement).
 - o Bereits vorhandene betriebliche Regelungen und Leitfäden (z.B. zum Mitarbeitergespräch) wieder ins Gedächtnis rufen.

5. Ergebnis bzw. Zwischenfazit des Umsetzungsprozesses

5.1. „Betriebliches Vorschlagswesen“

- Das Inkrafttreten der Richtlinien erfolgte zum 01.01.2018. Mittlerweile wurde eine Reihe von kleineren Verbesserungsvorschlägen eingereicht und zum größten Teil mit Sachprämien bedacht. Weitere Vorschläge – auch mit hohem finanziellen Einsparpotenzial – sind in der Pipeline.
- Da das Verfahren relativ „barrierearm“ (wenig Aufwand) für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgestaltet ist, werden auch Vorschläge eingereicht.
- Das betriebliche Vorschlagswesen muss zumindest in der Anfangszeit immer wieder an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Führungskräfte kommuniziert werden, damit es „ins Laufen“ kommt.

5.2. „Workshops Kommunikationskultur“

- Die elektronischen Kommunikationswege beeinflussen das Kommunikationsverhalten zwischen Mitarbeitern, aber auch zwischen Mitarbeitern und Kunden immer mehr und nicht unbedingt zum Positiven. In Zukunft ist auch hier verstärkt auf eine „Etikette“ zu achten.
- Der zunehmenden Anonymität innerhalb der Behörde durch eine stetig steigende Zahl und einen häufigeren Wechsel an Mitarbeitern ist durch geeignete Maßnahmen, auch Gemeinschaftserlebnisse, zu begegnen.

6. Perspektiven für die nächste Mitarbeiterbefragung

Natürlich besteht die Hoffnung, dass die ergriffenen Maßnahmen in den kritischsten Handlungsfeldern bei einer erneuten Mitarbeiterbefragung eine Verbesserung der Ergebnisse mit sich bringt. Unbedingte Voraussetzung hierfür ist aber, dass der Zusammenhang der ergriffenen Maßnahmen mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung immer wieder herausgestellt und kommuniziert wird.

6.2. Durchführung der Mitarbeiterbefragung im Landratsamt Bayreuth

Vorbereitung und Durchführung der Befragung

Das Landratsamt Bayreuth hat für die gesamte Vorbereitung, Durchführung und Umsetzung einen Projektleiter eingesetzt, der für alle internen, aber auch für alle externen Partner Ansprechpartner und Koordinator war. Dabei hat sich die frühzeitige Einbindung der Amtsleitung, der Führungskräfte, des Personalrates, der Hauptverwaltung sowie des Datenschutzbeauftragten, denen auch die kompletten Unterlagen der Verwaltungsakademie und des geva-Instituts zur Verfügung gestellt wurden, bewährt. Dies eröffnete allen die Möglichkeit, frühzeitig offene Fragen (Stichwort: Datenschutz) zu klären, aber auch für die Befragung zu werben.

Die Mitarbeiterbefragung war Gegenstand einer Personalversammlung, in der der Landrat für die Teilnahme warb und der Datenschutzbeauftragte eine Einschätzung hinsichtlich der Datensicherheit abgab. Zusätzlich hat sich der Landrat mit einem persönlichen Schreiben an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewandt und eine Beteiligung angeregt. Schließlich wurde einige Wochen vor der Befragung ein Mitarbeiter des durchführenden Instituts ins Haus eingeladen, der bei einer separaten Informationsveranstaltung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses über den Ablauf der Befragung und die Datensicherheit informierte sowie für Fragen zur Verfügung stand.

Die Zugangskennungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden nach dem sog. „Basket-System“ verteilt, so dass eine Rückverfolgbarkeit der Daten ausgeschlossen war. Die Verteilung dieser anonymen Briefe übernahmen die jeweiligen Geschäftsbereichsleiter; auf diese Weise konnten sie noch einmal im persönlichen Gespräch den Ablauf der Befragung erklären, die Chancen skizzieren und schließlich für die Teilnahme werben. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, sollte insbesondere darauf geachtet werden, geeignete „Baskets“ (= Beurteilungseinheiten) zu schaffen. Beim Landratsamt Bayreuth waren dies die einzelnen Geschäftsbereiche, die Stabsstellen, die Nachwuchskräfte sowie externe Einheiten (Jobcenter, Hotelfachschule, Bauhöfe). So konnte den Besonderheiten der einzelnen Bereiche ausreichend Rechnung getragen werden.

Die Beteiligungsquote an der Mitarbeiterbefragung konnten wir positiv beeinflussen, indem wir den Mitarbeitern ein Sommerfest für den Fall in Aussicht stellten, dass eine Beteiligungsquote von 75 oder mehr Prozent erreicht wird; was schließlich auch gelang.

Wichtig war uns auch, soziodemographische Faktoren abzufragen, da wir dadurch für das Gesamthaus spezifische Aussagen erhalten haben, z. B. für die Generation 50+, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Teilzeit etc.

Ergebnisbewertung und Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen

Es empfiehlt sich, die Bewertung der Ergebnisse auf verschiedene Ebenen zu verlagern. So hat das Landratsamt Bayreuth zunächst mit der Amtsleitung, den Leitern der Geschäftsbereiche und der Verwaltungsakademie die Ergebnisse für das Gesamthaus im Rahmen eines ganztägigen Workshops analysiert, dort eine Stärken-und-Schwächen-Analyse vorgenommen und gewisse zu bearbeitende Handlungsfelder priorisiert.

In einem zweiten Schritt hat die Verwaltungsakademie dann in zwei separaten Veranstaltungen allen interessierten Mitarbeitern die Ergebnisse für das Landratsamt vorgestellt. Dies erfolgte in einem etwa einstündigen Vortrag. Schließlich haben die Geschäftsbereichsleiter mit ihren einzelnen Fachbereichen jeweils separat die Ergebnisse für die einzelne Bewertungseinheit besprochen, analysiert und Optimierungsvorschläge erarbeitet. Die Umsetzung lag in der Verantwortung des jeweiligen Geschäftsbereichs, der seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Umsetzungsmaßnahmen fortlaufend auf dem Laufenden hielt.

Auf Ebene der Geschäftsbereiche wurden im Nachgang zum Workshop insgesamt sechs Projektgruppen zu den wichtigsten Handlungsfeldern eingerichtet, die jeweils von einem Geschäftsbereichsleiter geleitet wurden (Führung; Kommunikation und Fair Play; Sicherheit am Arbeitsplatz; Generation 50+; BGM; Stellenbewertung). Zur Mitwirkung an den Projektgruppen wurden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses eingeladen. Zudem nahm an jeder Projektgruppe jeweils ein Vertreter des Personalrates teil. So konnten die Bedürfnisse und praktischen Erfahrungen aller Ebenen eingebunden werden. Als Zeithorizont wurde ca. ein Jahr vorgegeben.

Kommunikation der Ergebnisse gegenüber den Mitarbeitern

Entscheidend für ein Gelingen der Mitarbeiterbefragung war die kontinuierliche Kommunikation über die erzielten Ergebnisse in den Projektgruppen und deren Umsetzung. Es hat sich als positiv herausgestellt, dass die Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern ausschließlich über den Gesamtprojektleiter erfolgte. Zum einen haben wir dies über einen Newsletter bewerkstelligt, der vierteljährlich erscheint. In diesem berichten die Leiter der Projektgruppen über die behandelten Themen und die einzelnen Umsetzungsschritte. Zum anderen wurden die Personalversammlungen genutzt, um die wesentlichen Ergebnisse auch persönlich zu erläutern und für Fragen zur Verfügung zu stehen. Die Abschlussberichte der Projektgruppen wurden im Intranet veröffentlicht.

Maßnahmenumsetzung der Ergebnisse gegenüber den Mitarbeitern

Die Umsetzung erfolgte auf zwei Ebenen. Zum einen sind die Geschäftsbereichsleiter für die Umsetzung der Maßnahmen innerhalb ihres eigenen Geschäftsbereichs verantwortlich und stimmen diese Maßnahmen mit ihren Mitarbeitern ab. Zum anderen werden die in den Projektgruppen erzielten Ergebnisse jeweils mit dem Geschäftsbereich „Zentrale Angelegenheiten“ bzw. mit dem Landrat abgestimmt und umgesetzt.

Fazit des Umsetzungsprozesses

Das Landratsamt Bayreuth kann ein sehr positives Fazit hinsichtlich des Umsetzungsprozesses ziehen. Nahezu alle Projektgruppen haben zwischenzeitlich ihre Arbeit abgeschlossen; deren Vorschläge sind in die Umsetzungsphase gegangen (z. B. Implementierung eines permanenten Gesundheitszirkels des BGM; Dienstvereinbarungen für die Stellenbewertung der Beamten und der Erlass einer Beförderungsrichtlinie). Die Mitarbeiterbefragung und der Umsetzungsprozess haben insgesamt zu einer offeneren Diskussionskultur, zu einem „positiv“ kritischen Umgang mit Defiziten und insgesamt zu einem verbesserten Klima geführt.

Perspektiven für die nächste Mitarbeiterbefragung

Um den Erfolg des Umsetzungsprozesses infolge der Mitarbeiterbefragung messen zu können, beabsichtigt das Landratsamt Bayreuth in einigen Jahren eine erneute Mitarbeiterbefragung durchführen zu lassen.

6.3. Durchführung der Mitarbeiterbefragung im Landratsamt Nürnberger Land

1. Durchführung der Mitarbeiterbefragung im Landratsamt

- Februar 2016: Verteilung der Befragungsunterlagen nach der „Basket-Methode“
- 17.2.2016: Informationsveranstaltung zur Mitarbeiterbefragung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Mai 2016: Präsentation und Diskussion der Ergebnisse mit der Verwaltungsspitze und Präsentation der Ergebnisse für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils durch und mit dem geva-Institut

2. Ergebnisbewertung und Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen

- Workshops mit Begleitung des geva-Instituts
- für Landrat, alle Stabsstellenleitungen und PRV sowie für jede Abteilung mit Abteilungsleitung und allen Führungskräften
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten eine ausgedruckte Version ihrer abteilungs-/stabsstellenspezifischen Auswertung.
- Besprechung der abteilungs-/stabsstellenspezifischen Ergebnisse mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der jeweiligen Abteilung/Stabsstelle durch Abteilungs-/Stabsstellenleitung und Führungskräfte der jeweiligen Abteilung. Ziel der Besprechungen zwischen der Abteilungsleitung/Stabsstellenleitung und den jeweiligen Mitarbeitern ist es, abteilungs- bzw. stabsstellenspezifische Themen herauszuarbeiten und sich mit Lösungswegen zu befassen, d. h. in der Abteilung/Stabsstelle selbst Lösungen zu finden.
 - o Festlegung der abteilungs-/stabsstellenspezifischen Themen und Entwicklung von Maßnahmen. Projektverantwortlich ist die jeweilige Abteilungsleitung.
 - o Zentrale Themen, die nur hausübergreifend geregelt werden können, werden im Themenspeicher gesammelt. Die Besprechung erfolgt im Monitoring. Teilnehmende des Monitorings: Landrat, alle Abteilungs- und Stabsstellenleitungen, Personalratsvorsitzender
 - o Rückmeldung der Ergebnisse der Besprechung in den jeweiligen Abteilungen/Stabsstellen mit deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Abteilungsleitung 1 und Stabsstellenleitung 4; Auswertung der Ergebnisse und Erstellung einer zentralen Themenübersicht
 - o Monitoring der Besprechungen mit den folgenden Zielen:
 - Festlegung der hausübergreifenden Themen und Maßnahmen aus der Themenübersicht
 - Einheitlich, abgestimmtes und lösungsorientiertes Vorgehen im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)
 - Kommunikation und Informationsfluss herstellen und stärken.

3. Kommunikation der Ergebnisse gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

- in Personalversammlungen
- im Führungskräfte-Dialog
- per Newsletter: Neues aus der Verwaltung/Newsletter des Landrats

4. Prozess der Maßnahmenumsetzung im Landratsamt

Es wurden vier zentrale Handlungsfelder in den Monitoring-Besprechungen festgelegt:

1. Maßnahmen zur Kommunikation und Information

- Weitergabe zentraler Informationen aus der Abteilungsleiterunde und aus dem Führungskräfte-Dialog an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Einführung eines Dialogs für stellvertretende Führungskräfte (Stellvertretungen ohne derzeitige Führungsaufgabe)
- Einführung Newsletter des Landrats und Newsletter „Neues aus der Verwaltung“
- Überarbeitung des Intranet-Auftritts im Jahr 2017, u. a. Mitteilungen mit Einstellungsdatum kennzeichnen
- Verpflichtende Führung eines Outlook-Kalenders für alle Führungskräfte
- Kontinuierliche Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen zur Mitarbeiterbefragung

2. Maßnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung

- Erhöhung des Fortbildungsbudgets
- Überarbeitung des Leitfadens „Weiterentwicklung am Landratsamt“
- Vorstellung des Themas „Stellenbesetzungsverfahren in der Personalversammlung“

3. Maßnahmen zum Ideenmanagement

Einführung und Überarbeitung des Ideenmanagements – die AG Ideenmanagement ist Anlaufstelle für große und kleine Verbesserungsvorschläge für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

4. Maßnahmen zur Würdigung der Leistung

- Seminar „Dienstliche Beurteilungen – Beurteilungen richtig erstellen und lesen“ für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Schaffung von Transparenz über periodische Beurteilung
- Die stetige Erhöhung des Budgets für Leistungsprämien muss noch deutlicher an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert werden.
- Gründung einer Arbeitsgruppe zur Erarbeitung von weiteren Maßnahmen zur Würdigung der Leistung (AG Anerkennungskultur). Folgende Maßnahmen wurden in der AG Anerkennungskultur erarbeitet:
 - o Modernisierung der Glückwunschkarten und des Textes des Landrats zur Geburt und Hochzeit
 - o Weihnachtsgeschenk des Landrats für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Landratsamt, aber auch für beurlaubte Mitarbeiterinnen und
 - o Überarbeitung des „Laufzettels“ zum Kennenlernen des Hauses und Begrüßungsbox für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - o Statt der großen und kleinen Feierstunde (wie bisher) einmal im Jahr werden zukünftig vier Termine pro Jahr zu allen Anlässen (Beförderung, Verbeamtung, Verabschiedung in den Ruhestand, Dienstjubiläum etc.) etabliert. Bei den Dienstjubiläen sollten, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen, nicht erst 25 und 40 Jahre, sondern auch schon 10 Jahre gefeiert werden.
 - o Lions Krapfen-Aktion auch für Außenstellen
 - o Die AG Anerkennungskultur wird dauerhaft eingerichtet.

5. Ergebnis bzw. Zwischenfazit des Umsetzungsprozesses

Die zu den zentralen Handlungsfeldern erarbeiteten Maßnahmen wurden alle umgesetzt.

6. Perspektiven für die nächste Mitarbeiterbefragung

Goldene Regeln:

- Fester Rahmen für die Abwicklung, Teilnahme ist freiwillig und anonym, gleicher Fragebogen für alle, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen befragt werden
- Einbindung aller wichtigen Akteure (Personalrat, Datenschutzbeauftragte/r, Gleichstellungsbeauftragte/r)
- Kommunikation
 - o Wichtige Inhalte der Informationsveranstaltung: Landratsamt hat keine Information darüber, wer teilgenommen hat und wer welche Fragen wie beantwortet hat (Datenschutz/Anonymität), Teilnahme ist freiwillig. Datenerhebung und Auswertung extern durchführen.
 - o Zeitplan und aktueller Stand müssen während des Projekts im Hause stets gegenwärtig sein.
 - o Veränderungen sichtbar machen und kommunizieren, immer Zusammenhang zur Mitarbeiterbefragung herstellen.
- Die Mitarbeiterbefragung hat wichtige Impulse im Sinne der Verwaltungsmodernisierung gegeben.

→ Fazit: Es lohnt sich!



Der Bayerische Landkreistag ist einer der vier Kommunalen Spitzenverbände in Bayern.

Neben dem Bayerischen Landkreistag sind dies der Bayerische Gemeindetag, der Bayerische Städtetag und der Bayerische Bezirkstag. Die 71 bayerischen Landkreise haben sich freiwillig zu diesem Kommunalen Spitzenverband zusammengeschlossen, der gleichzeitig eine Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Dienstherreneigenschaft ist. Wesentliches Ziel des Bayerischen Landkreistags ist es, die kommunale Selbstverwaltung auf der Kreisebene zu sichern und zu stärken: Nach außen, insbesondere gegenüber dem Gesetzgeber und den Ministerien, werden die gemeinsamen Interessen der bayerischen Landkreise vertreten, nach innen werden die Mitglieder informiert und beraten.

Bayerischer Innovationsring für Landratsämter

Im Innovationsring des Bayerischen Landkreistags haben sich 26 Landkreise zusammengeschlossen, um die Landratsämter auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Zu diesen Herausforderungen zählen insbesondere die demografische Entwicklung, die Anforderungen unserer Informations- und Wissensgesellschaft, die Kommunalfinanzen sowie die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an den Service und die Qualität von Verwaltungsleistungen. Als praktische Hilfestellungen veröffentlicht der Innovationsring regelmäßig Leitfäden, die von den Projektgruppen „Personal und Führung“, „Betriebswirtschaft“, „Organisation/eGovernment“ sowie „Service- und Kundenorientierung“ erarbeitet werden. Die Projektgruppen bilden die thematischen Schwerpunkte des Bayerischen Innovationsrings ab und verdeutlichen seinen ganzheitlichen Ansatz der Verwaltungsmodernisierung.



**BAYERISCHER
LANDKREISTAG**

Kardinal-Döpfner-Straße 8 - 80333 München
Telefon: +49 (0) 89/286615-0 - Telefax: +49 (0) 89/282821
info@bay-landkreistag.de - www.bay-landkreistag.de