

# Zufriedenheit abfragen und Impulse für Veränderung erhalten

Wirkungen einer Mitarbeiterbefragung der Stadtverwaltung Salzgitter

**Die Stadtverwaltung Salzgitter hat im vergangenen Jahr eine breit angelegte Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die Ergebnisse sollten natürlich die Einschätzungen der Mitarbeiter zur Verwaltung wiedergeben, gleichzeitig aber auch Informationen liefern, wo Handlungsbedarf besteht. Diese Erwartungen wurden erfüllt.**

**D**er Vorschlag, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, kam schon vor einiger Zeit vom Personalrat der Stadt Salzgitter. Der Personalrat wie auch Oberbürgermeister Frank Klingebiel erhofften sich von der Erhebung Erkenntnisse darüber, wie gut das Betriebsklima, die Arbeitsmotivation und die Identifikationsbereitschaft sind, wo die Mitarbeiter der Schuh drückt und was es innerhalb der Verwaltung zu optimieren gilt.

Dass es die eine oder andere „Baustelle“ in einer so großen Verwaltung geben würde, zumal die Mitarbeiter im Rathaus und in den Eigenbetrieben seit Jahren unter Sparzwängen leiden, war allen Beteiligten klar. Aus diesem Grunde war es für eine Kommunalverwaltung keine Selbstverständlichkeit, eine groß angelegte Mitarbeiterbefragung durchzuführen, andererseits zeugt das Projekt von einer gesunden Organisationskultur.

Nachdem entschieden wurde, die Mitarbeiterbefragung durchzuführen, musste ein Beratungsunternehmen gesucht werden, das über entsprechende Projekterfahrungen, methodische Kompetenzen und Referenzen verfügt. Ausgewählt wurde schließlich die Konstan-

zer Cubia AG, die fachlich überzeugte und mit Professor Dr. Jürgen Schultz-Gambard von der Ludwig-Maximilians-Universität München als wissenschaftliche Begleitung eine fundierte Umsetzung der Befragung garantieren konnte.

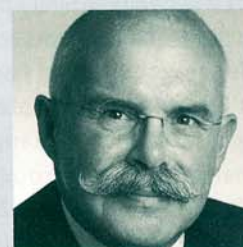
## Ziele kommunizieren

Bereits im Vorfeld einer Befragung ist der Informations- und Kommunikationsbedarf hoch. Je früher damit begonnen wird, eine Mitarbeiterbefragung über die verfügbaren Kommunikationskanäle glaubwürdig zu bewerben, desto höher ist später in der Regel die Beteiligung der Mitarbeiter. Der Oberbürgermeister und die Verwaltungsleitung informierten daher die Belegschaft ausführlich über die Ziele, das Vorgehen der Befragung und was mit den Ergebnissen passiert, und machten deutlich, dass die Mitarbeiterbefragung zu Verbesserungen führen soll, von denen Verwaltung, Führungskräfte und Mitarbeiter profitieren werden (s. Info-Kasten Seite 28). Auch wurden Bedenken hinsichtlich Anonymität und Datenschutz ausgeräumt.

Die Aussagekraft der Ergebnisse und damit der Projekterfolg insgesamt hän-



**Wolfram Skorczyk**  
ist Verwaltungsvorstand für zentrale Dienste, Zukunftsstrategien und Bürgerservice bei der Stadt Salzgitter



**Rainer Ulbricht**  
ist Senior Consultant der Cubia AG

## Pluspunkte von Mitarbeiterbefragungen

### Für die Verwaltung

- zielgerichtete Organisationsentwicklung
- Unterstützung und Umsetzung der strategischen Ziele
- Erhöhung des Mitarbeiter-Commitments
- Steigerung der Mitarbeitermotivation
- Identifikation von Leistungstreibern
- Optimierung von kritischen Prozessen

### Für die Führungskräfte

- Instrument zur strategischen Organisationssteuerung
- Verbesserung der Führungskultur
- Verbesserung der internen Kommunikation
- Selbstreflexion und Anregung zur Weiterentwicklung

### Für die Mitarbeiter

- der eigenen Meinung wird eine Stimme gegeben
- aktiver Beitrag zur Organisationsentwicklung
- Verbesserung der Arbeitssituation

gen bei einer Mitarbeiterbefragung wesentlich von der Qualität des Fragebogens ab. Das Projektteam – das u. a. aus einem Verwaltungsvorstand, Personalrat, der Datenschutzbeauftragten, Mitarbeitern der Personalverwaltung und den Experten der Cubia AG bestand – erarbeitete daher sorgfältig einen Fragebogen, der insbesondere das Maß an Arbeitszufriedenheit und Motivation, die Identifikation mit der Stadt Salzgitter als Arbeitgeberin und die Qualität der Mitarbeiterführung durch die Vorgesetzten erfassen sollte. Insgesamt wurden den Mitarbeitern 120 Fragen gestellt, deren Beantwortung etwa 20 bis 30 Minuten dauerte.

Die Befragung fand in erster Linie online statt. Nur die Mitarbeiter, die keinen Internetzugang besitzen – etwa die Mitarbeiter in städtischen Eigenbetrieben – konnten den Fragebogen auf Papier ausfüllen. Um Anonymität und Datensicherheit zu 100 % zu gewährleisten, wurden zufallsgenerierte Zugangskodes für jeden Mitarbeiter erstellt. Diese Zugangskodes, die einer achtstelligen individuellen Transaktionsnummer (TAN) entsprechen und wie beim Online-Banking nur einmal benutzt werden können, wurden von den Vorgesetzten ihren Mitarbeitern per Losverfahren zugeteilt.

Das TAN-Verfahren stellte sicher, dass nur der eingeladene Personenkreis an

der Befragung teilnehmen konnte und dass jeder Mitarbeiter den Fragebogen nur einmal ausfüllen konnte. Die erfassten Daten wurden zentral auf einem geschützten Server verwaltet, dessen Sicherheit regelmäßig durch ein externes Fachinstitut überprüft wird.

Natürlich waren alle gespannt auf die Ergebnisse. Zunächst stellte Professor Dr. Schultz-Gambard dem Oberbürgermeister der Stadt, dem obersten Führungskreis und dem Personalrat den „Managementreport“ mit den zentralen Erhebungsergebnissen vor. Anschließend wurden den Mitarbeitern im Rahmen einer Personalversammlung die Resultate erläutert, danach dem Rat der Stadt.

Insgesamt empfinden die Beamten und Bediensteten die Stadt Salzgitter als eine attraktive Arbeitgeberin, mit der sie sich identifizieren. Die Arbeit in der Stadtverwaltung wird als familienfreundlich wahrgenommen, die Arbeitsplatzsicherheit als hoch und das Arbeitsverhältnis als von Vertrauen und gegenseitigem Respekt geprägt. Auch die kollegiale Zusammenarbeit wurde positiv bewertet – man ist stolz auf das Erreichte. Die Mitarbeiter werten das Weiteren ihre Tätigkeiten als interessant und qualifikationsgerecht. Als dickes Plus wird die gute Ausstattung mit Arbeitsmitteln angesehen.

### Checkliste:

#### Erfolgsfaktoren von Mitarbeiterbefragungen

1. Die Ziele der Befragung müssen klar definiert sein.
2. Vorab sind die vorhandenen Ressourcen zu klären.
3. Die Verwaltungsleitung und die Personalvertretung müssen das Vorhaben aktiv und vorbehaltlos unterstützen.
4. Alle Beteiligten müssen von Beginn an über die Prozessschritte der Mitarbeiterbefragung informiert sein.
5. Vorschriften zum Datenschutz und zur Datensicherheit sind einzuhalten.
6. Zusagen etwa zur Anonymität sind unbedingt zu beachten.
7. Ein organisationsspezifischer Fragebogen sollte erarbeitet werden.
8. Es muss definiert sein, wer Einsicht in welche Ergebnisberichte erhält.
9. Das untere wie das mittlere Management sind in das Befragungsvorhaben und später in den Follow-up-Prozess einzubinden.
10. Es bedarf eines systematischen Prozesscontrollings.

### Verbesserungspotentiale wurden deutlich

Mehr als zufrieden waren die Projektinitiatoren und -organisatoren mit der Rücklaufquote. Etwa 70 Prozent der rund 1.600 Bediensteten nahmen an der Befragung teil.

Kritischer äußerten sich die Mitarbeiter über das Entgelt, die interne Kommunikation, ihre Arbeitsbelastung, die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und die fachübergreifende Zusammenarbeit zwischen Abteilungen. Auch Defizite im Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten in der Mitarbei-

terführung wurden von einem Teil der Mitarbeiter benannt. Beispielsweise vermissen manche systematisch geführte Mitarbeitergespräche.

## Taten folgen lassen

Normal ist auch, dass die Beschäftigten genau wissen, welche versteckten Potentiale innerhalb der eigenen Organisation schlummern. Mitarbeiterbefragungen wie bei der Stadt Salzgitter sind daher ideal geeignet, um diesen „Schatz“ systematisch zu heben und zu nutzen. Mitarbeiterbefragungen erhöhen die Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten, da sie sich einbezogen fühlen und merken, dass ihre Beteiligung und ihr Wissen wertgeschätzt werden (siehe Grafik).

Damit dies so bleibt, müssen allerdings Worten Taten folgen – auch in Salzgitter. Schließlich gibt es laut Erhebung Verbesserungs- und Entwicklungspotentiale bei der Führung und der internen Kommunikation, bei der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter, den Arbeitsprozessen und der fachübergreifenden Zusammenarbeit.

Die nächsten Schritte sollen nun zeitnah folgen. Schließlich muss das Eisen geschmiedet werden, solange es heiß ist. In einem Workshop wurden die Führungskräfte der Verwaltung darauf vorbereitet, wie im Folgeprozess zu verfahren ist. Jede Führungskraft präsentierte ihren Mitarbeitern die Abteilungsergebnisse. Nun sollen gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen entwickelt werden, um die Optimierungspotentiale in den Abläufen, in der Zusammenarbeit und im Miteinander zu erschließen.

Diese Maßnahmen, die sich auf die Weiterentwicklung der Organisation in den nächsten zwei bis drei Jahren beziehen, werden in einem Gesamtplan festgehalten und mit Zeitvorgaben versehen. Die oberste Managementebene der

Stadtverwaltung beteiligte sich federführend an dem Optimierungsprozess. Entscheidend ist für die Zukunft, dass das, was an der Spitze entschieden wird, über das mittlere Management erfolgreich und nachhaltig in den Apparat hineingegeben wird. Die Mitarbeiterbefragung belegt damit einmal mehr, dass eine funktionie-

und -abläufe in der Stadtverwaltung zu verbessern sind und was zu tun ist, um das Betriebsklima weiter zu verbessern, damit die Mitarbeiter die Stadt Salzgitter weiterhin als eine sehr gute Arbeitgeberin empfinden.

Auch das Feedback der Mitarbeiter war einhellig: Sie befürworten, dass die

## Erweiterter Regelkreis Mitarbeiterbefragung



rende interne Kommunikation eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg einer Verwaltung ist.

## Positive Entwicklung

Um zu messen, ob und wie sich diese Maßnahmen auf den Arbeitsalltag der Stadtverwaltung auswirken, hat der Oberbürgermeister bereits angekündigt, die Befragung in ca. drei Jahren zu wiederholen. Nur so lässt sich feststellen, ob sich die Verwaltung im Interesse der Stadt und ihrer Bevölkerung weiterentwickelt hat.

Das Fazit des Oberbürgermeisters und der Personalvertretung fällt somit positiv aus. Aus der Mitarbeiterbefragung haben sich konkrete Informationen und Hinweise ergeben, welche Arbeitsbedingungen

Stadt Salzgitter als erste Kommune in Niedersachsen eine derart umfassende Mitarbeiterbefragung durchgeführt hat. Denn das habe gezeigt, dass die Stadt ihre Belegschaft ernst nimmt, wertschätzt und trotz Sparzwängen in die Mitarbeiterzufriedenheit investiert.

Die Mitarbeiterbefragung hat jedoch weit mehr als eine Zufriedenheitsmessung geleistet: Sie schafft die Voraussetzung für nachhaltige Veränderungen und Verbesserungen innerhalb einer Organisation. Und darauf kommt es auch in Verwaltungen an.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der **Stadt Salzgitter, Wolfram Skorzcyk, E-Mail: wolfram.skorzcyk@salzgitter.de**, oder bei der **Cubia AG, Rainer Ulbricht, E-Mail: info@cubia.com**.