

Die Befragung wurde im April 2008 bei Städten, Verwaltungen und Organisationen durchgeführt, bei denen IPOS Hubert Consulting das Mitarbeitergespräch (MAG) eingeführt hat. Im Folgenden sind die Ergebnisse der Befragung aufgelistet, teilweise sind die befragten Städte auf eigenen Wunsch anonymisiert dargestellt.

Im Anschluss finden Sie eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie Schlussfolgerungen und Empfehlungen, die IPOS Hubert Consulting aus der Umsetzung des MAGs bei den einzelnen Kommunen ableitet.

Stadt/Jahr der Einführung	Umsetzungsquote in %	Qualität der Umsetzung	Maßnahmen in Vergangenheit zur Umsetzungsoptimierung	Maßnahmen in Zukunft zur Umsetzungsoptimierung/ Perspektive
Stadt 1 2001	+ 50 %	Zeit, Aufwand, Handbuch, Leitfaden	Leitfaden überarbeitet: Themen Gesundheitsmanagement und Leistungsentgelt integriert	Führungskräfte schulen, Bewusstsein schärfen, dass MAG ein wichtiges Führungsinstrument ist
Stadt Hildesheim 2004	Vor 2007 keine Abfrage, jetzt erst mit Führungswechsel; 40 % erhofft	Neuer Leitfaden; Feedbackbögen	Feedbackbögen zur Qualität und Fortbildung; Nachhaltigkeit wird geprüft, Multiplikatoren schulen Führungskräfte intern; nur bei sehr vielen extern	Immer wieder neu initiieren; leichter Zwang nötig; OB soll als Vorbild dienen, das ihm auch ins Gedächtnis rufen!
Stadt Landau 2007	80 – 90 %	Ist noch schleppend, Leute aber gut geschult	Viel Überzeugungsarbeit zur Notwendigkeit bei den Führungskräften	Nachschulung der nachkommenden Führungskräfte
Stadt 2 2001	Wenig, weil freiwillig; die Mitarbeiter treten an Führung heran	Leitfaden besteht	Noch keine	Ins Leben zurückrufen, woran liegt die mangelnde Umsetzung?
Stadt 3 2002	10 %, nur weil freiwillig	Leitfaden, erarbeitet mit IPOS	Einführungs- und Nachschulung durch IPOS; angesprochen bei Amtsleitern und Bürgermeister, Befragung zur mangelnden Umsetzung	MAG soll verpflichtend werden für Mitarbeiter und Führungskräfte, das ist auch schon in der Personalversammlung durch
Stadt 4 2005	58 % bei Mitarbeiterbefragung vor 4 Jahren; eher gesunken	Gute Qualität, nur einzelne Abbrecher	Mitarbeiterbefragung, Information der Führungskräfte bereichsbezogen, Rückmeldebogen zur Durchführungquote	Leistungsorientierte Bezahlung als ergänzendes Element; 2 Gespräche im Jahr: ein Bewertungsgespräch zur Leistungsbewertung und ein MAG zu Fragen der Förde-

				rung und Personalentwicklung
Stadt 5	Unter 10 %	Vorbereitung mit Leitfaden gut. Die die stattfinden, sind gut.	MAG wurde zum Unwort/Tabu, schwierig weil die Basis fehlt. Personalrat besteht auf Freiwilligkeit; Leitfaden gut, wurde sogar weitergegeben an andere Verwaltungen	Schwierig die Zeit zurückzudrehen! Zielvereinbarung wäre ein guter Anknüpfungspunkt für dieses Führungsinstrument
Stadt 6 2003	Quote wird erst 2008 erhoben	Alle Führungskräfte geschult durch interne Multiplikatoren	In Amtsleiterkonferenz werden unterschiedliche Perspektiven von Mitarbeitern und Vorgesetzten reflektiert, regelmäßige Diskussion, wie wird MAG angenommen; grob: welche Inhalte? In Stellenausschreibung steht „Führen von MAGs“ als Führungsaufgabe	Als Dauerthema etablieren, 2008 soll Resümee gezogen und Quote erhoben werden
Organisation 1	100 % durch interne Revision	Verbindlicher Leitfaden, Nachschulungen	Implementiert in die Nachwuchsführungskräfte-Qualifizierung; Einarbeitung von leistungsorientierter Vergütung, Nachschulungen;	100 % ist eine gute Quote, deswegen vorerst nichts geplant bzw. Beibehaltung des Systems
Stadt Wolfenbüttel 2000	5 % (freiwillig), früher 70 % (verpflichtend)	Leitfaden, klare vorgegebene Struktur	Durch die Einführung gute Qualität gewährleistet, seither wenig	Scheitert an oberster Führung: kein Vorbild, im Gegensatz zu früher jetzt auf freiwilliger Basis. Als es noch verpflichtend war, lag Quote bei 70 %
Stadt 7 2004	90 – 100 % (Rathaus)	Leitfaden, kein Personalleitungswechsel, deswegen Schulung noch aktuell; gute Qualität, es verändert sich auch nicht viel;	Wenig; Ablauf steht, jetzt 3. Runde des MAG	Auch in anderen Einrichtungen, z.B. Kindergarten, etablieren; Problem bei kleiner Kommune, dass wenig Raum für z.B. Versetzungen und Entwicklung ist, die dem Potential der Arbeitnehmer entsprechen; Kapazitäten für Leistungsbewertung und MAG sind knapp
Stadt Weinheim 2007	85 %	Leitfaden, Schulung Mitarbeiter und Führungskräfte	Umfrage, jährlicher Erinnerungsbrief, Kontrolle durch Personalamt	Am Thema dranbleiben, erinnern, kontrollieren

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- Umsetzungsquote
 - o Schwankt zwischen 5 % und fast 100 %
 - o Positiv auf die Umsetzungsquote scheint sich auszuwirken:
 - Verpflichtung zur Durchführung; bei Freiwilligkeit verläuft sich das Instrument im Sande
 - Oberste Führungsebene, z.B. Oberbürgermeister, als Vorbild, die auch hinter dem Instrument steht, es selbst auch anwendet
 - Gut geschulte und überzeugte Personalleiter, die auch Führungskräfte der mittleren Ebene überzeugen
 - Kontinuierliche Verbesserung, Besprechungen und Diskussionen (v.a. zwischen den verschiedenen Führungsebenen und auch den Mitarbeitern), Rückmeldungen und Mitarbeiterbefragungen
- Umsetzungsqualität
 - o Wenn durchgeführt, meist gute Qualität
 - o Verbindlicher Leitfaden, standardisierter Ablauf
 - o Geschulte Führungskräfte
- Maßnahmen in der Vergangenheit
 - o Überarbeitung und Anpassung des Leitfadens
 - o Einarbeitung anderer Themen, z.B. Leistungsbezogenes Entgelt/Leistungsbewertung, Gesundheitsmanagement
 - o (Nach-)Schulungen für nachkommende Führungskräfte
 - o Führen von MAG als Führungsaufgabe, auch schon in Stellenausschreibung
 - o Regelmäßige Rücksprache, Umfragen, Diskussionen, Feedbackbögen
 - o Hauptsächlich interne Schulungen
- Maßnahmen in der Zukunft/Perspektive
 - o Reflektionsrunden, auch z.B. bei Problemen und wenn das Verfahren droht eingestellt zu werden
 - o Rücksprache mit oberster Führungsebene
 - o MAG im Gedächtnis halten und immer wieder neu initiieren
 - o Bewusstsein bei Führungskräften schärfen für das MAG als wichtiges Führungsinstrument
 - o Ausweitung auf weitere Abteilungen und Einrichtungen: Zusammenarbeit und Vermittlung von Abläufen
 - o Kontroll- und Erinnerungsschleifen

- Abstimmung mit Personalrat (Dienstvereinbarungen o.ä. wichtig für Umsetzung, weil wenig nachhaltig bei reiner Freiwilligkeit)

IPOS Hubert Consulting empfiehlt zusätzlich:

- Workshop für Führungskräfte und für Mitarbeiter
 - Was können wir tun, dass das MAG in höherem Maße umgesetzt wird und wir eine hundertprozentige Umsetzung erreichen?
- Seminar zum Thema „Systematischer Vertrauensaufbau“
 - Welche Möglichkeiten gibt es, ein vertrauensvolles Klima zu schaffen?
- Frühzeitige Schulung von Nachwuchsführungskräften zum Thema Kommunikation, Umgang mit Konflikten, usw.
 - Verbesserung der Kommunikation und des Klimas nicht nur durch das MAG, sondern auch durch eine „Verinnerlichung“ von angemessener, wertschätzender und offener Kommunikation durch die Führungsebene
- Mitarbeiterbefragung zur Erfassung der Zufriedenheit
 - Erfassung einzelner Merkmale wie erlebte Akzeptanz, Aufgabenklarheit, organisationelle Rahmenbedingungen, klimatische Zufriedenheit, Systemzufriedenheit, Lob und Anerkennung, Verteilungsgerechtigkeit, u.v.m.
 - Davon ausgehend individuelle Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen für die Organisation
- Führungskräftefeedback
 - Beurteilung der Führungskräfte durch Mitarbeiter, aber auch Selbsteinschätzung, Bewertung durch Kunden/Bürger, Bewertung durch Vorgesetzten (360°-Feedback)
- Reflexionsveranstaltungen (Einbeziehung verschiedener Perspektiven) und Umsetzung konkreter Maßnahmen