Leitfaden zur

Mitarbeitendenbefragung 2024(MAB)

Handreichung für Führungskräfte

Sehr geehrte Führungskräfte,

diese Handreichung stellt für Sie eine Orientierungshilfe über die Mitarbeitendenbefragung 2024 (MAB) dar und dient zur Unterstützung der Handlungsmöglichkeiten in Ihrer Dienststelle. Der MAB-Prozess unterteilt sich in 6 Phasen:

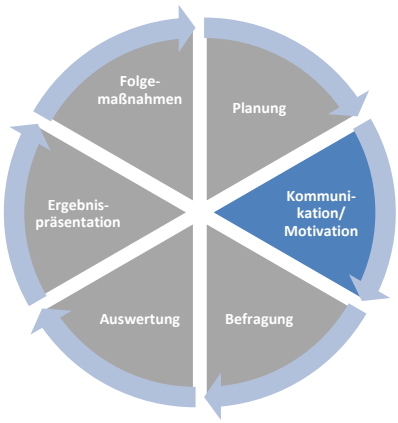
- ✓ Planung
- ✓ Kommunikation/Motivation
- ✓ Befragung
- ✓ Auswertung
- ✓ Ergebnispräsentation
- ✓ Folgemaßnahmen

Zur besseren Orientierung haben wir Ihnen die jeweilige Phase farblich hervorgehoben.

Ziel ist es, den MAB-Prozess möglichst transparent zu gestalten und damit Hemmnisse zur Beteiligung an der Befragung abzubauen. Die MAB 2024 ist in Zusammenarbeit mit dem Gesamtpersonalrat, der Gesamtschwerbehindertenvertretung, dem Datenschutzbeauftragten, der Gleichstellungsstelle, dem Amt für Stadtforschung und Statistik, dem Amt für Digitalisierung und Prozessorganisation sowie dem Referat für Finanzen, Personal und IT neu geplant und umgesetzt worden.

Was ist Ihre Rolle als Führungskraft im MAB-Prozess?

- ✓ Motivatorin bzw. Motivator
- ✓ Vorbildfunktion
  Offener und konstruktiver Umgang mit den Ergebnissen
- ✓ Gestalterin bzw. Gestalter
  Aktive Gestaltung von Folgemaßnahmen



Kommunikation und Motivation

Damit eine möglichst hohe Beteiligung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht wird, ist die kontinuierliche Information über den Ablauf der MAB unverzichtbar. Wichtig ist, die Beschäftigten möglichst frühzeitig an das Thema heranzuführen und zur Teilnahme an der Befragung zu motivieren. Die Kommunikation der Befragungsergebnisse sowie die geplanten nächsten Schritte sollten möglichst zeitnah an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen.

Zu berücksichtigen dabei ist insbesondere, dass Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur die Ergebnisse präsentieren, sondern auch aufzeigen wie Sie als Führungskraft mit den Ergebnissen weiter verfahren werden.

Warum sollen sich Beschäftigte an der MAB beteiligen?

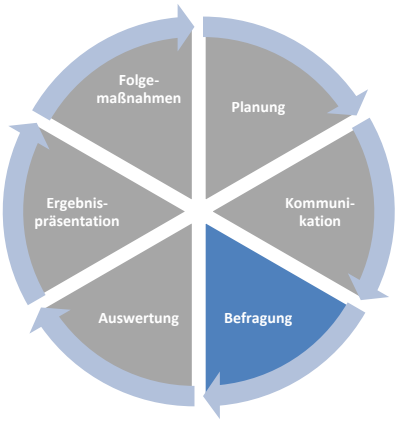
- ✓ Feedbackinstrument
  Bietet die Möglichkeit sich aktiv an der Entwicklung der Stadtverwaltung zu beteiligen
- ✓ Identifikation von Veränderungsbedarfen
  Grundlage für die Entwicklung von gezielten Folgemaßnahmen

Wie werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert?

- ✓ Rundschreiben
  Individuelle Anschreiben bzw. E-Mail der Dienststellenleitungen an die Beschäftigten
- ✓ Informationsmaterial
  Aushang von Plakaten in den Sozialräumen
- ✓ Direkte Ansprache
  Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterversammlungen, Abteilungsbesprechungen
- ✓ Gehaltsbeilage

Motivation

Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Teilnahme an der MAB und auch im Nachgang bei der Ideenfindung und der Umsetzung von Maßnahmen ist grundlegend für den Erfolg der MAB.
Nur wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrer Dienststelle möglichst zahlreich teilnehmen, erhalten Sie als Führungskraft auch aussagkräftige Ergebnisse mit denen im weiteren Verlauf konstruktiv verfahren werden kann.



Befragung

Die Befragung wird im Zeitraum vom 01.11.2024 – 15.12.2024 durchgeführt.

Die Teilnahme an der MAB sollte vorrangig online stattfinden, ist aber auch schriftlich möglich und sie ist für alle Beschäftigten freiwillig. Die Befragung nimmt ca. 15 Minuten in Anspruch und kann selbstverständlich in der Arbeitszeit beantwortet werden.

Die Fragebögen erhalten die Dienststellen rechtzeitig im Vorfeld. Bitte organisieren Sie deren Verteilung möglichst so, dass keine Bedenken bei den Befragten wegen der Anonymität entstehen. Auf jedem Fragebogen ist eine zufällig vergebene Berechtigungsnummer abgedruckt. Diese stellt sicher, dass jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter nur einmal an der Befragung teilnehmen kann.

Bedanken Sie sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Anschluss für die Teilnahme. Sie zeigen damit Ihre Wertschätzung und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass die Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer auch an zukünftigen Befragungen erneut teilnehmen werden.

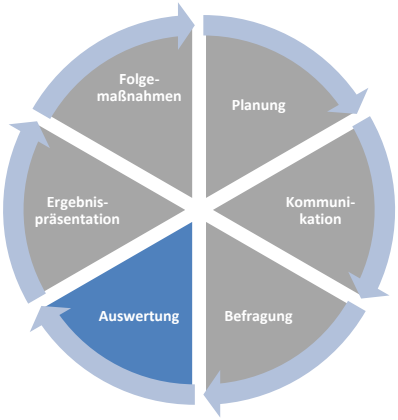
Wie können die Fragebögen in der Dienststelle verteilt werden?

- ✓ Verteilung über die Hauspost bzw. Weitergabe der Fragebögen in die jeweiligen Abteilungen/Sachgebiete.
- ✓ ggf. Einrichtung einer zentralen Ausgabestelle innerhalb der Dienststelle

Wer wird befragt und erhält somit einen Fragebogen?

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung werden befragt, einschließlich der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jobcenters Nürnberg, mit folgenden Ausnahmen:

- ✓ Auszubildende, Anwärterinnen und Anwärter, Praktikantinnen und Praktikanten
- ✓ Beschäftige der Stiftung Staatstheater Nürnberg, dem Klinikum Nürnberg sowie der NOA
- ✓ Beurlaubte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



Auswertung

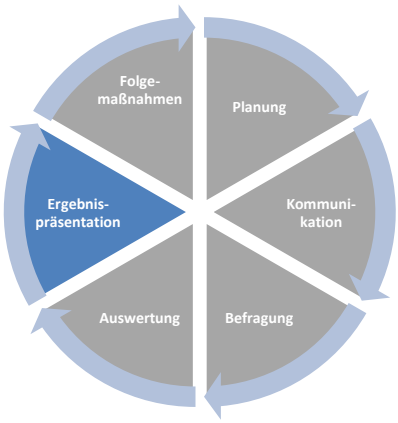
Die ausgefüllten Fragebögen werden von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbstständig an das Amt für Stadtforschung und Statistik (StA) versendet, welches die Bögen erfasst und die schriftlichen Fragebögen datenschutzgerecht vernichtet sowie die Online-Fragebögen unwiederbringlich löscht.

Die Auswertung erfolgt auf Gesamtstadtebene und auf Dienststellenebene. Bei einigen großen Dienststellen ist eine weitere Unterteilung möglich.

Die Aufbereitung der Befragungsergebnisse wird durch ein extern beauftragtes Unternehmen erfolgen. Die Firma MITGESTALTEN by Consulimus AG, Spezialist für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, wird unter Garantie der Geheimhaltung und nach allen städtischen Datenschutzstandards die Auswertungen übernehmen.

Wie erfolgt die Auswertung?

Die Auswertung erfolgt auf Gesamtstadtebene und auf Dienststellenebene. Verknüpfungen, die Rückschlüsse auf Einzelpersonen zulassen, finden nicht statt. So gibt es auf Dienststellenebene keinerlei Verknüpfungen von persönlichen Angaben (Teil H) untereinander (z.B. weiblich, Beamtin, zwischen 31 und 40 Jahre alt) und mit anderen Fragen. Auf Ebene der Gesamtstadt werden einzelne soziodemografische Merkmale mit den Fragen des Fragebogens verknüpft. Zusätzlich werden z.B. die Merkmale Geschlecht und Vollzeit-/ Teilzeitbeschäftigung bzw. Geschlecht und Kinder bzw. Geschlecht und Pflege untereinander und mit jeder Frage/jedem Item verknüpft. Weiteres ist in der Dienstvereinbarung zur MAB geregelt.



Ergebnispräsentation

Die dienststellenspezifische Auswertung wird an die jeweilige Dienstelle, an den Geschäftsbereich/Referat und an die örtliche Interessensvertretung versandt.

Zunächst sollte sich die Leitungsebene mit den Führungskräften vor Ort mit den Befragungsergebnissen auseinandersetzen. Gerne unterstützt das Personalamt die Dienststelle bei der Interpretation der Ergebnisse und den Überlegungen für Folgeschritte. Im nächsten Schritt sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren. Hierbei sollen insbesondere auch die weiteren geplanten Schritte und Maßnahmen, d.h. wie Sie mit den Ergebnissen weiter verfahren werden, kommuniziert werden.

Wie können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Befragungsergebnisse informiert werden?

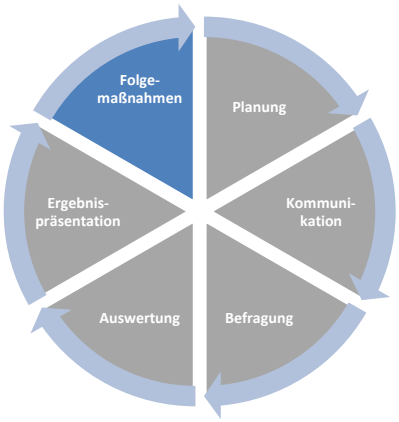
- ✓ Informationsveranstaltung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ✓ Vorstellung in den Abteilungsbesprechungen
- ✓ Vorstellung in Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeitergesprächen
- ✓ Veröffentlichung im Intranet bzw. Aushang in der Dienststelle (als Ergänzung zu den oben genannten Möglichkeiten)

Interpretationshilfe zum Umgang mit den Ergebnissen

Eine zukünftige Herausforderung für die Beschäftigten ist neben der Zunahme und Komplexität der Aufgaben auch der Umgang mit Veränderungsprozessen in und außerhalb der eigenen Dienststelle. So konnten aus den bisherigen Befragungen folgende Ansatzpunkte auf Basis der Ergebnisse identifiziert werden:

Ansatzpunkte	
Zunehmende Arbeitsverdichtung	- Besprechung zur Lastverteilung - Umsetzung von Fachkonzepten - Workshop zur kontinuierlichen Verbesserung - Angebote der Personalberatung - Angebote der Gesundheitsförderung
Fehlende Aufstiegsperspektiven	- Prüfung von Qualifizierungsangeboten - Übertragung von Aufgaben und Projekten
Wertschätzung / Gleichbehandlung	- Coaching - Führungsfeedback - Angebot zum kontinuierlichen Informationsaustausch - Führungsleitlinien
Anstieg der psychischen Belastung	- Auseinandersetzung mit Führungsfragen und Organisationsstrukturen - Angebote der Personalberatung - Angebote der Gesundheitsförderung

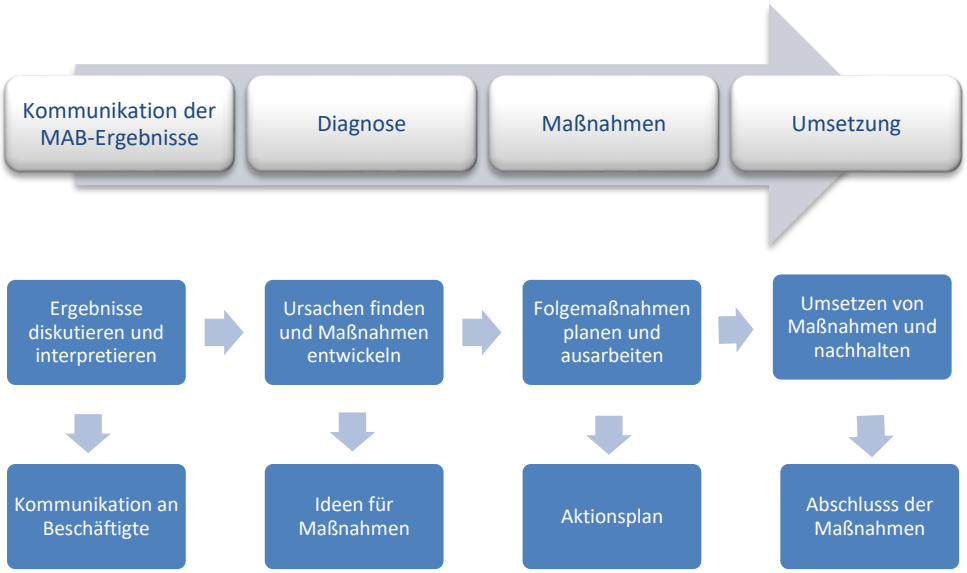
Die o.g. Auflistung stellt einen exemplarischen Maßnahmenkatalog dar. Im Einzelnen sollten die Maßnahmen bedarfsorientiert, bei Bedarf in Zusammenarbeit mit PA, entwickelt werden.



Folgemaßnahmen

Eine MAB darf nach der Erhebung nicht einfach enden, sondern soll im besten Falle nachhaltig wirken und Verbesserungen innerhalb einer Dienststelle anstoßen. Von einem ehrlichen Feedback profitieren auch Sie als Führungskräfte, denn wer kennt eine Dienststelle besser als diejenigen, die dort arbeiten? Eine transparente Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und Entwicklung darauf basierender Folgemaßnahmen trägt dazu bei, die berechtigte Frage Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach dem „Wie geht es jetzt weiter?“ zu beantworten.

Der Folgeprozess im Überblick



Der folgende Ablauf dient Ihnen als Orientierungshilfe, etwa für die Planung von Workshops und Besprechungen:

1. Ergebnisse diskutieren und interpretieren

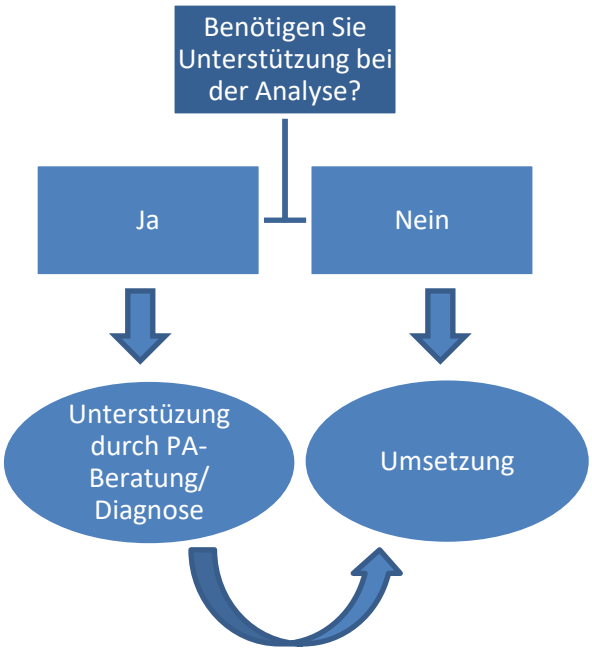
Im ersten Schritt analysieren Sie die Ergebnisse in Ihrer Dienststelle, ggf. zusammen mit Ihren Führungskräften in Ihrem Bereich. Folgende Leitfragen helfen Ihnen bei der Interpretation der Ergebnisse:

- ✓ Ergebnisprofil: Welche Ergebnisse sind in der Gesamtsicht zufriedenstellend ausgefallen, welche weniger? Gibt es unerwartete Ergebnisse hinsichtlich einiger Themenbereiche, mit denen Sie in dieser Form nicht gerechnet hätten?

- ✓ Rückvergleich (falls möglich): Bei welchen Fragen konnte eine Verbesserung festgestellt werden, wo unter Umständen eine Verschlechterung? Bei welchen Fragen hat sich keine nennenswerte Veränderung ergeben?
- ✓ Welche Handlungsfelder zeichnen sich ab?
- ✓ Gibt es bei der Frage „I. Ergänzungen/Anregungen“ Hinweise, die zur weiteren Einordnung der Ergebnisse beitragen können?

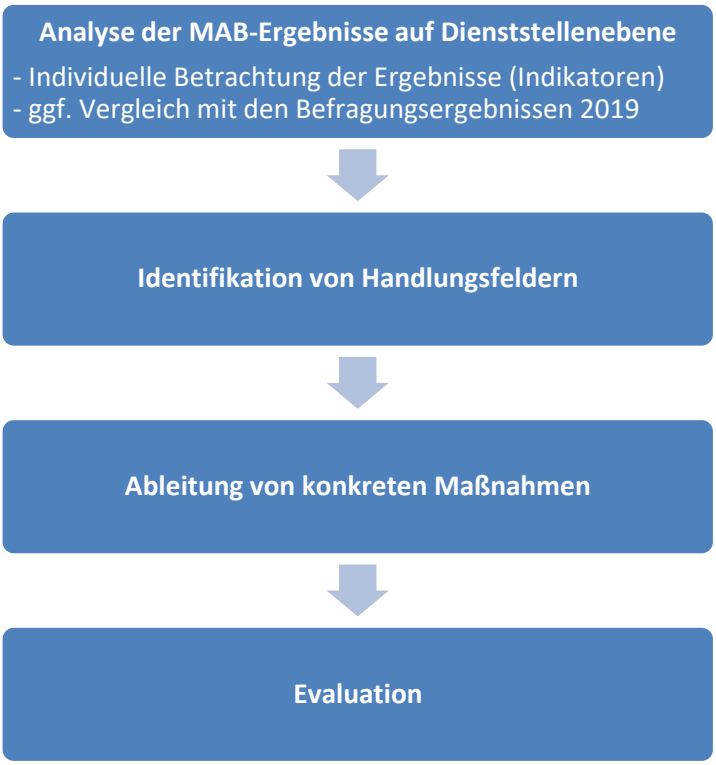
Im Anschluss Ihrer ersten Auseinandersetzung mit den Ergebnissen kommunizieren Sie das Ergebnis Ihrer Dienststelle sowie Ihrer ersten Analyse und Interpretation - bitte zeitnah - an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Interessensvertretungen sind in den Folgeprozess einzubinden und unterstützen Sie bei Bedarf.

Es empfiehlt sich, bereits einen Ausblick auf die nächsten Schritte im Folgeprozess zu geben, um die Beschäftigen auf diesem Weg mitzunehmen und teilhaben zu lassen. Denn die Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die MAB ist für den Erfolg dieses Prozesses maßgeblich.



Zur Unterstützung von Folgeprozessen bietet das Personalamt (Personalentwicklung) den Dienststellenleitungen Beratungsgespräche an.
In den Beratungsgesprächen sollen der Umgang mit den Befragungsergebnissen erläutert, die Befragungsergebnisse analysiert und mögliche Handlungsfelder auf Dienststellenebene identifiziert und somit Folgemaßnahmen abgeleitet und angestoßen werden.

Ablauf der Beratungsgespräche auf Dienststellenebene:



2. Ursachen finden und Maßnahmen entwickeln

An die Analyse und Interpretation der Ergebnisse schließt sich der nächste Prozessschritt mit dem Ziel an, Ursachen und Hintergründe der Ergebnisse zu klären und erste Ideen für Maßnahmen zu entwickeln.
Folgende Fragen dienen Ihnen als grober Leitfaden für die Moderation des Prozesses. Dieser sollte in der Dienststelle sowohl im Führungskreis als auch mit den Beschäftigten in den einzelnen Abteilungen/Sachgebieten durchgeführt werden, sodass Ihre

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Spezialisten in ihrem jeweiligen Arbeitsgebiet aktiv in den Prozess eingebunden werden und lösungsorientierte Maßnahmen erarbeitet werden können.

- ✓ Welches Ergebnis haben Sie in Bezug auf die Aussagen der jeweiligen Themengebiete/Fragestellungen der Befragung erwartet? Stimmen Ihre persönlichen Einschätzungen mit den tatsächlichen Ergebnissen der Befragung überein? Gibt es Abweichungen, die einer vertieften Analyse bedürfen?

- ✓ Welche Ursachen sind für positive bzw. negative Tendenzen in den Ergebnissen in Betracht zu ziehen?
  - Welche Ergebnisse können Sie auf aktuelle Entwicklungen in Ihrem Bereich zurückführen?
  - Gibt es Gründe für Ergebnisse, auf die Sie selbst keinen Einfluss hatten bzw. die Sie auch künftig nicht verändern können? Wer könnte in diesem Fall Ansprechpartner sein?

- ✓ Wo sehen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von den Befragungsergebnissen in Ihrer Dienststelle/Abteilungen/Sachgebieten Stärken und Schwächen?

- ✓ Welche Handlungsbedarfe bzw. Entwicklungspotentiale ergeben sich für Ihre Dienststelle?

- ✓ Welche Maßnahmen wären geeignet, um den Handlungsbedarfen gerecht zu werden bzw. Entwicklungspotentiale effizienter zu nutzen und zu fördern?

3. Maßnahmen planen und ausarbeiten

Im nächsten Schritt werden aus den ersten Ideen konkrete Maßnahmen, die es umsetzungsbereit auszuarbeiten gilt:

„Wer macht was bis wann?“

Ordnen Sie die Maßnahmen einem zuvor identifizierten Handlungsfeld zu. Die Teilhabe Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Spezialisten in ihrem Arbeitsplatzgebiet ist ein elementarer Faktor für die Planung und Umsetzung der Maßnahmen. Ermutigen Sie ihre Beschäftigten konkrete Ideen für Maßnahmen einzubringen.

Häufig ergeben sich eine Vielzahl von Handlungsfeldern und Maßnahmen, die bearbeitet werden können. Achten Sie jedoch bitte darauf, dass bei Inangriffnahme zu vieler Maßnahmen bestehende Ressourcen (z.B. Budget, Zeit, Arbeitskräfte) ggf. nicht ausreichen und Maßnahmen abgebrochen werden müssen. Daher wird eine Priorisierung gemäß dem Grundsatz

„weniger ist mehr“

empfohlen. Als sinnvoll und realistisch wird die Herausarbeitung von drei Handlungsfeldern bzw. Maßnahmen erachtet. Bei der Auswahl sollten unter anderem Dringlichkeit, Relevanz und Nutzen der Maßnahme berücksichtigt werden.
Beachten Sie hierbei bitte:

- ✓ Vereinbaren Sie konkrete und verbindliche Maßnahmen
- ✓ Dokumentieren Sie, wer für was die Verantwortung trägt
- ✓ Halten Sie die Entwicklung der jeweiligen Aktionen fest und justieren Sie gegebenenfalls nach
- ✓ Setzen Sie klare Zeitrahmen für die Umsetzung
- ✓ Halten Sie Ihre Ziele fest und formulieren Sie Halteziele für gute und Verbesserungsziele für schlechte Ergebnisse

Erstellen Sie einen einfachen Aktionsplan, in dem Sie die erarbeiteten Maßnahmen planen, dokumentieren und auf ihre Wirksamkeit hin überprüfen. Die folgende Abbildung stellt dies beispielhaft dar:

UNSERE STÄRKEN	UNSERE HANDLUNGSFELDER
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Priorisieren Sie bitte 3 konkrete, verbindliche Maßnahmen für den Folgeprozess.

Maßnahme	Ziel/Nutzen	Vorgehen	Zeitraum	verantwortlich

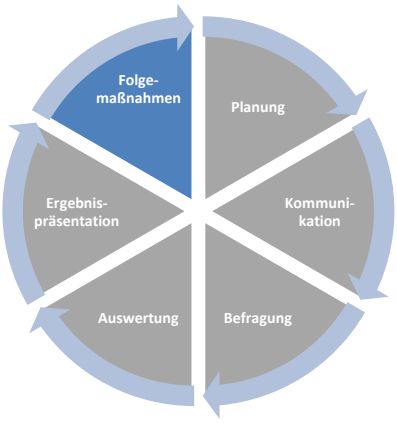
Wer ist für das Budget verantwortlich?
In der Regel finanzieren die Dienststellen ihre Maßnahmen selbst. Es ist jedoch eine Förderung durch ein zentrales Budget möglich.

4. Umsetzen von Maßnahmen und nachhalten

Der resultierende Aktionsplan wird schließlich umgesetzt und der Stand der Maßnahmen regelmäßig kommuniziert. Verfolgen Sie die Umsetzung der Maßnahmen, indem Sie dies z.B. auch in Gesprächen und Besprechungen thematisieren. Alternativ kann auch eine von Ihnen benannte Person beauftragt werden, die Umsetzung der Maßnahmen und deren Wirkung zu überwachen.

Evaluation
Die Evaluation stellt die Grundlage für künftige Befragungen dar. Auf deren Basis können Veränderungen und Verbesserungen vorgenommen werden, die aus der MAB 2024 ersichtlich wurden.

Zentrale Folgemaßnahmen



Der Querschnittsbereich (Ref. I/II) wird eine Arbeitsgruppe einsetzen, welche gesamtstädtische Folgemaßnahmen erarbeitet, anstößt und weiterverfolgt.
Darüber hinaus stellen die Befragungsergebnisse einen wertvollen Hinweis für die Strategieprojekte des Querschnittsbereiches dar.

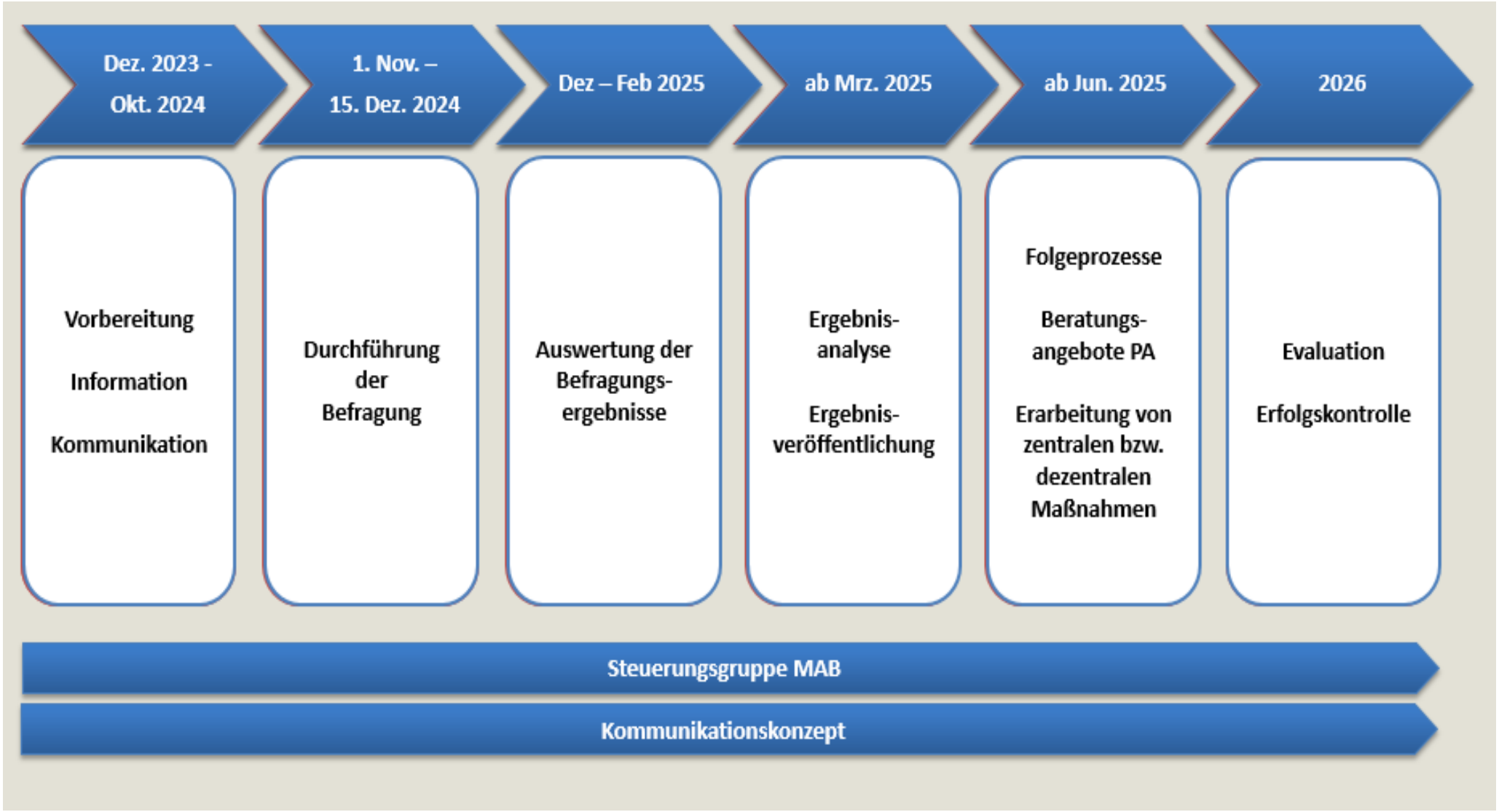
Wie soll mit den Befragungsergebnissen umgegangen werden, wenn diese über den Verantwortungsbereich der Dienststelle hinausgehen?

Neben den dienststellenspezifischen Ansatzpunkten werden auch dienststellenübergreifende Handlungsfelder identifiziert werden. Im Rahmen des Beratungsangebotes arbeitet das Personalamt eng mit den Dienststellen vor Ort zusammen und analysiert, ob es sich um zentrale oder dezentrale Handlungsfelder handelt.

Wichtig für Ihre Beschäftigten vor Ort ist das Signal und die Information, dass erkannte Handlungsfelder, unabhängig davon ob zentral oder dezentral in der Dienststelle, weiterverfolgt werden.

Für weitere Fragen steht Ihnen das Personalamt gerne zur Verfügung.

Ansprechpartner/in
Frau Laub (- 2 39 95), Frau Weinzierl (- 51 97) **Personalentwicklung, PA/1-1**


Dez. 2023 - Okt. 2024
1. Nov. – 15. Dez. 2024
Dez – Feb 2025
ab Mrz. 2025
ab Jun. 2025
2026
Vorbereitung
Information
Kommunikation
Durchführung der Befragung
Auswertung der Befragungs-ergebnisse
Ergebnis-analyse
Ergebnis-veröffentlichung
Folgeprozesse
Beratungs-angebote PA
Erarbeitung von zentralen bzw. dezentralen Maßnahmen
Evaluation
Erfolgskontrolle
Steuerungsgruppe MAB
Kommunikationskonzept

Ab Mitte März 2025

Gesamtstadtebene	Dienststellenebene	Beschäftigtenebene
Information und Kommunikation der gesamtstädtischen MAB-Ergebnisse: - **Referentenrunde** - **Referate bzw. Geschäftsbereiche** - **POA-Bericht** - **Interessensvertretungen**	Information zu Ergebnissen der MAB 2024 und zu Folgeprozess in den Dienststellen	Information und Kommunikation der dienstellenbezogenen MAB-Ergebnisse: Zuständigkeit bzgl. des Kommunikationsweges obliegt der jeweiligen Dienststellenleitung unter Beteiligung des Geschäftsbereichs bzw. Referats und der örtlichen Interessenvertretung
Veröffentlichung der Befragungsergebnisse: - **Intranetseite zur Befragung** - **Mitarbeiter/innenzeitschrift „betrifft“** - **Querblick**	Leitfaden für Führungskräfte zum Umgang mit den Befragungsergebnissen	Folgemaßnahmen mitgestalten: Planung, Erarbeitung und Umsetzung von dienstellenbezogenen Maßnahmen
Arbeitsgruppe des Querschnittsbereichs Identifikation und Ableitung von gesamtstädtischen Folgemaßnahmen	Beratungsangebot durch das Personalamt	
	Identifikation und Ableitung von dienststellenbezogenen Folgemaßnahmen	

Zuständigkeit obliegt: PA; Geschäftsbereiche/Referate; Dienststellenleitung; Interessensvertretungen; weitere Fachdienststellen / Externe optional