

# » Es kommt immer auf ein gutes Vorbild an «

INTERVIEW MIT DR. JOACHIM SIMEN,  
REFERENT FÜR ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG  
BEI DER BAYERISCHEN AKADEMIE FÜR VERWALTUNGS-MANAGEMENT

**Herr Dr. Simen, Sie führen in regelmäßigen Abständen in den bayerischen Kommunen Mitarbeiterbefragungen durch. Wie reagieren die Mitarbeiter gemeinhin auf die Ergebnisse der Studie?**

In der Regel haben Mitarbeiter ein gutes Gespür, was in ihrem Bereich gut und was weniger gut läuft. Eine Befragung sichert dieses Gefühl ab und gibt diesem eine wahrnehmbare Stimme. Interessant wird es, wenn nach den Ursachen und Hintergründen geforscht wird. Die Ergebnisse sind ja erst mal nur Zahlenwerte, die einen Zustand beschreiben und Vergleichsmöglichkeiten mit anderen zulassen. Am Ende gilt jedoch: Die Lösungen stecken nicht in den Zahlen, sondern im Lösen der Probleme.

**Welche Lösungsvorschläge resultieren im Allgemeinen aus einer Mitarbeiterbefragung?**

Das gestaltet sich bei jeder Kommune ganz individuell. Bei der einen wird grundsätzlich über die Einführung einer systematischen Führungskräfteförderung nachge-

dacht. Bei einer anderen das konkrete Programm zum Betriebssport überarbeitet. In einer dritten Kommune erkennt der Landrat oder eine Führungskraft, dass der persönliche Umgang mit den Mitarbeitern optimiert werden muss.

**Wo setzt man am besten mit den Änderungen an?**

Hier gibt es keine inhaltliche oder organisatorische Beschränkung. Wichtig ist, dass Veränderungen für die Mitarbeiter in unterschiedlichen Situationen konkret und hilfreich erlebbar sind. Deshalb empfehlen wir Maßnahmen, die fokussiert ablaufen und regelmäßig durchgeführt werden. Das ist wie beim Sport. Es bringt wenig, nur einmal im Monat für vier Stunden ins Fitnessstudio zu gehen. Besser wäre zweimal pro Woche für ein intensives Training.

**Wird das so umgesetzt? Oder anders gefragt: Wie oft tritt der Amtsschimmel nach der Befragung wieder seinen gewohnten Weg?**

Die Gefahr ist groß, in alte Gewohnheiten zurückzufallen. Deshalb braucht es sichtbare Ziele, die auch über einen längeren Zeitraum hinweg attraktiv bleiben. Es braucht messbare Kriterien, die aufzeigen, dass sich die Kommune noch auf dem richtigen Weg befindet. Abweichungen oder Rückschritte müssen zeitnah angesprochen werden. Das kostet Zeit und Energie – insbesondere für Führungskräfte. Sie sind die Vorbilder, an denen sich die meisten orientieren. Warum sollte ich mich als Mitarbeiter an etwas Neues und Ungewohntes halten, wenn es mein Vorgesetzter selbst nicht tut?

**Was soll eine Mitarbeiterbefragung am Ende bewirken?**

Zunächst soll sie den zeitlichen und inhaltlichen Rahmen bieten, sich bewusst mit dem persönlichen und gemeinsamen Arbeitsalltag zu beschäftigen. Dadurch wird ein besseres Verständnis möglich, Probleme werden sichtbar und unterschiedliche Standpunkte diskutiert. Damit werden Veränderungsanforderungen nachvollziehbar und akzeptabel. Erst



**Richtig gemacht, bringt eine Mitarbeiterbefragung allen Beteiligten sehr viel: den Mitarbeitern, den Führungskräften und der Kommune als Ganzes. Denn das Feedbacksystem gewährt Einblicke in die Strukturen und Prozesse einer Behörde wie auch in die Qualität der Führungsriege.**

**Dr. Joachim Simen von der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management über die große Chance, aktiv und von innen heraus an Verbesserungen zu arbeiten.**

dann kann intensiv an der Verwirklichung der Ziele gearbeitet werden – u. a. daran, der Behörde ein Upgrade zu verpassen, um für die steigenden Ansprüche der Mitarbeiter und Bürger fit zu sein.

**Butter bei die Fische: Wie steht es Ihres Erachtens um die Führungskompetenz der Amtsleiter?**

An diese Frage muss man differenziert rangehen. Natürlich könnte in vielen Fällen deren Führungskompetenz insbesondere in schwierigen Konflikt- und Krisensituationen deutlich angekurbelt werden – hierfür bieten wir auch die nötigen Seminare und eine unterstützende Beratung an. Auf der anderen Seite nehmen sich viele Amtsleiter ganz einfach nicht die Zeit für die persönliche Kompetenzentwicklung. Gleichzeitig gibt es in den Kommunen selten ein dem Bedarf angemessenes Budget für Weiterbildung. Wichtig ist, dass sich die notwendigen Führungskompetenzen ständig verändern und insbesondere im Austausch mit anderen Führungskräften wirksam gefördert werden können. ♦

6.000

**BESCHÄFTIGTE  
AUS DEN KOMMUNEN  
NAHMEN INSGESAMT  
AN DEN  
BEFRAGUNGEN TEIL**