

Projekt zur Zertifizierung als „Empfehlenswerter Arbeitgeber®“

Personalausschuss 22.09.2026

Soziales | Gesundheit | Bildung | Kultur | Heimat | Umwelt



Grundidee der Zertifizierung: Effektive Messung der Arbeitgeberattraktivität

Herkömmlich	Innovativ
Mitarbeitendenbefragung	Externe Zertifizierung
Subjektive, stimmungsabhängige Einschätzung	Objektive Einschätzung durch externe Gutachterinnen und Gutachter und Erteilung eines Zertifikats bei Erfüllung der Voraussetzungen

Quelle: Angelehnt an Präsentation des UVM-Instituts vom 05.02.2026

ZERTIFIZIERUNGSBERICHT

Empfehlenswerter Arbeitgeber®

Bezirk Oberbayern



84 %

GESAMTWERTUNG · GOLD

Zertifikat gültig bis 30.06.2030

Das Ergebnis auf einen Blick



84 %

GOLD

Zertifikat „Empfehlenswerter Arbeitgeber®“ — vier Jahre, gültig bis 30.06.2030



13

Beurteilungsfelder geprüft



95 %

höchster Feldwert
(Verantwortungskultur)



4 + 4

Felder auf Platin-
bzw. Gold-Niveau



4 J.

Zertifikatslaufzeit
bis 2030

Kernaussage: Der Bezirk Oberbayern ist strukturell sehr gut aufgestellt - die Aufgabe liegt in der konsequenten, einheitlichen und sichtbaren Nutzung vorhandener Strukturen.

Multimodales Prüfverfahren

Vier sich ergänzende Erhebungswege sichern ein belastbares, mehrfach abgeglichenes Gesamtbild.

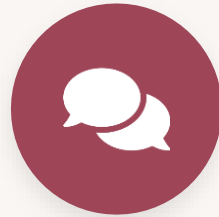
01



Kriterien-katalog

Überorganisationaler Katalog mit gewichteten Kriterien in 13 Beurteilungsfeldern — bewertet als voll, teilweise oder nicht erfüllt.

02



Strukturierte Interviews

Leitfadengestützte Gespräche mit einer Mitarbeitenden-Stichprobe, ausgewertet in mehrstufiger qualitativer Inhaltsanalyse.

03



Dokumenten-analyse

Auswertung des Intranets (b-net), von Dienstanweisungen und öffentlichen Quellen entlang eines definierten Analysepfads.

04



Begehung

Vor-Ort-Einblick in Räumlichkeiten der Zentrale sowie im Berufsbildungswerk München und im „Schafhof - Europäisches Kunstforum Oberbayern“

Von Kriterien zu Medaillenstufen

Jedes Kriterium wird mit Punkten bewertet und ist ein- oder zweifach gewichtet; je Feld kann ein institutionsprägendes Kriterium dreifach gewichtet werden.

Mehrfach gewichtet wurden folgende Beurteilungsfelder:

- Kommunikationskultur
- Konstruktive Fehlerkultur
- Kundenorientierung



Platinum

90 – 100 %



Gold

80 – 89 %



Silber

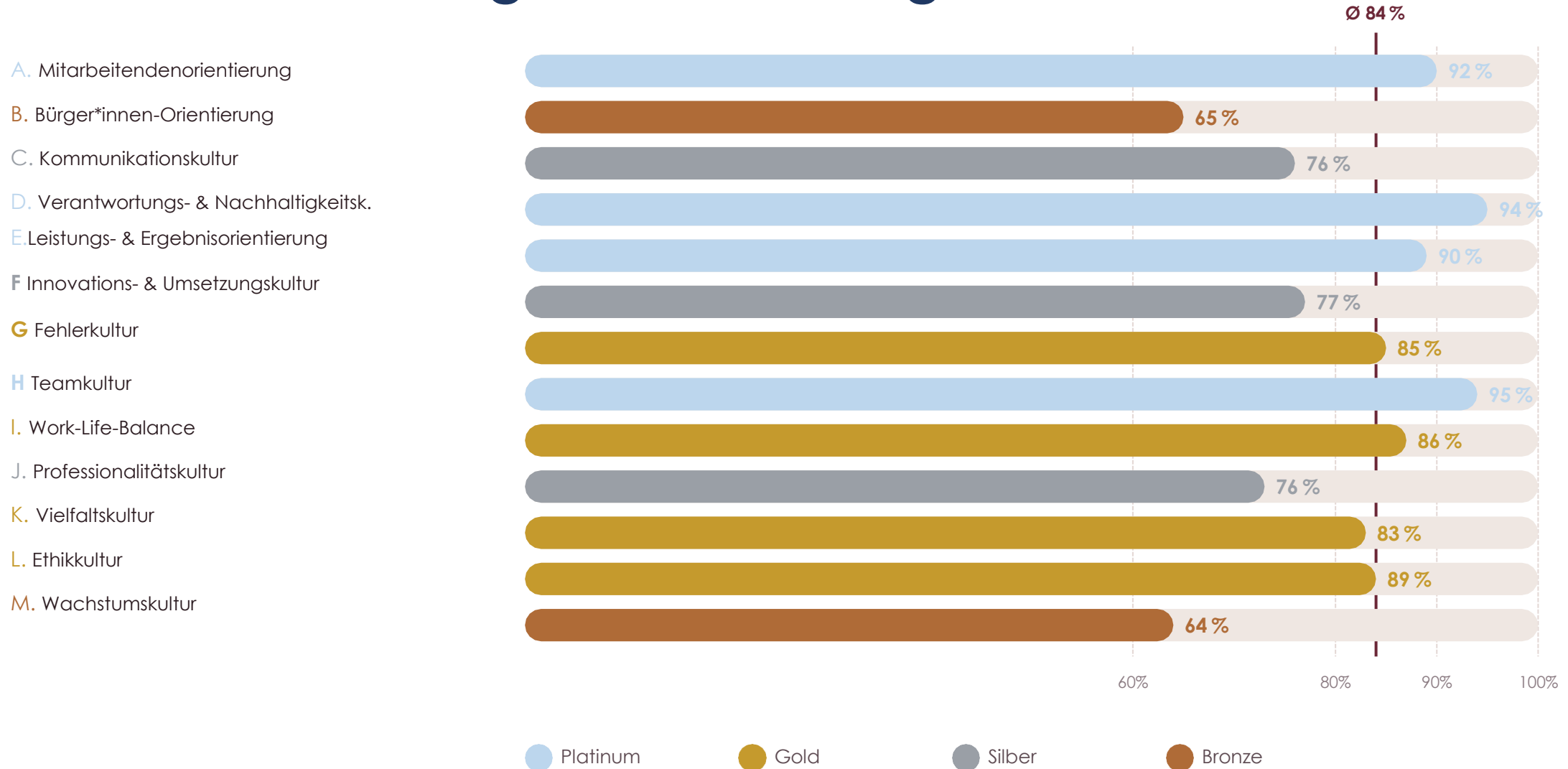
70 – 79 %



Bronze

60 – 69 %

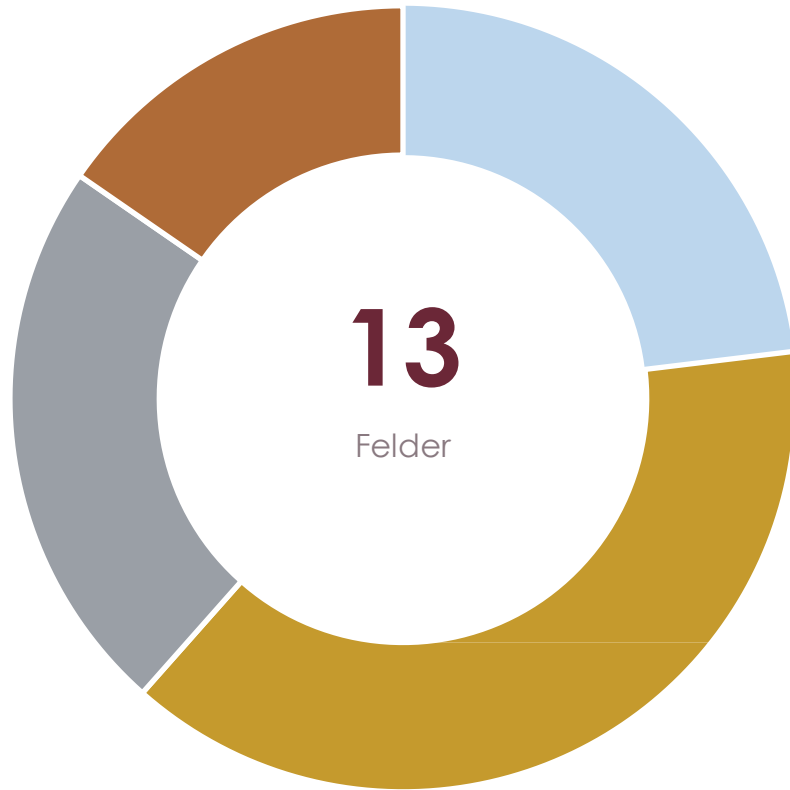
Alle 13 Beurteilungsfelder im Vergleich



Interviews mit Expertinnen und Experten

Bereiche	Personen
F1 Leitungsebene	Direktor der Bezirksverwaltung
F2 Personal	Leitung Personalreferat, Verwaltungsleitung Glentleiten
F3 Organisationsentwicklung / Prozessmanagement	Leitung Stabsbereich für Organisation, Beratung und Innovation
F4 Controlling / Finanzen	Arbeitsgebietsleitung Controlling
F5 / F6 Bürgerorientierung / Service / Beschwerdemanagement	Referatsleitung Organisatorische Koordinierungseinheit der Abteilung II
F7 Kommunikation	Leitung des Bereichs Kommunikation, Museumsdirektorin Glentleiten
F8 IT / Informationsmanagement	Verwaltungsleitung Johann-Nepomuk-von-Kurz-Zentrum, Techn. Leitung - ITBO
F9 Qualitätsmanagement / Operational Excellence	Stabsbereich für Organisation, Beratung und Innovation
F10 Nachhaltigkeit / CSR / ESG	Arbeitsgebietsleitung Umwelt und Natur
F11 Compliance / Recht / Datenschutz	Datenschutzbeauftragter, Vorsitzende ÖPR
F12 Arbeitssicherheit / Betriebliches Gesundheitsmanagement	Leitung Bereich Prävention und Krisenmanagement
F13 Inklusion und Vielfalt / Gleichstellung	Referatsleitung Fachbereich für Inklusion und Vielfalt, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung
F14 Innovationsmanagement / Serviceentwicklung	Stabsbereich für Organisation, Beratung und Innovation
F15 Gesamtpersonalrat	Vorsitzender GPR, Vorsitzende ÖPR
+ je 1 Führungskraft aus Abteilung I - Abteilung III	Leitung der Sozialverwaltung, Leitung der Schulen für Holz und Gestaltung in Garmisch-Partenkirchen, Leitung Kaufmännisches Gebäudemanagement

Verteilung der Auszeichnungen



4 × Platinum

Spitzenniveau (≥ 90 %)

Felder A, D, H



4 × Gold

sehr gut (80 – 89 %)

Felder E, G, I, K, L



3 × Silber

solide (70 – 79 %)

Felder C, F, J



2 × Bronze

Entwicklungsfeld (60 – 69 %)

Felder B, M

Top-3-Felder auf Platin-Niveau



95 %

H · Teamkultur

PLATINUM

- Verlässliche, familienfreundliche Arbeitszeiten
- Flache Hierarchien und kurze Wege
- Ausgeprägte soziale Aktivitäten



94 %

D · Verantwortungs- & Nachhaltigkeitskultur

PLATINUM

- Gesellschaftliche Verantwortung & Nachhaltigkeit
- Verantwortung gegenüber der Belegschaft
- Klar gelebte Wertorientierung



92 %

A · Mitarbeitenden-orientierung

PLATINUM

- New Work, Vergütung & CSR jeweils
- Aus- und Weiterbildung
- Durchgängiges Personalinformationssystem

Mitarbeitendenorientierung



92 %

A · Mitarbeitenden-orientierung

PLATINUM

- New Work, Vergütung & CSR jeweils
- Aus- und Weiterbildung
- Durchgängiges Personalinformationssystem

Erfüllte Kriterien sind u.a.:

- Corporate Social Responsibility / Flexible Arbeitsmodelle: Moderne, flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, faire Arbeitsbedingungen, Chancengleichheit
- Strategische Personalarbeit: Die Organisation hat eine systematische und nachvollziehbare strategische Festlegung zu den Entwicklungen und Zielen im Personalbereich einschließlich der dazu nötigen Instrumente und Mittel.
- Strukturierter Bewerbungsprozess: Der Prozess vom Eingang der Bewerbung bis zur Mitteilung nach Abschluss des Einstellungsverfahrens ist definiert.
- Der Arbeitgeber verfügt über eine veröffentlichte Arbeitgebermarke
- Fortbildungskatalog: Der Arbeitgeber erfasst die den Mitarbeitenden zugänglichen Seminare in einem Katalog (gedruckt oder elektronisch).
- BEM: Ein Betriebliches Eingliederungsmanagement ist eingerichtet und wird nachverfolgt.

Nicht erfüllte Kriterien sind u.a.:

- Führen der Generation Y und Z: Ein spezifisches Format zur Führung der Generationen Y und Z ist noch nicht geklärt. Angesichts der Recruiting-Herausforderungen empfiehlt sich ein kompaktes Modul innerhalb des bestehenden Führungskräfte-Curriculums statt einer eigenständigen Maßnahme.
- Trainee-Programme sowie Paten-Programme
- Wohnung: Eine aktive Unterstützung bei der Wohnungssuche ist nicht etabliert, obwohl eigene Betriebswohnungen vorhanden sind.

Wo das größte Potenzial liegt



Bürger*innen-Orientierung

Systematische Rückmeldungserhebung, Kennzahlen und Außenimage stärken.

65 %

BRONZE



Wachstumskultur

Gemeinsamer Experimentierrahmen und bewusst gesetzte Wachstumsimpulse.

64 %

BRONZE



Professionalitätskultur

Prozesskennzahlen wie Durchlaufzeiten und Fehlerquoten etablieren.

76 %

SILBER



Kommunikationskultur

Interne, niedrigschwellige Feedback-Kanäle (bottom-up) ausbauen.

76 %

SILBER



Innovations- & Umsetzungskultur

Innovationskultur durch regelbasierten Experimentierrahmen festigen.

77 %

SILBER

Innovations- & Umsetzungskultur



77 %

F · Innovations- & Umsetzungskultur

Silber

- **Potenzial:** Innovationskultur durch regelbasierten Experimentier-rahmen festigen

Erfüllte Kriterien sind u.a.:

- Vorschlagswesen mit Rückmeldungspflicht: Der Arbeitgeber hat einen Prozess zum betrieblichen Vorschlagswesen eingerichtet und Maßnahmen zur Umsetzung getroffen.
- Projektmanagement-Methoden: Anwendung bewährter Projektmanagement-Methoden zur Sicherstellung einer erfolgreichen Umsetzung.
- Konfliktmanagement: Der Arbeitgeber hat einen Prozess zur Bearbeitung von Konflikten definiert. Der Arbeitgeber hat Schulungen für Konfliktlotsen aufgesetzt.

Teilweise erfüllte Kriterien sind u.a.:

- Schnelle Rückmeldung zu Ideen: Eine Rückmeldung über die Weiterverfolgung der Idee wird idR innerhalb von einem Monat gegeben. Weitgehend umgesetzt; Potential in der durchgängigen, konsequenten Ausgestaltung.
- Prototyping und Pilotprojekte: Einsatz von Prototyping und Durchführung von Pilotprojekten, um neue Ideen schnell zu testen.
- Projektkultur: Der Arbeitgeber fördert die Entwicklung einer Projektkultur z.B. durch entsprechende Schulungen für Projektleiterinnen und Projektleiter. Weitgehend umgesetzt; Potential in der durchgängigen, konsequenten Ausgestaltung.

Zentrale Befunde aus den Interviews



Sehr guter Arbeitgeber

1

Durchgängig positiv über alle Ebenen; im Vergleich öffentlicher Häuser klar oben.



Führung kooperativ, doch uneinheitlich

2

Dialogorientiert im Kern, aber je nach Führungskraft von modern bis hierarchisch erlebt.



Gute Strukturen, ungleiche Wirkung

3

Zugang, flache Hierarchien und Kanäle sind da — wie sie wirken, hängt an der Führungskraft.



Außenstellen erleben Distanz

4

Informationell weiter entfernt, teils schlechter gestellt, stärker auf Holschuld angewiesen.



Anerkennung wirkt stärker als Prämie

5

Leistungskultur hoch, doch Prämien verpuffen; Anerkennung und Vorbild sind die Hebel.



Feedback fließt kaum nach oben

6

Kritik nach oben fällt schwer; oft braucht es mehrfaches Nachfragen für Rückmeldung.



Spitze bereit, Basis belastet

7

Führung veränderungsbereit — die Last entsteht durch die Gleichzeitigkeit der Projekte.



Marke & Vergütung im Münchner Umfeld

8

Extern schwächer wahrgenommen als intern; Vergütung nur teils angemessen.



TEIL 2

Empfehlungen zur Weiterentwicklung

Wenige, klar priorisierte Hebel — geordnet nach Wirkung und Aufwand und zugeschnitten auf einen öffentlichen Arbeitgeber im Münchner Umfeld.

Sieben strategische Leitlinien



1

Führungs- & Kommunikationspraxis vereinheitlichen

Verbindlichere Standards und gezieltes Coaching als Klammer der neuen Führungsleitlinien.



2

Außenstellen verbindlich anbinden

Ein festes Anbindungskonzept entschärft die wiederkehrende Distanz-Bruchlinie.



3

Anerkennung statt Prämie

Strukturierte Anerkennungsformate — kostengünstig und in der Wirkung deutlich stärker.



4

Feedbackkultur ausbalancieren

Niedrigschwellige, anonyme bottom-up-Kanäle lösen die Kommunikations-Asymmetrie.



5

Veränderungsdichte verarbeitbar machen

Bewusste Reihung von Großprojekten und Change-Management auf operativer Ebene.



6

Außenwahrnehmung der Marke „Bezirk“

Innere Stärken gezielt für Einsteigende, Quereinstieg und Partner sichtbar machen.



7

Vergütung im Münchner Kontext flankieren

Nicht-monetäre Komponenten — Wohnen, Mobilität, Familie — als Gesamtpaket kommunizieren.



Querschnitt

Eine einheitliche Führungspraxis ist weniger Einzelmaßnahme als Voraussetzung für die Wirksamkeit aller übrigen Hebel.

Empfohlene Kernmaßnahme je Beurteilungsfeld

A

Personalfunktion an der Spitze verankern; digitales Personalhandbuch

B

Regelkreis aus Rückmeldungserhebung und Kennzahlen aufbauen

C

Anonyme interne Feedback-Kanäle; Besprechungskultur standardisieren

D

Nachhaltigkeit & Ethik weiter systematisieren (Platin sichern)

E

Change-Multiplikatoren und bewusste Taktung der Veränderungen

F

Gemeinsamer regelbasierter Experimentier- und Innovationsrahmen

G

Fehlerkultur-Schulung und Würdigung gemeldeter Fehler

H

Starke Teamformate verstetigen und absichern (Platin sichern)

I

Homeoffice vereinheitlichen; Lebensarbeitszeitkonto prüfen

J

Prozesskennzahlen — Durchlaufzeiten, Fehlerquoten — etablieren

K

Diversity-Schulungen, -Komitee und -Audit aus dem Konzept konsequent umsetzen

L

Ethische Einzelfunktionen zu einem Managementsystem bündeln

M

Experimentierrahmen und bewusste Wachstumsimpulse setzen

FAZIT

Sehr gute Substanz — konsequente Nutzung als Aufgabe



Über alle Felder hinweg ist der Bezirk Oberbayern strukturell sehr gut aufgestellt und erreicht in mehreren Feldern Platin-Niveau. Die beschriebenen Hebel betreffen daher überwiegend nicht den Aufbau fehlender Strukturen, sondern deren konsequente, einheitliche und sichtbare Nutzung.

84 %

GESAMT · GOLD

gültig bis 30.06.2030

Prof. Dr. Miriam Landes

Institutsleitung

Prof. Dr. Eberhard Steiner

Institutsleitung

Vielen Dank!

Soziales | Gesundheit | Bildung | Kultur | Heimat | Umwelt

