

## **Ergebnisse und Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung "Great Place To Work"; Weiteres Vorgehen**

### **Sitzungsvorlage Nr. 14-20/V 02041**

#### 4 Anlagen

- Anlage 1: Durchführung des Folgeprozesses in den Referaten und Eigenbetrieben
- Anlage 2: Stadtweite Handlungsfelder mit Erläuterungen und Vorschlägen
- Anlage 3: Rückmeldungen der 100% Beteiligungsgesellschaften bezüglich einer ähnlichen Befragung
- Anlage 4: Ressourcenübersicht

### **Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 21.01.2015 (VB)** Öffentliche Sitzung

#### **I. Vortrag des Referenten**

##### **1. Ausgangslage und Anlass**

„Solides Ergebnis mit viel Luft nach oben.“ Die Ergebnisse der ersten stadtweiten Mitarbeiterbefragung vom 24.06.2013 bis 14.07.2013 haben Handlungsbedarfe für die Stadtverwaltung aufgezeigt. Um diese bearbeiten zu können, hat der Stadtrat einem Folgeprozess mit dem Ziel von Verbesserungen hinsichtlich des Arbeitsklimas und der Auswirkungen auf die Produktivität, der Bürgerzufriedenheit, des Personalerhalts und der -gewinnung sowie hinsichtlich der gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen zugestimmt. Dieser Folgeprozess wurde verpflichtend mit breiter Mitarbeiterbeteiligung aber auch mit der Möglichkeit individueller Anpassungen in allen Referaten und Eigenbetrieben in Gang gesetzt. Zur Realisierung wurden Kapazitäten in allen Referaten und Eigenbetrieben zur Verfügung gestellt. Das Personal- und Organisationsreferat hat eine stadtweite Steuerungs- und Koordinierungsgruppe eingerichtet, die den Gesamtprozess betreut (Sitzungsvorlagen Nr. 08-14/V 13509 und Nr. 08-14/V 13510).

Wie beauftragt, werden hiermit dem Stadtrat die ersten Ergebnisse des Folgeprozesses nach Rückmeldung aus den Referaten und Eigenbetrieben, das Abschneiden im Rahmen des Kultur-Audits sowie die Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Auswertung bezüglich der psychischen Gesundheit der Beschäftigten zur Kenntnis und zur Entscheidung über das weitere Vorgehen vorgelegt. Es wird zudem ein Vorschlag

unterbreitet, wie evaluiert werden soll, ob die eingeleiteten Maßnahmen die richtigen sind und auch bei den Beschäftigten ankommen.

## 2. Ergebnisse des Kulturaudits

Neben der Mitarbeiterbefragung wurde im Rahmen der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2014“ ein Kultur Audit durchgeführt. Dieses dient dazu, bei der Bewertung der Arbeitsplatzkultur neben den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung auch die städtischen Personalentwicklungsmaßnahmen und -konzepte zu berücksichtigen. Das Audit vermittelt somit einen Blick auf die vorhandenen Personalentwicklungsinstrumente. Im Gegensatz dazu hat die Befragung auf die gelebte bzw. wahrgenommene Realität der Beschäftigten Bezug genommen.

Das Personal- und Organisationsreferat hat die Fragen des umfangreichen Audits unter Beteiligung verschiedener Fachbereiche zu den personalwirtschaftlichen Instrumenten der Landeshauptstadt beantwortet. Die Antworten im Kultur Audit Fragebogen wurden durch Great Place to Work bewertet. Die Basis der Bewertung bildeten dabei die Angaben zu Personalmaßnahmen im Vergleich zu den anderen Benchmarkstudienteilnehmern, insbesondere unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße. Die Bewertungen erfolgen immer vergleichend und nicht absolut. Somit wird berücksichtigt, dass z.B. in großen Unternehmen andere Strukturen und Voraussetzungen für die Personalarbeit gegeben sind als in kleineren Unternehmen oder dass verschiedene Branchen vor unterschiedlichen Herausforderungen stehen. Auf die folgenden Gesichtspunkte wurde bei der Bewertung insbesondere geachtet:

- Mit wie vielen verschiedenen Maßnahmen wird der betreffende Bereich im Unternehmen gestaltet?
- Haben die Maßnahmen einen für die Landeshauptstadt München typischen Charakter bzw. eine persönliche Note?
- Wird der unterschiedliche Bedarf der verschiedenen Mitarbeitergruppen berücksichtigt (z.B. Innendienst/Außendienst)? Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen bei der Gestaltung von Maßnahmen?
- Veranschaulichen die Maßnahmen, dass die Beschäftigten dem Unternehmen nicht nur als Arbeitskraft sondern auch als Personen wichtig sind? Wird ein gewisser Fürsorge-Aspekt des Arbeitgebers deutlich?
- Sind die Maßnahmen aufeinander abgestimmt?

Dabei wurde die Stadtverwaltung mit den in der Benchmarkstudie 2013 am besten abschneidenden Arbeitgebern und zweitens mit allen Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten verglichen.

### 2.1 Stärken der Arbeitgeberin im Benchmark

Gut bzw. im Benchmark mit diesen Unternehmen vergleichbar hat die Landeshauptstadt München bei folgenden Themen abgeschnitten:

- **Maßnahmen des Personalmarketings**, die Ansprache potenzieller Bewerberinnen und Bewerber, die Art der verwendeten **Einstellungsverfahren**

sowie die **Begrüßung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** wurden positiv bewertet.

- Die formellen und informellen Möglichkeiten der Beschäftigten, mit den Führungskräften ins Gespräch zu kommen, wurden positiv bewertet. Der **Führungsdialog** wurde dabei explizit genannt. Auch die **Ideenbörse** als sinnvolles Instrument der Mitarbeiterbeteiligung wurde anerkannt.
- Die städtischen **Maßnahmen zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs** (im Mitarbeitergespräch) sowie die **Vielfalt und Art der Seminarangebote** wurden sehr positiv beurteilt. Die **Transfersicherung im Rahmen des Bildungscontrollings** wurde dabei besonders herausgestellt.
- Nicht nur das Vorhandensein von Angeboten zur Unterstützung der **Work-Life-Balance** wurde sehr gut bewertet, sondern auch deren Ausgestaltung. Dazu zählen **Kinderbetreuungsplätze auch in Notfällen**, die **Unterstützung von Beschäftigten während der Beurlaubung** sowie die **Möglichkeiten zur Pflege Angehöriger**. Daneben wurde die Ansprechbarkeit verschiedener **Beratungsstellen** zur Hilfe bei Notsituationen hervorgehoben. Das Vorhandensein eines umfassenden **betrieblichen Gesundheitsmanagements** wurde ebenfalls sehr positiv bewertet.

## 2.2 Im Audit identifizierte Handlungsbedarfe

Abstriche bzw. Handlungsbedarfe sind bei folgenden Themen erkennbar:

- Das GPTW-Institut empfiehlt, dass die **Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit** für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Alltag stärker präsent gemacht und regelmäßig thematisiert werden sollten. Weiterhin wird empfohlen, sich mit den Unternehmenswerten unter Beteiligung der Beschäftigten regelmäßig auseinanderzusetzen.
- Das Great Place To Work – Institut bezweifelt, ob alle Beschäftigten in gleichem Maße über die bisherigen **Kommunikationskanäle** erreicht werden.
- Gegenstand der Analyse ist unter anderem die Vielfalt der Möglichkeiten zur **Anerkennung und Wertschätzung** sowie der Ausdruck von Interesse an den individuellen Mitarbeiterbedürfnissen. Great Place To Work zeigt auf, dass die Wertschätzung gegenüber Mitarbeiter/innen stärker durch **konkrete Maßnahmen** zum Ausdruck gebracht werden sollte. So könnten z.B. besondere Mitarbeiterleistungen öffentlich gewürdigt und ggf. durch kleine Aufmerksamkeiten anerkannt werden. Auch eine stärkere Anerkennung der Beschäftigten als Privatpersonen (Gratulation zu besonderen Lebensereignissen) könnte stärker verankert sein. Darüber hinaus sollte eine „Anerkennungskultur“ mit Lob und konstruktiver Kritik gefördert werden – bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften.

- Das Fehlen des Feierns und der **Kommunikation von Erfolgen auf Einzel-, Team- und/oder Unternehmensebene** wurde thematisiert. Auch wurde festgestellt dass es an Möglichkeiten zum informellen Austauschmöglichkeiten (z.B. Teeküche) oft fehlt. 53% der Beschäftigten meldet dazu in der Befragung übereinstimmend zurück, dass besondere Ereignisse bei uns nicht gefeiert werden.
- Der **Ausbau der sozialen Leistungen** im Hinblick auf ein faires Verhältnis des Gebens und Nehmens zwischen Beschäftigten und Unternehmen wurde zumindest angeraten.

Die Ergebnisse dieses Kultur-Audits werden wir bei der Bearbeitung der stadtweiten Handlungsfelder (Ziffer 6) berücksichtigen.

### 3. Auswertung der freien Wortmeldungen

Mehr als 12.000 freie Wortmeldungen wurden in der Mitarbeiterbefragung abgegeben. Dabei war Lob, aber auch vielfältige Kritik. Anhand dieser Textbeiträge konnten die Befragungsergebnisse nochmals detaillierter beleuchtet und konkretisiert werden. Zudem wurden zahlreiche Vorschläge gemacht, die im Rahmen des Folgeprozesses einer Prüfung unterzogen werden.

Anhand einer ersten Analyse der Befragungsergebnisse und der schriftlichen Rückmeldungen auf die beiden offenen Fragen durch die stadtweite Steuerungs- und Koordinierungsgruppe wurde eine erste Gliederung in Handlungsfelder vorgenommen. Schwerpunkt war die Identifizierung von stadtweiten Themen, welche referats- und eigenbetriebsübergreifend von einer Vielzahl von Mitarbeiter/innen genannt wurden. Folgende Einteilung wurde vorgenommen:

	Hauptkategorie	Unterkategorie	Wortmeldungen zu Handlungsbedarfen <sup>1</sup>
1	Stadtweite Steuerungsprozesse		2.119
2	PE-Instrumente	Leistungsorientierte Bezahlung	779
3		Dienstliche Beurteilung	434
4		Feedbackkultur	157
5		Karriere/Bezahlung	2.610
6		Weitere Instrumente	1.615
7	IT	Limux	390
8		IT-Unterstützung	193
9		IT-Fachanwendungen und	642

1 Mehrfachnennungen aufgrund mehrerer Themen in einer Wortmeldung

		Hardware	
10	Arbeitsverdichtung		1.356
11	Zusammenarbeit		3.167
12		Direkte Führungsebene	663
13	Führung	Obere Führungsebene	417
14		Führungskultur	2.177
15	Gesundheit		1.141

Das GPTW-Institut hat die freien Wortmeldungen dieser Gliederung zugeordnet, um eine Bearbeitung – auch für die Referate und Eigenbetriebe – zu erleichtern. Es erfolgte parallel eine detaillierte Analyse der Wortmeldungen durch die zentrale Steuerungs- und Koordinierungsgruppe. Bezüglich der Rückmeldungen der IT übernahm das Direktorium D-III-STRAC die zentrale Bearbeitung. Die Ergebnisse flossen in die Handlungsfelder unter Kapitel 6 ein. Häufig genannte konkrete Vorschläge oder Maßnahmen wurden integriert.

Darüber hinaus wurden die Wortmeldungen, die die oberste Führungsebene der Referate und Eigenbetriebe betreffen, dem Oberbürgermeister übermittelt.

Die Referats- und Eigenbetriebsleitungen erhielten die Wortmeldungen aus dem jeweiligen Bereich in Reinform (es erfolgte keine Zusammenfassung oder Veränderung) zur weiteren Bearbeitung in ihrem Folgeprozess. Im Sinne der den Beschäftigten zugesicherten Anonymität und dem damit zusammenhängenden Schutz der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Befragung wurden vorab ausschließlich die Rückmeldungen gelöscht, die einen eindeutigen Rückschluss auf die Verfasserin/den Verfasser zuließen.

Die Wortmeldungen sind sowohl in die Handlungsfelder der Referate und Eigenbetriebe, als auch in die stadtweiten Handlungsfeldern eingeflossen (Ziffer 7).

#### **4. Folgeprozess und Handlungsfelder in den Referaten und Eigenbetrieben**

Der Folgeprozess wurde - wie vom Stadtrat beschlossen - in allen Referaten und Eigenbetrieben angestoßen. Hinsichtlich der personellen Kapazitäten hat das Personal- und Organisationsreferat alle vorbereitenden Arbeiten (Stellenbeschreibung, Einwertung) schnellstens vorgenommen, so dass noch in der ersten Jahreshälfte 2014 die Positionen der Koordinatorinnen und Koordinatoren in den Referaten und Eigenbetrieben besetzt werden konnten, um den Folgeprozess in den Häusern damit optimal zu unterstützen.

##### **4.1 Stand des Folgeprozesses in den Referaten und Eigenbetrieben**

Die Referate und Eigenbetriebe haben zum Zwecke der umfänglichen Beurteilung ihre individuellen Befragungsergebnisse – aufgegliedert nach der abgefragten 5-er und einer zusammengefassten 3-er Skala – erhalten. Eine Reihe von zusätzlichen

Auswertungs- und Darstellungswünschen wurden – nach Rücksprache und Freigabe durch das statistische Amt von diesem bzw. vom GPTW-Institut - erstellt. Auch hat die Abteilung P5 des Personal- und Organisationsreferates auf Wunsch in 14 Häusern detaillierte Auswertungen zum Work-Ability-Index erstellt und dahingehend beraten.

Alle Termine zur Ergebnispräsentation durch die externen Berater/innen des GPTW-Instituts fanden statt. Mit ca. 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die bei den Ergebnispräsentationen in den Referaten und Eigenbetrieben anwesend waren, wurden etwa 1/3 der Beschäftigten persönlich und aus erster Hand informiert. Darüber hinaus wurden im Intranet und z.T. auch in Papier die Ergebnisse kommuniziert.

Die verbindliche Bearbeitung der Ergebnisse erfolgte jeweils unter Beteiligung der Mitarbeiterschaft und einer entsprechend breiten Kommunikation. In den Referaten und Eigenbetrieben wurden mit einem Umfang von insgesamt ca. 100 Tagen Mitarbeiterzirkel abgehalten, um die im Fragebogen abgegebenen Rückmeldungen im Gespräch zu konkretisieren und mit Vorschlägen zu hinterlegen. Weitere Termine sind bis Jahresende 2014 geplant.

Trotz des knappen Zeitplans von nur etwa einem Jahr seit Vorliegen der Ergebnisse wurde in allen Häusern ein umfassender Prozess und eine Diskussion zu den Arbeitsbedingungen gestartet, welcher 2015/2016 mit der Umsetzung der Maßnahmen fortgesetzt wird. Anlage 1 zeigt den jeweiligen Ablauf sowie inwieweit individuelle Anpassungen z.B. aufgrund zeitnaher eigener Befragungen vorgenommen wurden. Im

1. Quartal 2015 soll der Folgeprozess in allen Häusern insoweit abgeschlossen sein, dass die jeweiligen Handlungsfelder und Maßnahmen benannt werden können.

#### **4.2 GPTW-Barometer**

Um 1 ½ Jahre nach der eigentlichen Befragung eine erste Rückmeldung der Beschäftigten über den Folgeprozess in den Referaten und Eigenbetrieben zu erhalten, hat das Personal- und Organisationsreferat im Auftrag des Oberbürgermeisters und unter Beteiligung des Gesamtpersonalrates mit dem Gehaltszettel Ende November 2014 eine Befragung („GPTW-Barometer“) durchgeführt. Mit folgenden 5 Fragen wurde abgefragt, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Umgang mit ihren Befragungsergebnissen erleben:

- Sind die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in Ihrem Referat/Eigenbetrieb bekannt gegeben worden?
- Hatten Sie die Möglichkeit, sich im Folgeprozess zu beteiligen?
- Sind bereits konkrete Maßnahmen und/oder Vorschläge erarbeitet worden?
- Sind Sie mit dem Folgeprozess in Ihrem Referat/Eigenbetrieb insgesamt zufrieden?
- Erwarten Sie eine positive Veränderung der Arbeitssituation als Folge der Befragung?

Die Ergebnisse wird der Oberbürgermeister mit den Referats- und Werkleitungen besprechen. Dem Stadtrat werden die Ergebnisse im Zusammenhang mit einem

Bericht über den Stand der Planung und Umsetzung der Maßnahmen voraussichtlich Mitte 2015 vorgestellt.

#### 4.3 Identifizierte Handlungsfelder in den Referaten und Eigenbetrieben und deren Bearbeitung

Noch nicht alle Referate und Eigenbetriebe konnten aufgrund des umfangreichen Folgeprozesses im Nachgang der Mitarbeiterbefragung und der zum Teil notwendigen Zusammenführung mit bereits bestehenden bzw. aktuellen Prozessen (eigene, interne Befragungen, Organisationsuntersuchungen, Umorganisationen etc.) sowie aus weiteren Gründen (Größe und Heterogenität der Referate, externe Faktoren) für diese Vorlage die Informationen, Rückmeldungen und Vorschläge zu den Handlungsfeldern und Maßnahmen zusammenführen.

Trotz individueller Unterschiede und Schwerpunkte in den Rückmeldungen von bislang 7 Referaten und Eigenbetrieben ist es jedoch bereits jetzt möglich, wiederkehrende Kernpunkte bezüglich der internen Handlungsfelder und Maßnahmen zu benennen:

- Eine zentrale Thematik ist die **Wertschätzung** der Arbeitsleistung und des Engagements der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies steht im engen Zusammenhang mit einer hohen **Arbeitsbelastung** bei gleichzeitig knapper Personalausstattung, was auch dazu führt, dass die Beschäftigten die Instrumente im Sinne einer **Work-Life-Balance** wie z.B. die flexiblen Arbeitszeiten nicht nutzen können.
- **Teamgeist und Wir-Gefühl** stehen nicht nur stadtweit, sondern auch innerhalb der Referate und Eigenbetriebe auf der Agenda. Neben dem Wunsch der Beschäftigten nach einer besseren Zusammenarbeit und eines Zusammengehörigkeitsgefühls in der gesamten Stadtverwaltung, werden auch innerhalb der Häuser dahingehend konkrete Maßnahmen eingefordert. Dazu gehört die Einrichtung von Gemeinschaftsräumen (Tee-Küchen etc.) und das gemeinsame Feiern.
- Ebenfalls ist das Thema **Führung** nicht nur stadtweit, sondern auch im Hinblick auf die Umsetzung der stadtweiten Führungsinstrumente, der Vorbildfunktion und der Führungskultur in den Referaten und Eigenbetrieben ein wichtiges Handlungsfeld.
- Gewünscht wird vielfach ein stärkeres **strategisches Handeln** auf allen Hierarchieebenen der Referate und Eigenbetriebe – auch im Hinblick auf das jeweilige **Leitbild** und der gelebten Werte. Dazu zählt auch die Reduzierung von Bürokratie.

#### 4.4 Fazit

Aus Sicht des Personal- und Organisationsreferates liegt der Schwerpunkt auf einer ausführlichen sowie qualitativ hochwertigen Diskussion der Themen mit einer breiten

Mitarbeiterbeteiligung und geht der Schnelligkeit in der Umsetzung des Folgeprozesses vor.

Die Referate und Eigenbetriebe werden mit Zielrichtung 1. Quartal 2015 die internen Handlungsfelder konkretisiert haben und zusammen mit den Beschäftigten sukzessiv entsprechende Maßnahmen anstoßen. Die stadtweite Steuerungs- und Koordinierungsgruppe im Personal- und Organisationsreferat wird Mitte 2015 den Stadtrat über die Maßnahmen der Häuser informieren und im weiteren Verlauf den Stand der Bearbeitung abfragen und dem Stadtrat erneut berichten.

Zur Bearbeitung der zum Teil umfangreichen Handlungsfelder und Maßnahmen sind ggf. Personalkapazitäten in den Referaten und Eigenbetrieben notwendig. Hierzu sind die Bereiche angehalten, in den Fachausschüssen die benötigten Personalzuschaltungen zu beantragen.

Da der Prozess einschließlich Umsetzung der Verbesserungsvorschläge über das Jahr 2015 hinaus laufen wird, sind unabhängig von den vor Ort konkret erarbeiteten und umgesetzten Maßnahmen die zentralen Steuerungsaufgaben in den Häusern durch die Koordinatoren/innen weiterhin notwendig, um die Bearbeitung der Maßnahmen zu gewährleisten, zu unterstützen, die Beschäftigten zu beteiligen und zu informieren sowie der stadtweiten Steuerungs- und Koordinierungsgruppe im Rahmen des Reportings zuzuarbeiten. Die Mehrzahl der befragten Häuser bestätigt nach aktuellem Stand diese Notwendigkeit.

## **5. Ergebnisse im Hinblick auf arbeitsplatzbedingte psychische Belastungen**

Mit der Durchführung der stadtweiten Mitarbeiterbefragung durch das Institut „Great Place to Work (GPTW)“ sollten auch Erkenntnisse im Sinne der Stadtratsanträge Nr. 08-14/A 02763 „Burnout-Situation bei städtischen Beschäftigten?“ von Herrn Stadtrat Marian Offmann vom 21.09.2011 und 08-14/A 02928 „Arbeitsplatzbedingte seelische Störungen vermeiden!“ von Frau Stadträtin Ursula Sabathil vom 22.11.2011 gewonnen werden.

### **5.1 Work-Ability-Index (WAI)**

Psychische Erkrankungen sind immer häufiger der Grund für Fehlzeiten und den vorzeitigen Berufsausstieg. Rund 15% Prozent aller Fehltag gehen auf Erkrankungen der Psyche zurück. Dabei sind sämtliche Altersgruppen der Erwerbstätigen betroffen. So nehmen auch psychische Störungen unter jungen Erwerbstätigen zu. Vor diesem Hintergrund gewinnen Prävention und die Förderung der Psychischen Gesundheit als Teil eines nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements – auch im Hinblick auf die gesetzlich vorgeschriebene Psychische Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Abs. 3 Nr. 6 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) – zunehmend an Bedeutung.

Um erste Erkenntnisse über psychische Belastungen am Arbeitsplatz sowie über gesundheitsfördernde und auch belastende Arbeitsbedingungen zu erheben, wurde ergänzend zu dem Fragebogen des Great-Place-to-Work – Institutes der sog.



Work-Ability-Index (WAI) eingesetzt und als zusätzlicher Fragenkatalog mit der Umfrage erfasst.<sup>2</sup>

Die Indexwerte (7-49) werden vier Kategorien zugeordnet, welche die Arbeitsfähigkeit in sehr gut (44-49), gut (37-43), mäßig (28-36) oder schlecht (7-27) einteilen. Die wissenschaftliche Datengrundlage geht laut einer finnischen Studie davon aus, dass

i. d. R. von allen befragten Personen 15 % eine schlechte Arbeitsfähigkeit, 35 % eine mäßige Arbeitsfähigkeit, weitere 35 % eine gute Arbeitsfähigkeit sowie 15 % eine sehr gute Arbeitsfähigkeit aufweisen.

Wie bereits in der Beschlussvorlage vom 18.12.2013 ausführlicher dargestellt, befinden sich

- **6 % in der Kategorie *schlechte Arbeitsfähigkeit*,**
- **25 % in der Kategorie *mäßige Arbeitsfähigkeit*,**
- **43 % in der Kategorie *gute Arbeitsfähigkeit*,**
- **26 % in der Kategorie *sehr gute Arbeitsfähigkeit*.**

Auch wenn dieses Ergebnis im Vergleich zur wissenschaftlichen Datengrundlage grundsätzlich positiv bewertet werden kann, muss deutlich gemacht werden, dass sich fast 1/3 unserer Beschäftigten im Bereich der schlechten bzw. mäßigen Arbeitsfähigkeit befinden und damit u. a. auch massive Produktivitätsverluste einhergehen.

Ausgewertet nach soziodemografischen Angaben, ergibt sich folgendes Bild:

- Auch wenn der Zusammenhang in der Ausprägung eher gering ist, geht mit zunehmenden Alter bzw. längerer Beschäftigungsdauer eine niedrigere Arbeitsfähigkeit einher. Dies ist konsistent zum derzeitigen Stand der Wissenschaft. Eine Mehrzahl von Studien belegt den bedeutsamen, negativen Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsfähigkeit, d. h.: Mit zunehmendem Alter nimmt die Arbeitsfähigkeit ab. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass das Thema „Alters- bzw. altersgerechtes Arbeiten“ auf strategischer Ebene an Bedeutung gewinnen muss.
- Die 8% der befragten Beschäftigten, die pflegebedürftige Angehörige betreuen, weisen einen niedrigeren WAI auf. Deutlich wird hierdurch, dass Faktoren, die im privaten Umfeld der Beschäftigten zu finden sind, die Balance zwischen Arbeitsanforderungen und persönlichen Ressourcen ebenfalls ins Negative verschieben können. Dies macht deutlich, dass ein

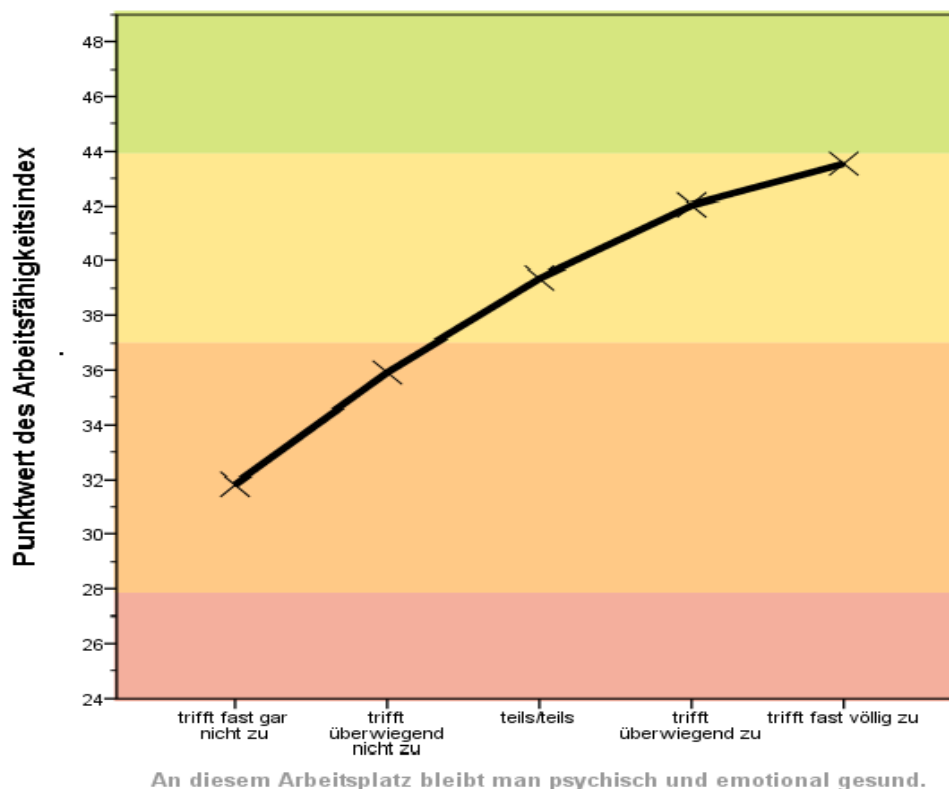
---

<sup>2</sup> Der WAI ist ein international wissenschaftlich validiertes Instrument zur Bewertung der Arbeitsfähigkeit (Arbeitsfähigkeit ist „die Balance zwischen dem, was von uns verlangt wird (Arbeitsanforderung) und dem, was wir leisten können (individuelles Potential)“, Quelle: Ilmarinen 2011) und umfasst insgesamt elf Fragen. Die Ergebnisse des WAI sollen deutlich machen, wie dringend Präventionsmaßnahmen sind. So zeigt die Forschung, dass eine schlechte Arbeitsfähigkeit verbunden ist mit einem deutlich erhöhten Berufsunfähigkeitsrisiko oder einem deutlich erhöhten Burnout-Risiko bzw. eine gute Arbeitsfähigkeit auch eine bessere Arbeits- und Lebensfähigkeit im Alter vorhersagt. Der WAI hat sich in München bereits vor vielen Jahren als wesentliche Kennzahl im Gesundheitsmanagement etabliert.

Work-Life-Balance-orientiertes Personalmanagement wesentlich ist für eine gute Arbeitsfähigkeit.

- Zwischen den verschiedenen Fachrichtungen ergeben sich erkennbare Unterschiede: Während sich nur vier Prozent der Befragten aus dem Technischen Dienst im Bereich der schlechten Arbeitsfähigkeit befinden, sind es im Erziehungsdienst beispielsweise elf Prozent. Alle anderen Fachrichtungen bewegen sich zwischen fünf und sieben Prozent. Im Hinblick auf den Erhalt und die Förderung von Arbeitsfähigkeit sind zielgruppenspezifische Angebote erforderlich, die sich am tatsächlichen Bedarf der Beschäftigten und den jeweiligen Arbeitsanforderungen vor Ort orientieren.
- Nach Geschlecht ergeben sich hinsichtlich der Ausprägung der Arbeitsfähigkeit so gut wie keine Unterschiede. Der WAI liegt bei beiden Gruppen mit einem Mittelwert von 38,6 (weiblich) und 38,7 (männlich) im Bereich der guten Arbeitsfähigkeit; auch aus der prozentualen Verteilung, nach der sich in beiden Gruppen ca. 6% in einer schlechten Arbeitsfähigkeit befinden, lassen sich keine signifikanten Unterschiede und damit in der Folge auch keine geschlechtsspezifischen Interventionen ableiten.

Stellt man diesen Erkenntnissen das Antwortverhalten der befragten Beschäftigten zu den GPTW – Fragen "Gesundheitsförderung" und "Psychische/emotionale Gesundheit" gegenüber, wird deutlich, dass weitere Maßnahmen zum Erhalt bzw. zur Förderung der Arbeitsfähigkeit geboten sind. So sind nur etwa 40 % der Beschäftigten der Auffassung, dass sie hilfreiche Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit erhalten. Noch weniger, nämlich 30 % der Beschäftigten glauben, dass sie an ihrem Arbeitsplatz psychisch und emotional gesund bleiben können.



Korreliert man nun die GPTW-Aussage „An diesem Arbeitsplatz bleibt man psychisch und emotional gesund.“ mit dem WAI – auch wenn man damit quasi „Gleiches mit Gleichem“ vergleicht – wird Folgendes erkennbar: Der WAI-Durchschnittswert von den 32%, die auf die Frage mit »trifft fast gar nicht bzw. überwiegend nicht zu« antworteten, liegt zwischen 32 und 36 Punkten (und damit im Bereich der mäßigen Arbeitsfähigkeit). Im Gegensatz dazu liegt der WAI-Durchschnittswert von 32% der Befragten, die hier positiv geantwortet haben, zwischen 42 und knapp 44 Punkten (gute Arbeitsfähigkeit). Auch statistisch ist hier ein starker Effekt zu erkennen. Dieses Ergebnis zeigt, dass die Beschäftigten die empfundene (Stress-) Belastung subjektiv als sehr hoch bewerten. In Kombination mit den derzeit insgesamt noch relativ guten WAI-Werten wird Handlungsbedarf deutlich. Denn: Als Frühindikator bildet der WAI lediglich die derzeitige Arbeitsfähigkeit unserer Beschäftigten ab; sollten sich insbesondere im Zusammenhang mit den o. g. Themen "Gesundheitsförderung" und "Psychische / emotionale Gesundheit" keine Verbesserungen ergeben, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Arbeitsfähigkeit unserer Beschäftigten in den nächsten Jahren merklich verschlechtert und damit auch massive Produktivitätsverluste einher gehen werden.

## **5.2 Ergebnisse der wissenschaftlichen Re-Analyse der Befragungsdaten unter dem Aspekt „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“**

Um speziell im Hinblick auf die Thematik "Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz" detailliertere Erkenntnisse zu gewinnen, wurden im Rahmen einer Kooperation mit dem Klinikum der Universität München (Institut und Poliklinik für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin, AG AMPA) die uns vorliegenden Ergebnisse der GPTW-Befragung unter wissenschaftlichen Aspekten untersucht.

Als generelle Bemerkung schickte das Klinikum der Universität München vorweg, dass der eingesetzte GPTW-Fragebogen kein wissenschaftlich validiertes und etabliertes Instrument zur Analyse von Arbeitsbedingungen und Psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz ist und die Ergebnisse daher gewisse Grenzen hinsichtlich Gültigkeit und Genauigkeit haben.

Nachfolgend werden die wesentlichen Erkenntnisse der Re-Analyse der Befragungsdaten durch das Klinikum der Universität München hinsichtlich der Zusammenhänge von GPTW-Aspekten, soziodemographischen Angaben und Arbeitsfähigkeit kurz skizziert:

- Die wahrgenommene Güte der Führung ist mit der Arbeitsfähigkeit bedeutsam assoziiert, d. h., mit besserer Führung geht eine höhere Arbeitsfähigkeit einher. Auch die prospektive Arbeitsfähigkeit (Einschätzung der Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren) wird – je besser die Führung – häufiger oft als „ziemlich sicher“ eingeschätzt. Dies deckt sich mit diversen Studien, die dem Aspekt „Führung“ im Zusammenhang mit Erhalt und Förderung von Arbeitsfähigkeit eine hohe Bedeutung beimessen.
- Teamorientierung, Partizipation und Fairness nehmen Einfluss auf den Erhalt und die Förderung von Arbeitsfähigkeit: Mit mehr Teamorientierung, Partizipation und Fairness geht eine höhere Arbeitsfähigkeit einher. Insgesamt gesehen

spielen die Aspekte „soziales Umfeld und organisationale Gerechtigkeit“ eine wichtige Rolle für Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Zu einer ähnlichen Erkenntnis kommen diverse Studien, die sich mit der Thematik „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ intensiv auseinander gesetzt haben.

- Insgesamt besteht ein maßgeblich positiver Zusammenhang zwischen der berichteten Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsfähigkeit. Je zufriedener die Beschäftigten in ihrer Arbeit, umso besser die Ausprägung der Arbeitsfähigkeit.

### 5.3 Fazit

Arbeitsfähigkeit und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz sind im Wesentlichen abhängig von den konkreten Arbeitsbedingungen vor Ort und insbesondere der Qualität der Führung (nähere Ausführungen hierzu siehe Ziffer 8.2). Zwar beleuchtet der GPTW-Fragebogen mit seinen Subskalen (Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz, Teamgeist, Anerkennung der Person) nur einen kleinen Ausschnitt relevanter Arbeitsbedingungen, jedoch wird bereits hierdurch ein besonderer Handlungsbedarf im Hinblick auf Erhalt und Förderung der Arbeitsfähigkeit deutlich. Die weitere Bearbeitung der Thematik "Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz" erfolgt im Zusammenhang mit der geplanten Ausweitung der Aktivitäten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (siehe Ziffer 7.8 dieses Beschlusses; Handlungsfeld 11 – "Gesundheit").

## 6. Identifizierte stadtweite Handlungsfelder

Nach Auswertung der Befragungsergebnisse, des Kulturaudits (siehe Ziffer 2 der Vorlage) und der Analyse der freien Wortmeldungen durch die zentrale Steuerungs- und Koordinierungsgruppe sowie unter Berücksichtigung der Rückmeldungen aus den Referaten und Eigenbetrieben, welche diese in den Mitarbeiterzirkeln erarbeitet haben, wurden folgende stadtweite Handlungsfelder und Arbeitspakete identifiziert (in Klammern die Nummerierung des Handlungsfeldes gemäß Anlage 2):

- **Stadtweite Steuerungsprozesse (1)**  
Die Verfahren und die Dauer der Personalauswahl- und -auswahlprozesse sowie die Prozesse hinsichtlich Arbeitsplatzbeschreibung und Stellenbewertung sind wesentliche Arbeitspakete dieses Handlungsfeldes. Auch das Vergabeverfahren für Sachmittel wurde thematisiert.
- **Leistungsorientierte Bezahlung (2)**  
Ca. 45% der Wortmeldungen zur leistungsorientierten Bezahlung schlagen die Abschaffung des Instruments vor. Sowohl Transparenz bei der Vergabe als auch die Prämienhöhen werden kritisiert. Es gibt aber auch viele Vorschläge bezüglich eines anderen Verfahrens.

- **Dienstliche Beurteilung (3)**  
Das Instrument an sich, aber auch die gefühlte Ungerechtigkeit bei der Anwendung der Orientierungshilfe sind wesentliche Hinweise der Beschäftigten. Hinzu kommen zahlreiche Vorschläge bezüglich einer Beurteilung der Führungskräfte durch die Beschäftigten. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich aber auch, öfter ein Feedback der Führungskräfte zu erhalten.
- **Feedbackkultur (4)**  
In diesem Handlungsfeld werden die Personalentwicklungsinstrumente Führungsdialog und Mitarbeitergespräch zusammengefasst. Rückmeldungen zur regelmäßigen Anwendung beider Instrumente, der Qualität der Durchführung bzw. zu Konsequenzen bei „schlechter Führung“ sind dabei wichtige Schwerpunkte.
- **Karriere und Bezahlung (5)**  
Oft wurde zurückgemeldet, dass der stadtinterne aber auch ein Vergleich mit ähnlichen Tätigkeiten in der Wirtschaft ein Gefühl der Ungerechtigkeit hinterlässt. Darüber hinaus sind Karrieremöglichkeiten oder anderweitige berufliche Perspektiven Arbeitspakete in diesem Handlungsfeld.
- **Weitere stadtweite Instrumente und Bedingungen (6)**  
Weiteres Anliegen der Beschäftigten sind der Umgang mit Schlecht- oder Minderleistern (konsequente Anwendung der vorhandenen personalwirtschaftlichen Maßnahmen), eine Erweiterung der sozialen Leistungen (Wohnraum, Jobticket, Kantinen), eine Reduzierung der internen Bürokratie sowie der Wunsch, den durch die Mitarbeiterbefragung angestoßenen Prozess weiterzuführen und dauerhaft zu installieren.
- **IT (7)**  
Unterstützung im Arbeitsalltag, eine Optimierung der Bürokommunikation vor allem in Bezug auf eine mobile E-Mail und Kalendernutzung und eine aktuelle Hard- und Softwareausstattung sind oft genannte Themen.
- **Arbeitsverdichtung (8)**  
Die Arbeitsbelastung scheint in allen Bereichen der Stadtverwaltung gleichermaßen hoch zu sein, da beinahe flächendeckend Unterstützung gewünscht wurde. Dazu gehört auch, mehr Zeit für Führung zu haben.
- **Zusammenarbeit (9)**  
Eine häufig genannte Kritik der Beschäftigten sowohl im Fragebogen als auch in den Freitextnennungen richtet sich an die Politik. Mehr Verständnis, Unterstützung und Wertschätzung seitens des Stadtrats und der Bürgermeisterebene für die Arbeit der Verwaltung wird angemahnt. Weiterhin sehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Verhältnis der Referate und Eigenbetriebe untereinander kritisch. Hier herrsche noch zu viel Gegen- statt Miteinander. Um referatsübergreifend ein gegenseitiges Verständnis im Sinne einer guten Zusammenarbeit zu fördern, wird ein stärkerer Austausch

vorgeschlagen. Im Zusammenhang mit den Befragungsergebnissen wird zudem ein fehlendes Wir-Gefühl in der Stadtverwaltung thematisiert. Ganz konkret wurde rückgemeldet, dass es kein einheitliches Projektcontrolling bei der Landeshauptstadt München gebe, so dass es zu parallelem, nicht abgestimmten Arbeiten an gleichen Themen in den Referaten und Eigenbetrieben komme.

- **Führung (10)**

Die Identifizierung von Führungsqualität und eine Qualifizierung und Stärkung der Führungskompetenz vor Übernahme von Führungsverantwortung sowie Konsequenzen bei schlechter Führung sind wesentliche Bestandteile dieses Handlungsfeldes.

- **Gesundheit (11)**

Eine Ausweitung der Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wird gewünscht. Auch wenn die Forderung der Beschäftigten nach konkreten Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung und des Betriebssports (Gesundheitsvorsorge – Bewegung – Ernährung – Entspannung) im Zusammenhang mit den offenen Nennungen zu GPTW sehr ausgeprägt ist, so liegt die klare Verantwortung des Arbeitgebers nach dem Arbeitsschutzgesetz bei der Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. Gerade auf dieser Ebene wird die größte Wirksamkeit im Sinne einer nachhaltigen Förderung von Gesundheit, Wohlbefinden, Zufriedenheit und Arbeitsfähigkeit erzeugt (nähere Ausführungen hierzu siehe Ziffer 5).

Anlage 2 erläutert die einzelnen Arbeitspakete näher und zeigt auf, inwieweit sich hier im Detail Vorschläge und Rückmeldungen der Beschäftigten wiederfinden.

Stadtweit wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem Mitarbeiterbrief des Oberbürgermeisters Herrn Reiter, der Gesamtpersonalratsvorsitzenden Frau Hofmann und des Personal- und Organisationsreferenten Herrn Dr. Böhle über die identifizierten stadtweiten Handlungsfelder, die abgeleiteten Arbeitspakete und das weitere Vorgehen informiert.

## **7. Weiteres Vorgehen zur Bearbeitung der stadtweiten Handlungsfelder**

Zentrale Handlungsfelder hat der Personal- und Organisationsreferent noch während des Analyseprozesses aufgegriffen. In Klammern wird im Folgenden jeweils auf die Handlungsfelder der Ziffer 7 dieser Vorlage und der Anlage 2 verwiesen:

### **7.1 Beschleunigung der Stellenbesetzungsverfahren (Handlungsfeld 1 - „Stadtweite Steuerungsprozesse“)**

Das Personal- und Organisationsreferat hat dem Stadtrat im Dezember 2014 eine Vorlage über die aktuellen Herausforderungen der Personalgewinnung vorgelegt (14-20/ V 01861). Darin wurden Vorschläge zur Personalgewinnung und Beschleunigung von Prozessen gemacht. Eine Überarbeitung der Ausschreibungsrichtlinien steht für 2015 auf der Tagesordnung.

## **7.2 Prozesse der Stellenbewertung, -schaffung, -hebung und der Arbeitsplatzbeschreibungen (Handlungsfeld 1 - „Stadtweite Steuerungsprozesse“)**

Am 02./09.04.2014 wurde dem Stadtrat bekannt gegeben, wie hinsichtlich der Umsetzung der einzelnen Empfehlungen aus dem Gutachten der Fa. BSL vom 15.07.2013 über die Verwaltungsvorgänge im Personalbereich (Stellenbewertung) weiter verfahren wird.

Zur Umsetzung derjenigen Empfehlungen, die durch das Personal- und Organisationsreferat in Abstimmung mit den Referaten und Eigenbetrieben umzusetzen sind, wurde zwischenzeitlich ein referatsübergreifender Arbeitskreis bestehend aus sieben Referaten (Baureferat, Direktorium, Kommunalreferat, Kreisverwaltungsreferat, Personal- und Organisationsreferat, Referat für Bildung und Sport und Referat für Gesundheit und Umwelt) sowie einem Eigenbetrieb (Abfallwirtschaftsbetrieb München) gebildet.

Die in diesem Arbeitskreis zu behandelnden Empfehlungen erstrecken sich inhaltlich u. a. auch auf die Arbeitspakete „Arbeitsplatzbeschreibung“ (Verpflichtung zur Vorhaltung aktueller Tätigkeitsbeschreibungen, Überarbeitung des Formulars zur Arbeitsplatzbeschreibung, Entlastung der Führungskräfte von der Erstellung der Arbeitsplatzbeschreibung) sowie „Stellenbewertung“ (Verstärkung der Beratungsleistungen durch P 2.2, vorgangsbezogene und vollständige Dokumentation des Prozesses der Stellenbewertung, Aktualisierung des Leitfadens zur Stellenbewertung, Klärung des Schulungsbedarfs, Nutzung von Hospitationen).

Insgesamt sind ca. fünf bis sechs Arbeitskreissitzungen (unter Moderation und fachlicher Begleitung durch die Fa. BSL) vorgesehen. Die konstituierende Arbeitskreissitzung fand am 18.11.2014 statt.

Die Ergebnisse des Arbeitskreises werden einem Lenkungskreis vorgestellt und beraten. In dem Lenkungskreis vertreten sind das Personal- und Organisationsreferat, das Kreisverwaltungsreferat, das Referat für Bildung und Sport, der Eigenbetrieb IT@M sowie der Gesamtpersonalrat. Eine Entscheidung wird auf Basis der Beratung durch den Vorsitzenden des Lenkungskreises, dem Personal- und Organisationsreferenten Herrn Dr. Böhle getroffen.

## **7.3 Leistungsorientierte Bezahlung (Handlungsfeld 2)**

Die Rückmeldungen aus den Freitextnennungen der Great Place to Work Mitarbeiterbefragung nimmt das Personal- und Organisationsreferat zum Anlass, das aktuelle System der Leistungsorientierten Bezahlung nochmals zu überdenken. Dazu wurden in einem ersten Schritt rund 25 Kommunen aus ganz Deutschland, die Eigenbetriebe der Landeshauptstadt München sowie der KAV Bayern über deren Prämiensysteme bzw. Erkenntnisse befragt.

Im Anschluss an diese Befragung fand am 28.10.2014 eine ganztägige Informationsveranstaltung mit dem Thema „Leistungsorientierte Bezahlung – Wie

machen es andere?“ unter Beteiligung des Gesamtpersonalrats sowie der Gleichstellungsstelle statt. Vertreterinnen und Vertreter der Stadt Bochum, der Stadt Köln, der Münchner Markthallen, des Abfallwirtschaftsbetriebs München und des KAV Bayern präsentierten ihre Prämiensysteme bzw. Erkenntnisse persönlich. Im Nachgang wurden die wesentlichen positiven und negativen Bewertungen zu den Präsentationen gesammelt.

Das Personal- und Organisationsreferat prüft momentan, inwieweit eine Verbindung der Leistungsorientierten Bezahlung, der Dienstlichen Beurteilung und des neuen Kompetenzmanagements möglich ist. Durch eine Verknüpfung werden Synergien zwischen dem Kompetenzmanagement (inklusive dienstlicher Beurteilung) und einem neu gestalteten Prämiensystem erhofft. Insbesondere für die Führungskräfte könnte so der Aufwand in Grenzen gehalten und gleichzeitig eine transparentere Vergabe der Prämien, nach im Voraus festgelegten Kriterien, gewährleistet werden.

Nach der Erarbeitung eines Grobkonzepts zu dieser Thematik, soll das Grobkonzept zuerst im Führungskreis des Personal- und Organisationsreferates unter Beteiligung des Gesamtpersonalrates abgestimmt werden. Im Anschluss sollen dann die Referate und Eigenbetriebe eingebunden werden.

#### **7.4 Dienstliche Beurteilung (Handlungsfeld 3)**

Auch zur Dienstlichen Beurteilung gab es zahlreiche Rückmeldungen in den Freitextnennungen der Great Place To Work Befragung. Hier wurden u.a. immer wieder die Abschaffung der Orientierungshilfe sowie die große Bedeutung Dienstlicher Beurteilungen in Stellenbesetzungsverfahren thematisiert.

Wie die Ergebnisse der letzten Beurteilungsjahre zeigen, hat sich die Orientierungshilfe bewährt. Die Beurteilungsunterschiede zwischen den Referaten haben sich deutlich reduziert. Die Chancengleichheit in stadtweiten Stellenbesetzungsverfahren wurde dadurch erheblich verbessert. Damit diese positive Entwicklung weiter anhält, wird es 2015 erneut ein sogenanntes Clearingverfahren geben, also einen Abgleich aller Beurteilungstendenzen im Vorfeld der endgültigen Beurteilungen.

Es ist geplant, Anfang 2015 im Rahmen eines Schreibens des Oberbürgermeisters die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter u.a. für die oben genannten Themen nochmals zu sensibilisieren. In diesem Schreiben soll zum einen auf die Erfordernisse der Orientierungshilfe sowie die Vorteile der 5-stufigen-Beurteilungsskala eingegangen werden. Zum anderen soll ein Ausblick zum Thema „Kompetenzmanagement“ gegeben werden, welches sich derzeit in einer Pilotphase befindet und eine Überarbeitung der dienstlichen Beurteilung beinhaltet.

Der Stadtrat soll voraussichtlich in der zweiten Jahreshälfte 2015 mit dem Thema Kompetenzmanagement befasst werden. Zuvor werden die Ergebnisse aus den Pilotbereichen umfassend evaluiert und anschließend mit den Referaten und Eigenbetrieben besprochen.

#### **7.5 IT (Handlungsfeld 7)**



Das Handlungsfeld IT aus gesamtstädtischer Sicht hat ein breites Spektrum an unterschiedlichen Themen. Eine Besonderheit ist dabei zu erwähnen: es gibt Überschneidungen mit der anlaufenden, von der Stadtspitze beauftragten externen Untersuchung der IT der LHM incl. eines Stadtratsantrags der auf die Befragung der Anwenderinnen und Anwender abzielt und eines weiteren Antrages zum Beseitigen von Schwachstellen von LIMUX. Hier sollen durch den Folgeprozess GPTW keine Präjudizien geschaffen werden. Die Behandlung im benannten Kontext hat hier Vorrang. Dies betrifft die Themen: LiMux-Probleme verringern, Open-Office Probleme verringern und Überprüfung der Zukunftsfähigkeit der IT-Organisation.

Über einzelne Fortschritte erfolgt eine aktuelle Kommunikation an die Betroffenen. Abhängig von den entwickelten Maßnahmen wird der Stadtrat informiert bzw. werden erforderliche Beschlüsse herbei geführt.

Eine erfolgreiche Bearbeitung der Handlungsfelder setzt voraus, dass diese in einer kooperativen Zusammenarbeit des IT-Verbundes der LHM erfolgt, also alle drei Häuser der IT entsprechend ihrer Aufgaben eingebunden sind. Bei den Themen, die STRAC nicht abschließend bearbeiten kann, wird - nach Festlegung der konkreten Maßnahmen - die Bearbeitung der Themen angestoßen und die kooperative Bearbeitung in den drei Häusern nachgehalten.

#### **7.6 Referatsübergreifende Zusammenarbeit / Silodenken (Handlungsfeld 9 - „Zusammenarbeit zwischen Referaten/Eigenbetrieben“)**

Die Bearbeitung der Themen bezüglich des Verhältnisses von Politik und Verwaltung und der Zusammenarbeit zwischen den Referaten und Eigenbetrieben wurden zur zentralen Steuerung an das Direktorium übergeben.

Parallel findet Anfang 2015 auf Initiative des Oberbürgermeisters ein Gespräch mit den Referats- und Werkleitungen statt, um erste Ideen bezüglich der Zusammenarbeit der Referate und Eigenbetriebe im Sinne des Ziehens an einem Strang und gegen das von den Beschäftigten wahrgenommene „Silodenken“ zu entwickeln. Als Vorbereitung auf das geplante Gespräch mit den Referenten und Werkleitungen wird das Thema durch das Direktorium bereits im nächsten Treffen der Stadtdirektorinnen und Stadtdirektoren am 23.1.2015 auf die Tagesordnung genommen.

#### **7.7 Führung und Führungskultur (Handlungsfeld 10 – „Führung“ mit Bezug zu Handlungsfeld 4 - „Feedbackkultur“)**

Führung ist eines der zentralen Themen bei den Freitextnennungen der Befragung GPTW. Dies überrascht insofern nicht, als auch in der Forschungsliteratur zu Mitarbeiterzufriedenheit klar ausgesagt wird, dass Führung ein entscheidender Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit ist.

Entsprechend wurde auch vom Institut GPTW Fragen nach Führung viel Raum eingeräumt, so dass zu diesem Thema auch aus dem Fragebogenteil viele Ergebnisse vorliegen. Häufig kann festgestellt werden, dass die Beschäftigten der Stadtverwaltung sich nicht zufrieden über die Führungskräfte geäußert haben. Die

Zustimmung zu den (positiv formulierten) Aussagen liegt bei Fragen zu Führung immer unter 50 Prozent.

Im Folgenden werden fünf Handlungsfelder für eine gesunde Führungskultur vorgestellt:

### **7.7.1 Definition „Gute Führung“**

Der erste Schritt zu einer Verbesserung der Führungskultur ist die Definition guter Führung. Gegenwärtig definieren die bestehenden Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit die Erwartungen der Stadt an ihre Führungskräfte. Sie sind die gültige Grundlage unserer Führungskultur und unseres Verständnisses von Zusammenarbeit. Sie sollen aktualisiert werden. In den Rückmeldungen der Befragung GPTW wurde eine stärkere Umsetzung vor Ort gefordert.

### **7.7.2 Identifikation von Führungsqualität**

Nachdem das „Soll“, also die Erwartungen an Führungskräfte definiert ist, gilt es im nächsten Schritt das „Ist“, also die bestehende Führungsqualität, deutlicher als bisher erkennbar zu machen. Dies ist wichtig, denn nur, wenn Instrumente existieren, die die Qualität von Führung transparent machen, können entsprechende Maßnahmen ergriffen werden, um Führung zu verbessern. Diese Instrumente sollen auch klar festlegen, wann und wo ein Eingreifen angezeigt ist. Angestrebt wird ein verbessertes Instrumentarium, mit dem die betroffene und die vorgesetzte Führungskraft die Führungskompetenz verlässlich einschätzen und entsprechende Konsequenzen ziehen kann, da bestehende Instrumente das nicht in der gewünschten Deutlichkeit und Transparenz leisten können.

#### **Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen**

Es ist geplant, zukünftig regelmäßig interne Mitarbeiterbefragungen mit einem speziell entwickelten Fragebogen zu konzipieren und im Sinne einer "Vorgesetztenbeurteilung" regelmäßig durchzuführen. (Siehe Ziffer 8 „Evaluation“)

Aus den Führungsfragen dieser Mitarbeiterbefragung wird ein Index zur Abbildung der Führungsqualität gebildet werden, der bei Unterschreiten eines festgelegten Wertes anzeigt, dass durch die übergeordnete Führungskraft gehandelt werden muss (entsprechend eines Ampelsystems). Für das weitere Vorgehen werden verbindliche Interventionspläne erarbeitet (siehe 7.7.4).

#### **Einsatz von Statistiken/PE-Controlling**

Regelmäßig erhobene Daten, z.B. zum Besuch von Pflichtseminaren für Führungskräfte, zur Erfüllungsquote der Mitarbeitergespräche und der geführten Führungsdialoge sind weitere Indikatoren für die Qualität der Führung. Daten zu Fluktuation, Krankheit, usw. könnten zusätzliche Anhaltspunkte bieten. Hierauf soll in Zukunft mehr geachtet werden.

### **7.7.3 Steigerung der Führungskompetenz**

Um die Führungskompetenz zu steigern, sehen wir vor allem Handlungsbedarf bei der Optimierung der Besetzung von Führungspositionen, der Optimierung der

Qualifizierung von Führungskräften und der Entwicklung von Handlungshilfen für Führungskräfte.

### **Besetzung der Führungspositionen**

Um die Führungsqualität zu verbessern ist es wichtig, dass in Zukunft nur noch Beschäftigte neu in Führung gelangen, die auch ein nachweisbares Führungspotential haben: Wir stellen Überlegungen an, ob alle Beschäftigten, die neu in Führung wollen – ob mit oder ohne Ausschreibung - künftig ein nach wissenschaftlichen Standards entwickeltes Potential-Assessment-Center mit Erfolg durchlaufen haben sollten. Details dazu werden in einem Feinkonzept entwickelt.

Wir überlegen weiterhin, ob Führungskräfte vor Beförderungen in Zukunft nachweisen sollten, dass sie die Personalentwicklungsinstrumente angewendet, Führungspflichtseminare besucht haben und dass keine schlechte Führung im derzeitigen Aufgabenbereich vorliegt.

### **Optimierung der Qualifizierung von Führungskräften**

Ein wichtiger Baustein zur Stärkung der Führungskompetenzen ist das Thema der Qualifizierung. Wir haben bereits eine gute, verpflichtende Qualifizierungsreihe (F031) für neue Führungskräfte und ebenso für erfahrene Führungskräfte (F031 light), die neu zur Landeshauptstadt München kommen.

Langjährig bei der LHM tätige Führungskräfte müssen ebenfalls mit den jeweils aktuellen, modernen Führungsinstrumenten und -methoden kontinuierlich vertraut gemacht werden. Auswertungen zur Seminarteilnahme zeigen, dass sie teilweise viele Jahre keine Seminare besuchen. Auch die Pflichtkurse werden nur zu einem unbefriedigenden Prozentsatz besucht (aktuell 40%).

Es ist wichtig, erfahrene Führungskräfte und deren Vorgesetzte zu unterstützen, einen individuellen Entwicklungsplan aufzustellen. Hierzu wäre eine Standortbestimmung für erfahrene Führungskräfte geeignet, die regelmäßig in bestimmten Abständen wiederholt wird. In diesem Zusammenhang bietet sich ein nach wissenschaftlichen Standards entwickeltes Online-Verfahren an, welches in vielen Bereichen der Privatwirtschaft in unterschiedlicher Form bereits im Einsatz ist. Es ermöglicht eine genaue Analyse der derzeitigen Fähigkeiten, aus der die Führungskräfte großen Nutzen ziehen können. Die Besprechung des Kompetenz-Profiles könnte in einem Dreiergespräch durch erfahrene interne oder externe Coaches erfolgen, die ein entwicklungsorientiertes strukturiertes Fördergespräch mit der bewerteten Führungskraft unter Einbindung der nächsthöheren Führungskraft führen und gemeinsam konkrete Entwicklungsmaßnahmen erarbeiten.

### **Handlungshilfen für Führungskräfte**

Wir haben viele Dienstvereinbarungen, Broschüren und Leitsätze als Unterstützung für Führungskräfte. Es kommt aber vor, dass Führungskräfte bei konkreten Führungsfragen Probleme haben, schnell Hintergrundinformationen zu erhalten und in Erfahrung zu bringen, bei wem sie sich weiter informieren können. Daher ist es wichtig, dass es für Führungskräfte zukünftig eine Art Führungshandbuch gibt, in dem sie für bestimmte Themen weitergehende Informationen und

Handlungsempfehlungen bekommen sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner genannt werden.

#### **7.7.4 Konsequenzen und Sanktionen bei schlechter Führung**

Schlechte Führung darf nicht hingenommen werden. Ist ein dysfunktionales Führungsverhalten erkennbar geworden, so müssen Maßnahmen ergriffen werden. Hierfür gibt es rechtlich eine ganze Reihe an Möglichkeiten. Gleichzeitig spiegeln die Rückmeldungen bei GPTW ein Gefühl der Machtlosigkeit bei schlechter Führung wider und große Unzufriedenheit damit. So geht es zunächst vor allem darum, dafür zu sorgen, dass die bestehenden Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Führungskräfte, die selbst Führungskräften vorgesetzt sind, haben hierbei eine Schlüsselfunktion inne.

##### **Vertiefende Schulung zur Dienstaufsicht für übergeordnete Führungskräfte**

Für übergeordnete Führungskräfte sollen Schulungen zur Dienstaufsicht bei dysfunktionaler Führung verpflichtend eingeführt werden.

Ziel der Schulung wird sein, übergeordnete Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, dass sie die Qualität der Führungsleistungen der ihnen nachgeordneten Führungskräfte im Blick behalten. Dabei sollen sie in die Lage versetzt werden, bei schlechter Führung mittels frühzeitiger Dokumentation und korrekter Kommunikation rechtssicher erforderlichenfalls Möglichkeiten der Dienstaufsicht auszuschöpfen, sofern sonstige personelle Maßnahmen nicht greifen.

##### **Interventionspläne bei schlechter Führung**

Beim Auftreten von Problemen in der Führung muss gehandelt werden. Handlungsbedarf kann im Arbeitsalltag erkennbar werden, durch Gespräche und Beobachtungen, sowie durch die Instrumente, mit denen Führungsqualität erhoben wird, wie beispielsweise Mitarbeiterbefragungen inklusive Umsetzungsbarometer oder statistische Daten. Um sicherzustellen, dass beim Auftreten dysfunktionaler Führung auch gehandelt und nichts unter den Teppich gekehrt wird, sollen verbindliche Interventionspläne erarbeitet werden. Diese treten in Kraft, wenn der Index, der Führungsqualität abbildet, einen festgelegten Wert unterschreitet.

#### **7.7.5 Vorbildfunktion der obersten Führungsebene einfordern**

Die hochrangigen Führungskräfte sind prägende Schlüsselfiguren bei der Vermittlung der Führungswerte. Veränderungen im Bereich Führungskultur setzen einen Prozess voraus, der von der obersten Führungsebene getragen und begleitet werden muss. Wenn sie nicht hinter den Führungswerten steht, werden sich die Werte nicht in der Belegschaft verankern lassen. Es ist daher unabdingbar, dass sich die oberste Führungsebene deutlich sichtbar und spürbar zu diesen bekennt, auf die Einhaltung achtet und diese selbst vorlebt. Maßnahmen, die die oberste Führungsebene in den Prozess der Verbesserung der Führungskultur spürbar einbeziehen, werden deshalb im Feinkonzept entwickelt werden.

### 7.7.6 Fazit

Das Thema Führung betrifft so gut wie alle Bereiche der Mitarbeiterzufriedenheit. Daher werden zukünftige Maßnahmen und Ideen vielfältige Ansätze, wie Auswahl, Transparenz, Qualität, Sanktionen, Förderung oder Vorbildfunktion umfassen müssen.

Dem Stadtrat werden 2015 in einer gesonderten Vorlage konkrete Vorschläge für Maßnahmen zur Steigerung der Führungsqualität vorgelegt werden. Um den Prozess schnell in Gang zu bringen, wird mit der Ausarbeitung eines Feinkonzeptes zur Verbesserung der Führungskultur zum Jahresanfang 2015 begonnen.

### 7.8 Ausweitung der Aktivitäten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Handlungsfeld 11 - „Gesundheit“)

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse, die die Stadt München mit der stadtweiten Erhebung des WAI im Zusammenhang mit der Befragung "GPTW" gewonnen hat sowie mit Bezug auf das Handlungsfeld 11 - Gesundheit, wird die Notwendigkeit der Ausweitung von Aktivitäten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im ganzheitlichen Sinne deutlich. Erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement erfordert immer eine Kombination aus Maßnahmen der Verhaltens- (Förderung der Gesundheitskompetenz) und solcher der Verhältnisprävention (gesundheitsförderliche Strukturen und Rahmenbedingungen) sowie einem gut organisiertem Betrieblichen Eingliederungsmanagement und einem strukturiertem Konfliktmanagement. Diese vier Aspekte müssen sich gegenseitig ergänzen, da nicht nur über das Verhalten Gesundheitsmanagement betrieben wird, sondern ganz entscheidend auch über die jeweiligen Arbeitsverhältnisse. Insgesamt ist daher eine nachhaltige Bearbeitung des Themas sicherzustellen – einmalige Aktionen oder Projekte bleiben ohne dauerhafte Verankerung nur von geringer Wirkung.

Insbesondere mit Blick auf die heterogenen Strukturen innerhalb der Landeshauptstadt München kann Betriebliches Gesundheitsmanagement nicht in der alleinigen Verantwortung des Personal- und Organisationsreferates liegen. Es handelt sich hier um eine primäre Aufgabe der Führungskräfte und Entscheider/innen vor Ort. Es ist eine unverzichtbare, betriebliche Rahmenbedingung im Kontext des Betrieblichen Gesundheitsmanagements dezentrale Strukturen und Prozesse zu entwickeln, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Ziel haben.

Aufgabe des Personal- und Organisationsreferates ist es in erster Linie, für das Thema zu sensibilisieren, das notwendige Know-how einzubringen, im Rahmen der dezentralen BGM-Projekt fachkundig zu begleiten und auf die Einhaltung der erfolgsrelevanten Regeln bzw. Qualitätsstandards zu achten.

Im Bereich des Konfliktmanagements hat das Personal- und Organisationsreferat die Aufgabe, die Funktionalität des bisherigen Konfliktmanagements genauer zu analysieren und es systematisch weiterzuentwickeln. Denn zentrale Einflussfaktoren für das Entstehen von Stress am Arbeitsplatz sind neben der Arbeitsaufgabe, den

Umgebungsbedingungen und der betrieblichen Organisation, die sozialen Verhältnisse, insbesondere konflikthafte Arbeitsbeziehungen zu Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen. Diese psychischen Faktoren sind bei der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz zu berücksichtigen.

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus GPTW sind die zentralen Aktivitäten des Personal- und Organisationsreferates in Sachen "Betriebliches Gesundheitsmanagement" deutlich zu erhöhen, um z. B. auch den Erfüllungsgrad der von Gesetzeswegen vorgeschriebenen psychischen Gefährdungsbeurteilung vor Ort zu steigern und die Referate/Eigenbetriebe bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung aktiv zu unterstützen. Die 2009 unterzeichnete Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement bei der Landeshauptstadt München soll zu diesem Zweck überarbeitet und mit mehr Verbindlichkeit ausgestattet werden.

Die Erhöhung der Aktivitäten erfordert sowohl im zentralen Fachbereich "Betriebliches Gesundheitsmanagement" als auch bei der Zentralen Stelle für Mediation und Konfliktmanagement des Personal- und Organisationsreferates sowie insbesondere vor Ort in den Referaten und Eigenbetrieben zusätzliche personelle Kapazitäten. Hierzu wird dem Stadtrat in einer gesonderten Vorlage im Frühjahr 2015 ein Vorgehen vorgeschlagen.

### 7.9 Bearbeitung der weiteren stadtweiten Handlungsfelder aus Ziffer 6

Die Anlage 2 gibt detailliert Auskunft über die Handlungsfelder. Sukzessive wurden und werden die Themen den Abteilungen übergeben und bearbeitet:

- Hinsichtlich der Arbeitspakete zum **Vergabeverfahren** und **Beschlusswesen** sowie bezüglich des Handlungsfeldes **IT** wurde das Direktorium eingebunden.
- Die Arbeitspakete 9.3 „**Arbeitsplatz und Sauberkeit**“ und 9.4. „**keine externen „Beschäftigten**““ wurden dem Kommunalreferat zur Bearbeitung übergeben.
- Die übrigen Handlungsfelder werden federführend im Personal- und Organisationsreferat bearbeitet.

Die federführenden Bereiche werden ggf. auf die Referate und Eigenbetriebe erneut zukommen, um diese zu beteiligen. Ein Bericht zum Stand der Aktivitäten erfolgt durch die zentrale Steuerungs- und Koordinierungsgruppe im Personal- und Organisationsreferat.

Die Zielsetzung muss eine nachhaltige Änderung der Arbeitsbedingungen sein und darf nicht an fehlender personeller Unterstützung oder zu knappen Zeitvorgaben scheitern. Nur dann werden sich positive Effekte für die Mitarbeiter/innen- und im Endergebnis auch Bürger/innen-zufriedenheit einstellen.

## 8. Evaluation der Befragung

Der Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen lässt sich stadtübergreifend nur durch eine erneute Befragung realisieren. Zunächst aber muss der notwendigen Umsetzung der Maßnahmen genügend Zeit gegeben werden, dass sich tatsächlich Veränderungen einstellen. Dies betrifft vor allem langwierige und komplexe Themen wie Führung, Unternehmenskultur und Wir-Gefühl. Daher wird vorgeschlagen 2017, also 4 Jahre nach der hier zugrundeliegenden 1. stadtweiten Mitarbeiterbefragung erneut die Beschäftigten zu bitten, zu den Themen Arbeitszufriedenheit, Zusammenarbeit, Führung und Gesundheit ihre Meinung abzugeben.

Um nicht Gefahr zu laufen, dass dann zeitnah oder parallel in den Referaten und Eigenbetrieben eigene Befragungen stattfinden und das Instrument „Mitarbeiterbefragung“ an Wirkung verliert, ist zu empfehlen, dass ab Mitte 2016 keine zentralen und dezentralen Befragungen innerhalb der Stadtverwaltung zu den hier angesprochenen Themen Führung, Arbeitszufriedenheit, Gesundheit, Wir-Gefühl und stadtweite PE-Instrumente stattfinden sollten.

Aufgrund der guten Erfahrungen hinsichtlich Objektivität und Vertrauen seitens der Beschäftigten soll erneut ein externer Dienstleister die Befragung durchführen. Die Befragung soll zudem - wie bereits 2013 - ein Benchmark mit anderen großen Arbeitgebern ermöglichen. Inhaltlich wird die Folgebefragung ergänzt. So werden die Fragen, die sich auf die Führungskräfte beziehen, zukünftig nach direkter und höherer Führungsebene zu differenzieren sein.

Eine ansonsten möglichst deckungsgleiche Wiederholung der 2013 gestellten Fragen ist hinsichtlich der Bewertung eines Effektes der umgesetzten Maßnahmen wichtig. Damit wird im Ergebnis eine Neubeauftragung von GPTW angestrebt. Auch wird erneut eine Vollbefragung empfohlen, um die Wirkung des hier angestoßenen stadtweiten Prozesses vollständig erfassen zu können.

Das Personal- und Organisationsreferat wird bezüglich der Rahmenbedingungen recherchieren und dem Stadtrat im Laufe des Jahres 2016 einen Entscheidungsvorschlag unterbreiten. Dabei werden auch die notwendigen Kosten vorgestellt und dem Stadtrat zur Entscheidung vorgelegt.

## **9. Notwendige Ressourcen**

Für die Umsetzung der unter Ziffer 8 genannten Maßnahmen bedarf es bereits jetzt folgender zusätzlicher Kapazitäten und Sachkosten.

### **9.1 Handlungsfeld 10 „Führung“**

Dem Stadtrat wird 2015 in einer gesonderten Vorlage ein Feinkonzept zur Steigerung der Führungsqualität vorgelegt werden.

Um den in Ziffer 7.7 angesprochenen Prozess schnell in Gang zu bringen, wird mit der Ausarbeitung eines Feinkonzeptes zur Verbesserung der Führungskultur zum Jahresanfang 2015 begonnen.

Die vorhandenen Kapazitäten bei den internen PE-Experten von P5 reichen nicht aus, um zeitnah das Feinkonzept zu erarbeiten. Daher soll der erhebliche zusätzliche Arbeitsaufwand bei P5 durch externe Unterstützung und Beratung abgemildert werden. Zudem werden auf diese Weise neue Ideen und Impulse von außen gewonnen. Das Feinkonzept umfasst unter anderem folgende Themen: Überarbeitung der Führungsgrundsätze, Interventionspläne bei schlechter Führung, Implementierung der Unternehmenswerte vor Ort und Maßnahmen zur Stärkung der Vorbildfunktion der obersten Führungsebene. Bei einem Tagessatz von 1.500 € und 20 Beratertagen werden 30.000 € veranschlagt.

## 9.2. Ressourcen für die Prozessbegleitung zentral und vor Ort

Die Steuerung, Begleitung und Unterstützung des Prozesses GPTW aus stadtweiter Sicht an zentraler Stelle kann nur erfolgen, wenn dafür benötigte Kapazitäten zugeschaltet werden:

- Da sich die stadtweite Koordination und Steuerung bezüglich der Bearbeitung der Handlungsfelder, die stadtweite Kommunikation, die Unterstützung der Referate und Eigenbetriebe sowie die Arbeiten im Zusammenhang mit einer Folgebefragung auch über 2015 hinziehen werden, werden auch die Aufgaben der **stadtweiten Steuerungs- und Koordinierungsgruppe** bestehen bleiben. Daher ist es notwendig, die für die Dauer von 2 Jahren befristeten Kapazitäten im Umfang von 3,0 VZÄ der 3. Qualifikationsebene (BesGr. A 12 / A 13 / EGr. 11) um 1 Jahr zu verlängern.
- Auch die genehmigten **GPTW-Koordinatoren/innen** mit einer Kapazität von 15,0 VZÄ (11,5 VZÄ Referate, 3,5 VZÄ Eigenbetriebe) der 3. Qualifikationsebene (BesGr. A 12 / EGr. 11) sollen zum Zwecke der Prozessbegleitung um ein Jahr verlängert werden. Ein Abruf dieser Kapazitäten kann dann je nach Fortschritt der Maßnahmenbearbeitung von den Referaten und Eigenbetrieben individuell entschieden werden. Zur Finanzierung der Kapazitäten der Eigenbetriebe (3,5 VZÄ) ist für das Jahr 2016 eine Erhöhung des Sachmittelbudgets um 374.200 € (Mittel für Personalkosten und Pensions- und Beihilferückstellungen) erforderlich.

Hinweis: Mit Beschluss VPA/VV vom 11.12./18.12.2013 wurden für die Referate und Eigenbetriebe 14,5 VZÄ genehmigt. Das Revisionsamt, als eigenständiger Bereich ohne Referats- und Eigenbetriebsstatus, benötigte für die Prozessbegleitung jedoch ebenfalls eine Kapazität in Höhe von 0,5 VZÄ. Somit ist mit dieser Beschlussfassung nicht die Verlängerung von 14,5 VZÄ sondern die Verlängerung von 15,0 VZÄ verbunden.

- Die Referate und Eigenbetriebe haben sich zwischenzeitlich zum Teil intensiv mit ihren Umfrageergebnissen befasst. Hierbei wurde deutlich, dass die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen und die Bearbeitung von Handlungsfeldern im Prozess GPTW weiteren **Fortbildungsbedarf**, der bislang nicht finanziert ist, auslöst. Dem Personal- und Organisationsreferat wurde ein Bedarf von ca. 200 Veranstaltungen gemeldet, die sich auf zwei Jahre verteilen werden. Pro Veranstaltung ist von durchschnittlich 2 Seminartagen auszugehen



Schwerpunkte sind in den Handlungsfeldern „Zusammenarbeit“, „Feedback-Kultur“ und „Gesundheit“ auszumachen. Für die Planung, Entwicklung, Organisation und Evaluation sind eine Kapazität von 1,0 VZÄ der 3. Qualifikationsebene (BesGr. A 11 / EGr. 10) mit dem Schwerpunkt Seminareentwicklung und wegen des hohen Koordinierungsaufwandes eine Kapazität von 1,0 VZÄ der 2. Qualifikationsebene (BesGr. A 8 / EGr. 8) mit dem Schwerpunkt Seminarbetreuung bei P 6 erforderlich. Zudem werden bei einem durchschnittlichen Tagessatz von 1.200 € Trainerhonorar pro Jahr 240.000 € an Sachmitteln benötigt. Darüber hinaus werden im Umfang von etwa 400 Tagen für die beschriebenen Maßnahmen Räume angemietet werden müssen. Hierfür sind in etwa 300 Euro pro Tag zu veranschlagen, womit sich ein weiterer Ansatz von 60.000 € pro Jahr ergibt.

- Zur Bearbeitung der aufgeworfenen Fragen die **IT-Landschaft** betreffend sind Kapazitäten von 0,5 VZÄ der 3. Qualifikationsebene (BesGr. A 13 / EGr. 12) für 2 Jahre bei D-STRAC erforderlich. Bislang hat D-STRAC keine Kapazität im Hinblick auf eine GPTW-Koordination. Neben diesen Aufgaben wird zudem eine Abstimmung mit laufenden Aktivitäten bezüglich des Auftrag des Oberbürgermeisters die stadtweite IT betreffend und der Abgleich und die Anpassung von Maßnahmen aus weiteren IT- Prozessen Bestandteil der Tätigkeiten sein. Dies bedingt eine Koordination und Abstimmung zwischen den den 3 IT-Häuser sowie umfangreicher und tiefgehender Kenntnisse von IT-Prozessen und -Strukturen. Nach Konkretisierung der Maßnahmen werden ggf. weitere Kapazitäten notwendig sein, die im Fachausschuss beantragt werden.

## **10. Einwirken auf die 100%igen Beteiligungsgesellschaften zur Durchführung einer ähnlichen Befragung**

Der Stadtrat hat am 18.12.2013 in Zusammenhang mit der Entscheidung über den Folgeprozess zur Mitarbeiterbefragung „Great Place to Work“ festgelegt, dass die Landeshauptstadt dazu anregt, eine solche Befragung auch bei den 100%igen städtischen Beteiligungsgesellschaften durchzuführen.

Mit Schreiben vom 30.01.2014 hat das Personal- und Organisationsreferat die Betreuungsreferate entsprechend gebeten, bei den Beteiligungsgesellschaften nachzufragen, inwieweit diese der Empfehlung des Stadtrats folgen.

Zusammenfassend wird das Instrument Mitarbeiterbefragung positiv bewertet und wurde bereits in einigen der Häuser in ähnlicher Weise angewendet. Aufgrund der zum Teil nur geringen Mitarbeiterzahl ist aber in vielen Bereichen eine Befragung – schon aufgrund der Anonymitätsanforderungen – nicht zielführend. Die Rückmeldungen sind in der Anlage 3 dargestellt.

## **11. Ausblick**

Die Beschäftigten haben sich mit viel Engagement in den Zirkeln und Foren beteiligt, um die Mitarbeiterbefragung mit Leben zu füllen. Zahlreiche Vorschläge sind gemacht worden. Der Oberbürgermeister, der Gesamtpersonalrat sowie der Personal- und Organisationsreferent unterstützen den Folgeprozess zur 1. stadtweiten Befragung und haben im aktuellen Mitarbeiterbrief sowie auf der Veranstaltung „Der heiße Stuhl“ der Gesamtpersonalvertretung deutlich gemacht, dass die Anstrengungen auf stadtweiter Ebene und in den Referaten / Eigenbetrieben weiter zu forcieren sind. Aus den erarbeiteten Handlungsfeldern und Maßnahmen müssen Ergebnisse folgen. In diesem Zusammenhang ist auch ein deutliches Statement des Stadtrates wichtig, welches mit einem eindeutigen Votum für diese Vorlage gegeben werden kann.

Die Jahre 2015 und 2016 werden von der Erarbeitung und Umsetzung der Maßnahmen geprägt sein. Bereits jetzt ist ersichtlich, dass dies nicht ohne Kapazitäten möglich sein wird. Dem Stadtrat wird konkret erneut berichtet werden:

- Im Laufe des Jahres 2015 werden Vorschläge für den Umgang mit den Themen **Führung und Führungskultur** (Handlungsfeld 10) und **Gesundheit** (Handlungsfeld 11) dem Stadtrat unterbreitet.
- Voraussichtlich Mitte 2015 wird über das Ergebnis des **GPTW-Barometers** sowie über die **Handlungsfelder innerhalb der Referate und Eigenbetriebe** (Ziffer 4 dieser Vorlage) berichtet.
- 2015 ist ein Entscheidungsvorschlag das **Kompetenzmanagement** (Ziffer 7.4 dieser Vorlage) betreffend geplant.
- 2016 erfolgt eine Stadtratsbeteiligung im Rahmen von Berichten über die **Maßnahmenumsetzung** der stadtweiten Handlungsfelder und der internen Themen der Referate und Eigenbetriebe.
- Zudem wird 2016 ein Entscheidungsvorschlag bezüglich der für 2017 geplanten **Evaluation** (Ziffer 8 dieser Vorlage) in den Stadtrat eingebracht.

Weitere Vorlagen im Zusammenhang konzeptioneller Ausarbeitungen und benötigter Kapazitäten und Sachkosten im Rahmen der stadtinternen und referats- und eigenbetriebsinternen Handlungsfelder können darüber hinaus erforderlich sein.

## 12. Personal- und Sachkosten (gerundet)

Insgesamt wird die Finanzierung von 18,0 VZÄ um 1 Jahr verlängert. Darüber hinaus werden 2,5 VZÄ befristet für 2 Jahre eingerichtet. Hierfür fallen - unabhängig von den bereits mit Beschluss VPA/VV vom 11.12./18.12.2013 für das Jahr 2015 genehmigten Mittel - Personalkosten von bis zu 170.300 € für das Jahr 2015 und 1.266.700 € für das Jahr 2016 an.

Die Sachkosten belaufen sich auf einmalig 7.710 € (Ersteinrichtung eines Arbeitsplatzes) und befristet für die Jahre 2015 – 2016 auf 645.600 €. Neben den unter 9.2 bereits genannten Mittel in Höhe von 374.200 € zur Finanzierung der Kapazitäten der Eigenbetriebe fallen darüber hinaus befristete Sachkosten in Höhe von 2.800 € an. Auf die Detailausführungen in der Anlage wird verwiesen.

	dauerhaft	einmalig	befristet
	ab 2015	In 2015	2015 – 2016
<b>Summe zahlungswirksame Kosten *</b>		7.110,00 €	2.459.600,00 €
davon:			
			In 2015 170.300,00 €
			In 2016 1.266.700,00 €
Personalauszahlungen			
Sachauszahlungen**			
- POR			635.600,00 €
- Direktorium, STRAC			800,00 €
- Koordinatoren Referate			9.200,00 €
Ersteinrichtung von Arbeitsplätzen			
- POR		4.740,00 €	
- Direktorium, STRAC		2.370,00 €	
Sachausgaben			
Kostenerstattung Eigenbetriebe			
- Personalkosten mit Pensions- und Beihilferückstellungen			374.200,00 €
- laufende sonstige Kosten			2.800,00 €
Mietkosten (nachrichtlich)			
Transferzahlungen			
nachrichtlich Vollzeitäquivalente			20,50
Nachrichtlich Investition			

\* Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage, kalkulatorische Kosten und Rückstellungen u. a. für Pensionen) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden. Bei Besetzung von Stellen mit einem Beamten/einer Beamtin entstehen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 50 Prozent des Jahresmittelbetrages.

\*\* ohne IT-Kosten

Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit it@M die vom Direktorium und der Stadtkämmerei genehmigten Preise. Die zur Zahlung an it@M erforderlichen Mittel für die Services „Arbeitsplatzdienste“ und „Telekommunikation“ werden im Rahmen der Aufstellung des Haushalts- bzw. Nachtragshaushaltsplanes in die Budgets der Referate eingestellt. Eine gesonderte Beschlussfassung über die Mittelbereitstellung ist daher nicht mehr erforderlich.

Die aufgrund der Verlängerung der Finanzierung der Kapazitäten für GPTW-Koordinatorinnen/Koordinatoren um 1 Jahr notwendigen Finanzmittel für die Referate in Höhe von 902.400 € für Personalkosten und 9.200 € für Sachkosten werden zusätzlich bei den zentralen Ansätzen zur Verfügung gestellt.

Durch die Verlängerung wird für das Jahr 2016 die Kostenerstattung an die

Eigenbetriebe in Höhe von 377.000 € (374.200 € und 2.800 €) bei den zentralen Ansätzen zur Verfügung gestellt.

Die notwendigen Finanzmittel für die für zwei Jahre befristete Stelle im Direktorium, STRAC in Höhe von jährlich 42.800 € für Personalkosten und 3.170 € für Sachkosten werden zusätzlich zur Verfügung gestellt und im Produkt "PROD513014009 IT-Governance" eingestellt.

Die aufgrund der Verlängerung der Steuerungsgruppe (P 5) um 1 Jahr notwendigen Finanzmittel in Höhe von 194.000 € für Personalkosten und 2.400 € für Sachkosten sowie die für die auf zwei Jahre befristeten Stellen zur Abwicklung des Fortbildungsbedarfs (P 6) sowie für das Handlungsfeld "Führung" notwendigen Finanzmittel von jährlich 127.500 € für Personalkosten und insgesamt 637.900 € für Sachkosten werden durch zentrale Mittel zusätzlich zur Verfügung gestellt und im Produkt "PROD5701 Personal- und Organisationssteuerung" bzw. im Produkt "PROD5708 Fortbildung" eingestellt.

### **13. Ausnahme vom Finanzierungsmoratorium**

Mit der Stelleneinrichtung und -besetzung muss unverzüglich gestartet werden. Nur so ist es dem POR in seiner Querschnittsfunktion möglich, binnen einer vertretbaren Frist die für die Stadtverwaltung wichtigen Personalmaßnahmen umzusetzen.

Dem Gesamtpersonalrat wurde der Beschluss im Vorfeld zugeleitet und er unsterkt den Antrag der Referenten. Der Gesamtpersonalrat erhält einen Abdruck des Beschlusses.

Die Stadtkämmerei hat der Vorlage zugestimmt.

Der Korreferentin des Personal- und Organisationsreferates, Frau Stadträtin Messinger, sowie allen Verwaltungsbeirätinnen und Verwaltungsbeiräten des Personal- und Organisationsreferates ist ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

## II. Antrag des Referenten

1. Der Stadtrat nimmt die stadtweiten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung bezüglich der freien Wortmeldungen und des Kulturaudits zur Kenntnis und stimmt der Bearbeitung der stadtweiten Handlungsfelder (Ziffer 7 des Vortrages) zu.
2. Dem Stadtrat wird zur Umsetzung der Maßnahmen zu den Handlungsfeldern auf stadtweiter Ebene (Ziffer 7 des Vortrags) und in den Referaten und Eigenbetrieben (Ziffer 4 des Vortrags) erneut berichtet.
3. Der Stadtrat beauftragt das Personal- und Organisationsreferat, für die Wiederholungsbefragung 2017 (Ziffer 8 des Vortrags) durch das Great Place To Work Institut die Rahmenbedingungen zu recherchieren und dem Stadtrat einen Entscheidungsvorschlag zu unterbreiten.
4. Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die Einrichtung von 2,0 Stellen-VZÄ befristet für zwei Jahre ab Besetzung, die Verlängerung der Finanzierung von 3,0 Stellen-VZÄ um ein Jahr sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat (Querschnitt) zu veranlassen.  
 Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die für das Jahr 2015 erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 127.500 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung bei den Ansätzen der Personalauszahlungen beim Kostenstellenbereich Abteilung 6 - Fortbildung, Unterabschnitt 0220 (Produkt "PROD5708 Fortbildung") anzumelden.  
 Es wird außerdem beauftragt, die für das Jahr 2016 erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 321.500 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung bei den Ansätzen der Personalauszahlungen bei den Kostenstellenbereichen Abteilung 5 - Personalentwicklung, Unterabschnitt 0220 (Produkt PROD5701 "Personal- und Organisationssteuerung") und Abteilung 6 - Fortbildung, Unterabschnitt 0220 (Produkt "PROD5708 Fortbildung") anzumelden.  
 Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher Personalaufwand in Höhe von bis zu 45.000 € (50 % des JMB) im Jahr 2015 sowie in Höhe von bis zu 131.200 € (50 % des JMB) im Jahr 2016.  
 Zusätzlich sind für die Dauer von 2 Jahren Arbeitsplatzkosten in Höhe von 5.600 € (Kosten je Arbeitsplatz) und einmalig 4.740 € (Erstausrüstung Arbeitsplätze, voraussichtlich 2015) ab Besetzung auf dem Büroweg einzustellen bzw. künftig im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung anzumelden.
5. Das Direktorium wird beauftragt, die Einrichtung von 0,5 Stellen-VZÄ befristet für zwei Jahre ab Besetzung sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.  
 Das Direktorium wird beauftragt, die für zwei Jahre erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 85.600 € (voraussichtlich 42.800 € pro Jahr) entsprechend der tatsächlichen Besetzung bei den Ansätzen der Personalauszahlungen beim Kostenstellenbereich STRAC, Unterabschnitt 0600 (Produkt "PROD513014009 IT-Governance" ) anzumelden.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher Personalaufwand in Höhe von bis zu 14.700 € (50 % des JMB).

Zusätzlich sind für die Dauer von 2 Jahren Arbeitsplatzkosten in Höhe von 800 € (Kosten je Arbeitsplatz) und einmalig 2.370 € (Erstausstattung Arbeitsplätze, voraussichtlich 2015) ab Besetzung auf dem Büroweg einzustellen bzw. künftig im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung anzumelden.

6. Das Personal- und Organisationsreferat (Querschnittsreferat) wird beauftragt, im Benehmen mit den Referaten die erforderlichen 11,5 Stellen-VZÄ um ein Jahr zu verlängern.

Das Personal- und Organisationsreferat (Querschnittsreferat) wird darüber hinaus beauftragt, die für das Jahr 2016 erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 902.400 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung bei den Ansätzen der Personalauszahlungen beim Kostenstellenbereich Einrichtung und Maßnahmen für Verwaltungsangehörige, Unterabschnitt 0800 anzumelden.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher Personalaufwand in Höhe von bis zu 327.200 € (50 % des JMB).

Zusätzlich sind für 2016 Arbeitsplatzkosten in Höhe von 9.200 € (Kosten je Arbeitsplatz) auf dem Büroweg einzustellen bzw. im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung anzumelden.

Außerdem sind für das Jahr 2016 die Kostenerstattung an die Eigenbetriebe in Höhe von 377.000 € auf dem Büroweg einzustellen bzw. im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2016 anzumelden.

7. Um den erweiterten Schulungsbedarf abzudecken, werden dem Personal- und Organisationsreferat 300.000 € (240.000 € für Trainerhonorare, sowie 60.000 € für externe Raumanmietungen) jeweils für das Jahr 2015 und 2016 aus dem zentralen Finanzmittelbestand zur Verfügung gestellt. Die zusätzlichen Mittel werden im Rahmen der Haushaltsplanung oder per Büroweg bereitgestellt.
8. Für die im Zusammenhang mit dem Handlungsfeld 10 „Führung“ benötigte externe Unterstützung und Beratung werden dem Personal- und Organisationsreferat 30.000 € für das Jahr 2015 aus dem zentralen Finanzmittelbestand zur Verfügung gestellt. Die zusätzlichen Mittel werden im Rahmen der Haushaltsplanung oder per Büroweg bereitgestellt.
9. Der Beschluss unterliegt nicht dem Finanzierungsmoratorium, da ansonsten der geplante Ablauf und Zeitraum für das Projekt nicht eingehalten werden kann.
10. Die Ziffern 2 und 3 dieses Antrages unterliegen der Beschlussvollzugskontrolle.

**III. Beschluss**  
nach Antrag.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Ober-/Bürgermeister/in  
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Der Referent

Dr. Böhle  
berufsmäßiger Stadtrat

**IV. Abdruck von I. mit III.**

über den Stenografischen Sitzungsdienst  
an das Direktorium - Dokumentationsstelle  
an die Stadtkämmerei  
an das Revisionsamt

zur Kenntnis.

**V. Wv. Personal- und Organisationsreferat, P5**

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
2. An das Personal- und Organisationsreferat (2fach)
  - An das Baureferat
  - An das Direktorium
  - An das Kommunalreferat
  - An das Kreisverwaltungsreferat
  - An das Kulturreferat
  - An das Referat für Arbeit und Wirtschaft
  - An das Referat für Bildung und Sport
  - An das Referat für Gesundheit und Umwelt
  - An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung
  - An das Sozialreferat
  - An die Stadtkämmerei
  - An die Münchner Stadtentwässerung
  - An den Abfallwirtschaftsbetrieb München
  - An die Markthallen München
  - An die Münchner Kammerspiele
  - An die Münchner Philharmoniker
  - An die Landwirtschaftlichen Betriebe
  - An das Jobcenter München
  - An IT@M
  - An die Gleichstellungsstelle
  - An den Gesamtpersonalrat

zur Kenntnis.

Am