

**Zukunftswerkstatt und
Mitarbeiterbefragung „Great Place to Work“
Ergebnisse und Umsetzung im Referat für
Stadtplanung und Bauordnung**

Sitzungsvorlagen Nr. 14-20 / V 04518

Anlage:

Maßnahmenkatalog aus dem Führungskräfteworkshop vom 18./19.09.2014

**Bekanntgabe in der Sitzung des Ausschusses für Stadtplanung und Bauordnung
vom 11.11.2015**

Öffentliche Sitzung

I. Vortrag der Referentin

Zuständig für die Angelegenheit ist der Ausschuss für Stadtplanung und Bauordnung gemäß § 7 Abs. 1 Ziffer 11 der Geschäftsordnung des Stadtrates der Landeshauptstadt München, da die zu behandelnde Angelegenheit nicht auf einen Stadtbezirk begrenzt ist.

1. Ausgangslage

Die Mitarbeiterbefragung durch das Institut Great Place to Work im Jahr 2013 ist im Referat für Stadtplanung und Bauordnung von Anfang an auf viel Zustimmung und Interesse gestoßen. Das zeigt auch die große Beteiligung der Beschäftigten und die hohe und aktive Mitwirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Folgeprozess. Auch der Referatsleitung sind die Themen der Mitarbeiterbefragung ein wichtiges Anliegen. Im Folgenden wird darüber informiert, zu welchen Ergebnissen die Befragung im Referat für Stadtplanung und Bauordnung geführt hat, wie der Folgeprozess im Referat gestaltet wurde bzw. wird und welche ersten Optimierungen verbucht werden können.

1.1. Zukunftswerkstatt im Referat für Stadtplanung und Bauordnung

Mit Blick auf die bevorstehenden Herausforderungen, die auf das Referat für Stadtplanung und Bauordnung zukommen, wurde bereits im Jahr 2012, also bereits vor der stadtweiten Mitarbeiterbefragung „Great Place To Work“ (GPTW), unter dem Titel „Zukunftswerkstatt“ eine Veranstaltung initiiert, in der die Referatsleitung zusammen mit jungen Führungskräften aus allen Führungsebenen künftig zu bewältigende Aufgaben und sich daraus abzeichnende Probleme identifiziert und nach Lösungswegen gesucht hat. Dabei war es wichtig, mit den Führungskräften, losgelöst von allen Zwängen, auch

Zukunftsvisionen zu entwickeln. Neben fachlichen Inhalten wurden auch Themen, die die Zusammenarbeit im Referat betreffen, betrachtet. Insoweit hat sich das Referat für Stadtplanung und Bauordnung schon vor GPTW intensiv mit dem Thema „Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit“ auseinandergesetzt.

In der Zukunftswerkstatt wurde von folgenden Fragestellungen ausgegangen:

- Wie sehen Sie unser Referat in den nächsten Jahren?
- Welche Rolle nehmen wir wahr / sollten wir wahrnehmen, um zukunftsfähig zu sein?
- Was sind aus Ihrer Sicht unsere wichtigsten Inhalte / Aufgaben?
- Welche Standards sollten wir erhalten / weiterentwickeln / reduzieren?
- Welche Führung und Zusammenarbeit benötigen wir, um unsere Entwicklung positiv zu gestalten und unsere Stärken zu erhalten und für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber zu sein?

1.2 Ergebnisse der Zukunftswerkstatt

Die intensive Auseinandersetzung mit den gestellten Fragen führte zu der Formulierung von folgenden 10 Thesen:

1. Visualisieren: Veränderung braucht Bilder

Durch Planungen werden die „inneren“ Bilder der Münchnerinnen und Münchner verändert. Der bewusste Umgang mit diesen Bildern, vor allem der Respekt vor den vor Ort vorhandenen Bildern, schafft Vertrauen in Planungen. Ein „Zukunftsbild“ muss die Chancen von Planung für alle transportieren.

2. Loslassen: Stadtplanung flexibel denken

Qualitätvolle Planung muss nicht immer linear sein. Planungen sollen bewusst Spielraum für Ungeplantes, für Zwischennutzungen, für temporäre oder langfristige Aneignung lassen. Frühzeitige informelle Planungen können Freiraum und Zeit für Korrekturen im Planungsprozess schaffen.

3. Neue Wege gehen: Funktionale Bündnisse schmieden

Viele Themen und Aufgaben betreffen nicht nur München. Die Stadt muss viel stärker über ihre Grenzen hinaus denken und agieren. Eine Partnerschaft der Kooperationswilligen kann neue Wege und Lösungen schaffen, es müssen nicht immer alle eingebunden werden.

4. Weniger ist mehr: Regelungen situativ anpassen

Mit welcher Dichte und in welcher Tiefe müssen Verordnungen, Bauleitplanung und Konzepte geregelt werden? Weniger Regelung kann kreative Freiräume schaffen.

5. Solidarisch planen

Gemeinwohl vor Eigennützigkeit

Nutzungen des Gemeinwohls sollen gegenüber Flächenansprüchen einzelner Akteure bevorzugt sein. Verdichtung muss einen Mehrwert für alle bieten.

6. Sichern und ausbauen

Einfluss auf Grund und Boden

Der Bestand von städtischen Flächen muss erhalten und erweitert werden. So können städtische Interessen direkt umgesetzt werden. Der Einfluss auf private Flächen sollte stärker werden, zum Beispiel zur Aktivierung von Flächen.

7. Die Stadt verantwortungsvoll gestalten

Als „Anwalt des Gemeinwohls“ müssen wir Interessen abwägen und umsetzen. Dabei sind wir Gestalter, Raumforscher und Impulsgeber. Wir erhalten und schaffen materielle und ideelle Werte. Wir sind Partner bei der Planung und beim Bau.

8. An einem Strang ziehen

Eine Gemeinschaft ist mehr als die Summe aller Einzelnen. Um eine Gemeinschaft zu sein, müssen wir auf allen Ebenen offen und vertrauensvoll kommunizieren, das Gegenüber respektieren und wertschätzen. Dabei sollte es selbstverständlich sein, gute Arbeit zu benennen und Erfolge zu feiern. Konzepte für eine gute Einarbeitung, Rotation und Hospitation sind ebenfalls wichtige Bausteine.

9. Alles hat seine Zeit

Zeitbudgets müssen verantwortungsbewusst zugeordnet und respektiert werden, Arbeitsabläufe dürfen von Zeit zu Zeit hinterfragt werden. So schaffen wir Räume für Kreatives.

10. Eigenverantwortliche Mandate erteilen

Können wir Studioarbeit oder Projektarbeit situativ einsetzen? Wenn wir die Eigenverantwortung stärken wollen, ist das eine große Herausforderung an unsere Kommunikation, Vertrauen und Ergebnisakzeptanz.

Diese Thesen sollen das Referat für Stadtplanung und Bauordnung von nun an durch die tägliche Arbeit leiten und auf einen gemeinsamen Weg führen. Dabei ist klar, dass allein die Formulierung von Thesen nicht ausreicht, um Veränderungen herbeizuführen. Deshalb ist das Referat bemüht, sich immer wieder mit ihnen auseinander zu setzen und vor Augen zu führen. Insbesondere die Thesen 8 bis 10 gewinnen mit Blick auf die Mitarbeiterbefragung GPTW besonderes Gewicht, weil mit ihnen bereits ein Teil der Befragungsthemen durch GPTW aufgegriffen wurde. Es war nun das Bestreben des Referates, die Thesen zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit mit den Ergebnissen aus GPTW zusammen zu führen. Dies geschieht letztlich in den konkreten Optimierungsmaßnahmen, auf die später noch näher eingegangen wird.

2. Die Mitarbeiterbefragung „Great Place To Work“

Mit dem Beschluss der Vollversammlung vom 25.07.2012 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 09256) wurde der Vollbefragung aller städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das Institut „Great Place To Work Deutschland“ zugestimmt. Die Befragung erfolgte im Zeitraum 24.06.-14.07.2013.

2.1 Stadtweite Ergebnisse

An der Befragung haben sich von insgesamt 32.591 städtischen Beschäftigten 14.358 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt. Dies entsprach einer gesamtstädtischen Beteiligung von 44 %.

Die Befragungsergebnisse wurden im Dezember 2013 stadtweit bekanntgegeben. Das Fazit der gesamten Befragung lautete: „Solides Ergebnis mit viel Luft nach oben“. Als Stärken wurden unter anderem die guten Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und die flexiblen Arbeitszeiten genannt. Handlungsbedarfe wurden insbesondere bei den Themen Führung, Gesundheit und Zusammenarbeit identifiziert.

2.2 Ergebnisse im Referat für Stadtplanung und Bauordnung

Die Beteiligung der Beschäftigten im Referat für Stadtplanung und Bauordnung liegt mit 74 % deutlich über dem städtischen Durchschnitt von 44 %.

Der Frage „Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz“ haben 62 % der Beschäftigten des Referats für Stadtplanung und Bauordnung (Gesamtstadt 56%) zugestimmt. Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung liegt damit im gesamtstädtischen Vergleich im vorderen Bereich.

3. Folgeprozess

Der Stadtrat wurde in der Sitzung am 18.12.2013 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 13509) über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung informiert und stimmte dem vom Personal- und Organisationsreferat vorgeschlagenen Folgeprozess zu Great Place To Work zu.

Vor diesem Hintergrund wurden im Referat für Stadtplanung und Bauordnung folgende Prozessschritte festgelegt:

- Ergebnispräsentation für den oberen Führungskreis und die Personalvertretungen
- Ergebnispräsentation für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterzirkel
- Führungszirkel
- Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterforum
- Führungskreis
- Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinformation

Die einzelnen Prozessschritte werden nachfolgend näher erläutert.

3.1 Ergebnispräsentation für den oberen Führungskreis und die Personalvertretungen

Im Referat für Stadtplanung und Bauordnung fand am 23.01.2014 der Workshop zur Ergebnispräsentation statt, an dem der obere Führungskreis und die Personalvertretungen teilgenommen haben. Folgende Themen wurden in diesem Workshop behandelt:

- Präsentation der Ergebnisse (durch einen Mitarbeiter von GPTW)
 - Die wichtigsten Stärken und Handlungsfelder
 - Erfolgsfaktoren im Folgeprozess
- Erkenntnisse des oberen Führungskreises und der Personalvertretungen aus der Befragung
 - Diskussion von Ursachen
 - Festlegung von Handlungsfeldern
- Definition des Folgeprozesses im Referat für Stadtplanung und Bauordnung (durch das Personal- und Organisationsreferat)
 - Festlegung des Auftrages an die Führungskräfte
 - Festlegung der Kommunikation an Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - Spürbare Verbesserungen erreichen: Analyse der Ursachen für die Befragungsergebnisse und Entwicklung passender Maßnahmen

- Projektmanagement: Festlegung von Zeit- und Qualitätszielen, Klärung von Verantwortlichkeiten für die Umsetzung, Ressourcenplanung

3.2 Ergebnispräsentation für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Referates für Stadtplanung und Bauordnung wurden am 11.03.2014 von einem Mitarbeiter von GPTW über die Ergebnisse informiert. An der sehr gut besuchten Veranstaltung nahmen ca. 450 Beschäftigte des Referats für Stadtplanung und Bauordnung teil.

3.3 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzirkel

Jede Hauptabteilung und der Bereich der Referatsleitung/-geschäftsführung bildeten jeweils einen eigenen Mitarbeiterinnen-/ Mitarbeiterzirkel.

Im Zeitraum 29.04.2014 bis 07.05.2014 wurde in den Zirkeln auf Basis der Befragungsergebnisse Handlungsfelder eruiert und Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet.

Jeder Zirkel benannte nach Abschluss der Arbeiten einen Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin, die künftig in dem Gremium „Sprecherrunde“ mitwirken sollten. Beteiligt in der Sprecherrunde werden darüber hinaus auch die Personal- und Schwerbehindertenvertretung sowie eine Teilnehmerin bzw. ein Teilnehmer der Zukunftswerkstatt. Die Sprecherrunde wurde ins Leben gerufen, um im Folgeprozess die Schnittstelle Beschäftigte und Führungsebene aufrecht zu erhalten. Wie sich im Laufe des weiteren Prozesses zeigen sollte, ist es wichtig, bei allen Entscheidungen auch die Beschäftigten mit einzubeziehen.

Die Sprecherrunde fasste die Ergebnisse aus den fünf Zirkeln zusammen und identifizierte acht Themenfelder, die fortan die Basis für alle weiteren Überlegungen zur Optimierung der Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit bildeten. Folgende Themenfelder wurden festgehalten:

1. Führung
2. Personal
3. Information & Kommunikation
4. Ausstattung
5. Wertschätzung
6. Organisation
7. Gesundheit
8. Stadtweite Themen

3.4 Führungskräfteworkshop

Gemäß den städtischen Vorgaben zum Folgeprozess GPTW fand am 24./25.06.2014 unter Beteiligung der oberen Führungsebene, der Referatsgeschäftsleitung, der Personalvertretung und zeitweise der Sprecherrunde ein weiterer Workshop statt, in dem folgende Themen auf der Tagesordnung standen:

- Verknüpfung der Ergebnisse der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzirkel mit den Thesen zu Führung und Zusammenarbeit der Zukunftswerkstatt (inklusive Vortrag der Sprecherrunde mit Diskussion)
- Inhaltliche Auseinandersetzung mit den sich aus der Auswertung der Mitarbeiterbefragung, den offenen Antworten und den Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzirkeln erarbeiteten Handlungsfeldern und ergebenden Themen, insbesondere zu Führung und Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen
- Erarbeitung von eigenen Verbesserungsvorschlägen
- Vereinbarung zum weiteren Vorgehen (u.a. Festlegung des Ablaufes für das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterforum am 15.07.2014, weiterer Prozess in den Hauptabteilungen, Vorbereitung des zweiten Führungskräfteworkshops Ende September 2014 und die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinformation am 06.11.2014)

Die Ergebnisse des Workshops, sprich die Betrachtung der Handlungsfelder und der dazu entwickelten Maßnahmen, wurden in einer Maßnahmenliste dokumentiert. Mit dieser Maßnahmenliste, die im späteren Prozessverlauf fortwährend aktualisiert und ergänzt wurde, kann gewährleistet werden, dass die Ergebnisse aus den Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzirkeln transparent und nachvollziehbar für alle Beschäftigten bleiben.

3.5 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterforum

Am 15.07.2014 fand im Referat für Stadtplanung und Bauordnung ein Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterforum statt. Dieses Forum diente dazu, die Ergebnisse der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzirkel und des Führungskräfteworkshops mit den Beschäftigten zu kommunizieren und diskutieren.

Die Organisation sah vor, die unter Ziffer 3.3 genannten acht Themenfelder (Führung, Personal, Information & Kommunikation, Ausstattung, Wertschätzung, Organisation, Gesundheit, Stadtweite Themen) an einzelnen Stationen vorzustellen. Ferner gab es je eine Station „Befragungsergebnisse Great Place To Work“ und „Zukunftswerkstatt“.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde Gelegenheit geboten, über die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterzirkeln eruierten Schwachstellen und erarbeiteten Verbesserungsvorschläge zu diskutieren, Kommentare und eigene ergänzende

Vorschläge abzugeben. Zudem konnten sie aus der Vielzahl von Maßnahmen eine Priorisierung vornehmen.

An den Stationen standen Führungskräfte und Vertreterinnen und Vertretern der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzirkel und der Sprecherrunde als Gesprächspartner/innen zur Verfügung und traten in einen offenen Dialog mit den Beschäftigten ein. Die Beschäftigten hatten somit auch Gelegenheit, mit Führungskräften der oberen Führungsebene (einschließlich der Referatsleitung) ins Gespräch zu kommen.

Im Rahmen des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterforums wurde zudem von einer Mitarbeiterin des Personal- und Organisationsreferats ein Vortrag zu den Ergebnissen aus dem Befragungsteil zum Work Ability Index im Referat für Stadtplanung und Bauordnung angeboten.

Die Ergebnisse der intensiven Diskussionen wurden dokumentiert und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter veröffentlicht.

3.6 Führungskräfteworkshop

Am 18. und 19.09.2014 wurde ein eineinhalbtägiger Workshop, am ersten Tag unter Teilnahme aller Führungskräfte des Referates, am zweiten Tag dann nur die Führungskräfte der oberen Führungsebene und der Abteilungsleitungsebene, durchgeführt. Die Personalvertretung war durchgängig anwesend. In diesem Workshop war zu entscheiden, welche Maßnahmen unter Berücksichtigung der Kenntnisse aus dem bisherigen Prozessverlauf insbesondere aus dem Mitarbeiterforum nunmehr in einen ersten Maßnahmenkatalog zur Umsetzung aufgenommen werden sollten. Das Thema „Führung“ bildete am ersten Tag den Schwerpunkt. Acht Themenfelder wurden daraufhin durchleuchtet, ob die Führungskräfte den Anforderungen gerecht werden oder aber Handlungsbedarf besteht. Es handelte sich dabei um folgenden Themenfelder:

1. Was tun wir für das Wir-Gefühl / an einem Strang ziehen?
2. Was tun, um den Erwartungen an Infos gerecht zu werden? Möglichkeiten und Grenzen moderner Führung / wie erreichen wir alle?
3. Wie schaut unser Rollenverständnis aus? Verhältnis zu Politik, Schnittstelle der Kulturen > politisches System / Expertenkultur
4. Motivation der Mitarbeiter unterstützen, damit jeder gerne ins Büro kommt / Wie sieht der ideale Gemeinschaftsevent aus?
5. Was tun wir, damit die Personalentwicklungsinstrumente wirksamer werden?
6. Was können wir tun, damit realistische Erwartungen an uns als Führungskräfte entwickelt werden können?

7. Welche Konflikte ergeben sich aus Expertenkultur > Kränkungen?
8. Weiterentwicklung der Zusammenarbeit unter den Hauptabteilungen

Jede Führungskraft musste sich mit jedem Thema auseinandersetzen. Die Ergebnisse und Eindrücke aus diesem Workshop flossen dann in die am nächsten Tag getroffene Entscheidung über den ersten Maßnahmenkatalog ein. Im Ergebnis wurde ein erster Maßnahmenkatalog mit 48 konkreten Einzelmaßnahmen, die unter den folgenden zwölf Handlungsfeldern zusammengefasst wurden, verabschiedet:

1. Stellenbesetzungen
2. Einarbeitung
3. Ausstattung
4. Gesundheit
5. Zusammenarbeit, Wir-Gefühl
6. Verhältnis Verwaltung und Politik / Transparenz von Entscheidungen
7. Motivation
8. Personalentwicklung
9. Übergeordnete Themen
10. Zusätzliche Maßnahmen der Hauptabteilung II
11. Zusätzliche Maßnahmen der Hauptabteilung III
12. Zusätzliche Maßnahmen der Hauptabteilung IV

Die Umsetzung der Maßnahmen aus diesem Katalog (siehe Anlage) wurde dann in Angriff genommen und ist inzwischen auch schon weit fortgeschritten. Nähere Details über den Umsetzungsstand werden in Kapitel 4 dieser Bekanntgabe dargestellt.

3.7 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinformation

Am 06.11.2014 wurde in einer zweiten Informationsveranstaltung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Referats für Stadtplanung und Bauordnung die Ergebnisse aus dem Führungskräfteworkshop vom 18./19.09.2014 (Maßnahmenkatalog) vorgestellt. Ein Mitarbeiter vom Institut Great Place To Work präsentierte und kommentierte die beschlossenen Maßnahmen in Bezug auf die referatsspezifischen Ergebnisse der Befragung. Im Rahmen einer Podiumsdiskussion bewerteten die Mitglieder der Sprecherrunde den bisherigen Prozess und die bis dahin erreichten Ergebnisse, bevor sich die obere Führungsebene auf dem Podium den Fragen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellte.

Die Veranstaltung wurde zum Anlass genommen, auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gelegenheit zu geben, den bisherigen Verlauf des Folgeprozesses zu GPTW und die Ergebnisse im Referat für Stadtplanung und Bauordnung zu bewerten.

Die anonyme Durchführung der Befragung wurde vom Statistischen Amt begleitet.

Es wurden 226 Rückmeldebogen vom Statistischen Amt ausgewertet, was zu folgendem repräsentativen Ergebnis führte:

85 % der Befragten finden, dass das Referat für Stadtplanung und Bauordnung auf dem richtigen Weg ist, die Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erhöhen.

74 % der Befragten sind insgesamt mit den erarbeiteten Maßnahmen im Referat zufrieden.

3.8 GPTW-Barometer im Januar 2015

Mit der vorgenannten Befragung ist das Referat für Stadtplanung und Bauordnung der stadtweiten Befragung „GPTW-Barometer“, die Ende 2014 durchgeführt wurde, zuvor gekommen. Im GPTW-Barometer wurde nach der Zufriedenheit beim Umgang mit den Great-Place-To-Work-Befragungsergebnissen in den jeweiligen Referaten bzw. Eigenbetrieben gefragt.

Im Referat für Stadtplanung und Bauordnung haben sich 275 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Befragung beteiligt. Das entspricht **38,95 %** (stadtweit 17,72 %). Auch die Ergebnisse aus dem „GPTW-Barometer“ bestätigen bzw. übertreffen noch die positiven Einschätzungen der Beschäftigten des Referats für Stadtplanung und Bauordnung, wie sie in der hauseigenen Befragungen festgestellt werden konnten.

Nachstehend sind die Ergebnisse für das Referat für Stadtplanung und Bauordnung im Vergleich zu den stadtweiten Ergebnissen aufgelistet:

Frage 1:

Sind die Ergebnisse in Ihrem Referat bekannt gegeben worden?

Im Referat für Stadtplanung und Bauordnung mit ja geantwortet: **97,5 %** (stadtweit 88,3%)

Frage 2:

Hatten Sie die Möglichkeit, sich im Folgeprozess zu beteiligen?

Im Referat für Stadtplanung und Bauordnung mit ja geantwortet: **90,5 %** (stadtweit 68,8%)

Frage 3:

Sind bereits konkrete Maßnahmen und/oder Vorschläge erarbeitet worden?

Im Referat für Stadtplanung und Bauordnung mit ja geantwortet: **86,1 %** (stadtweit 41,5%)

Frage 4:

Sind Sie mit dem Folgeprozess in Ihrem Referat insgesamt zufrieden?

Im Referat für Stadtplanung und Bauordnung mit ja geantwortet: **62,2 %** (stadtweit 36,6%)

Frage 5:

Erwarten Sie eine positive Veränderung der Arbeitssituation als Folge der Befragung?

Im Referat für Stadtplanung und Bauordnung mit ja geantwortet: **41,5 %** (stadtweit 33,4%)

4. Umsetzungsstand der Handlungsfelder und Maßnahmen aus dem ersten Maßnahmenkatalog für das Referat für Stadtplanung und Bauordnung

4.1 Handlungsfeld „Stellenbesetzung“

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen in oftmals lang andauernden Stellenbesetzungsverfahren, den teils unverständlichen Stellenbewertungsverfahren und der geringen Durchlässigkeit von Qualifikationsebenen Verbesserungsbedarf. Ferner werden kaum Chancen für eine Fachkarriere gesehen.

Diese Themen betreffen im Wesentlichen stadtweite Verfahren, auf die das Referat für Stadtplanung und Bauordnung nur in sehr eingeschränktem Rahmen einwirken kann. Soweit aber es im Einflussbereich des Referats liegt, wurden konkrete Optimierungsmaßnahmen initiiert. Hierzu im Detail:

Zwischen dem Referat für Stadtplanung und Bauordnung und dem Personal- und Organisationsreferat fand auf Arbeitsebene ein Gespräch statt, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Neben dem Austausch neuer Informationen wurden auch konkrete Vorgehensweisen vereinbart, die insbesondere zu einer schnelleren Stellenbesetzung beitragen sollen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden bzw. werden noch im Rahmen von Personalversammlungen durch die Referatsgeschäftsleitung über die Hintergründe eines Stellenbesetzungsverfahrens, letztlich über den Zeitraum vom Freiwerden einer Stelle bis zum Dienstantritt einer neuen Dienstkraft informiert, um einerseits für Verständnis für die zum Teil langwierigen Verfahren zu werben, aber andererseits auch zu sensibilisieren, wo sie selbst als Beteiligte durch schnelles Handeln zum Erfolg beitragen können.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalstellen im Referat haben an einer Fortbildungsmaßnahme „Formulierung von Ausschreibungstexten“ teilgenommen, mit dem Ziel, den Abstimmungsbedarf mit dem Personal- und Organisationsreferat zu reduzieren und dadurch Zeit einzusparen.

Soweit Führungskräfte als Beteiligte eines Stellenbesetzungsverfahrens (Erstellung von Leistungsberichten) ihren Führungsaufgaben nicht fristgemäß nachkommen, wird die Leitungsebene aktiv.

Zur Stärkung der Führungskräfte bei der Übermittlung von „unangenehmen“ Botschaften an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten zwei Dozentinnen des LMU Centers for Leadership and People Management gewonnen werden, die das Thema Feedbackkultur beleuchteten. Die Veranstaltung stand aber auch allen anderen Beschäftigten des Referates für Stadtplanung und Bauordnung offen.

4.2 Handlungsfeld „Einarbeitung“

Aufgrund hoher – sowohl in der Vergangenheit liegender als auch bevorstehender – Personalzuwächse wurde das Thema „Einarbeitung von neuen Beschäftigten“ als optimierungsbedürftig angesehen, nicht zuletzt, weil dies mit einer zusätzlichen Belastung der Beschäftigten verbunden ist.

Konkrete Maßnahmen im Detail:

Die im Referat für Stadtplanung und Bauordnung vorgehaltene Begrüßungsmappe wird mit neuen bzw. aktualisierten Informationen neu aufgelegt, um den neuen Dienstkräften den Einstieg zu erleichtern.

Für eine qualitätvolle Aufgabenerfüllung sind oftmals Kenntnisse über den eigenen Aufgabenbereich hinaus notwendig. Dafür geeignete Hospitationen im Referat können mit der neu eingerichteten Hospitationsbörse schnell und mit geringem Verwaltungsaufwand in Angriff genommen werden.

Um die Ergebnisse der eigenen Arbeit sichtbar zu machen und damit einen Beitrag für eine Identifikation mit dem eigenen Aufgabenbereich zu leisten, können neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einer jährlichen Busrundfahrt zu städtebaulich bedeutsamen Projekten mit fachkundiger Begleitung und Vorträgen teilnehmen,

Unter dem Titel „PLAN-Akademie“ wurde in 2015 eine neue, referatsinterne Fortbildungsreihe ins Leben gerufen. Diese sieht vor, in mehreren Modulen über den eigenen Aufgabenbereich hinaus gehende Informationen über stadtweite und referatsbezogene Themen zu vermitteln. Die Referentinnen und Referenten kommen aus dem eigenen Referat.

4.3 Handlungsfeld „Ausstattung“

Handlungsbedarf wird beim Thema Ausstattung insbesondere bei der IT (Erweiterung der Speicherkapazität für E-Mails, Verlegung der Serverwartung auf Freitag Nachmittag), bei Sozialräumen und -einrichtungen sowie der Referatsdruckerei gesehen.

Einige Maßnahmen konnten bereits umgesetzt werden:

Durch die Einführung eines neuen Fileservers im dritten Quartal diesen Jahres werden die Profilgrößen des E-Mail-Postfaches auf das Doppelte erhöht. Die Erhöhung der E-Mail-Größenbeschränkung könnte eventuell über einen neuen E-Mail-Client realisiert werden. Die Höhe und die Zeitplanung sind derzeit aber noch nicht bekannt.

Das Angebot an Sozialräumen im Referat für Stadtplanung und Bauordnung wurde durch den Einbau von zwei geschlechtergetrennten Duschen erweitert. Die Einrichtung zusätzlicher Teeküchen steht kurz bevor.

Auf Wunsch zahlreicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde bei den zuständigen Referaten (Baureferat und Kommunalreferat) insistiert, dass der baulich integrierte Kiosk im Hochhaus am Unteren Anger 4 in die Planungen der Hochhaussanierung einbezogen und erhalten werden soll. Der Kiosk versorgt die Beschäftigten mit Essen und Getränken des täglichen Bedarfs und fördert soziale Kontakte.

In der hauseigenen Druckerei werden Schwarz/Weiß-Drucker durch Farbdrucker ersetzt, um interne Arbeitsabläufe zu beschleunigen und um zeitaufwändige Fremdvergaben zu vermeiden.

4.4 Handlungsfeld „Gesundheit“

Das Thema Gesundheit hat einen hohen Stellenwert bei den Beschäftigten, die diesbezüglich auch eine hohe Erwartungshaltung an das Referat haben. Leider lassen die äußeren Rahmenbedingungen es derzeit nur in sehr eingeschränktem Maße zu, auf wünschenswerte Verbesserungen einzugehen. Nichtsdestotrotz ist es gelungen, in bescheidenem Maße neue Angebote zu unterbreiten.

Seit der Mitarbeiterbefragung GPTW werden vier zusätzliche Gesundheitskurse angeboten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Referats für Stadtplanung und Bauordnung können nun an diversen Kursen wie Wirbelsäulengymnastik, Stressabbau, Selbstverteidigung oder Pilates teilnehmen.

Einer Anregung des Personals der Hauptabteilung I, einen Massagestuhl zur Entspannung in den Pausen zur Verfügung zu stellen, wurde zwischenzeitlich nachgekommen.

4.5 Handlungsfeld „Zusammenarbeit / Wir-Gefühl“

Zur Stärkung der Zusammenarbeit und des „Wir -Gefühls“ wurden von den Beschäftigten zum Teil konkrete Maßnahmen vorgeschlagen, die – soweit vertretbar und zulässig - aufgegriffen wurden und auch von der Referatsleitung unterstützt werden.

So wird künftig jedes Jahr eine Hauptabteilung einen referatsübergreifenden Zukunftsworkshop zu einem aktuellen Projekt initiieren, um die Zusammenarbeit mit anderen Referaten zu verbessern und zu intensivieren. Erstmals hat die Hauptabteilung I zum Thema „Räumliches Entwicklungskonzept“ am 18.07.2014 eine Veranstaltung organisiert.

Ferner wird jedes Jahr von jeder Hauptabteilung ein Thema ausgearbeitet, das im Rahmen der Jahresausstellung in der Rathausgalerie in einer für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offenen Veranstaltung diskutiert wird. Die ersten vier Veranstaltungen haben im Rahmen der diesjährigen Jahresausstellung stattgefunden.

Ein besonderes Bedürfnis vieler Beschäftigter ist es, sich als maßgeblich Mitwirkende bzw. Mitwirkender an Projekten auch nach Außen präsentieren zu dürfen, z. B. auf entsprechenden Veranstaltungen. Unter Beachtung der strengen Vorschriften zur Korruptionsprävention wurden die verantwortlichen Entscheidungsträger dafür sensibilisiert, nach Möglichkeit eine Teilnahme ihrer Beschäftigten im zulässigen Rahmen zu ermöglichen. Dies impliziert aber auch die Aufgabe, bei nicht erlaubten Teilnahmen die Beschäftigten von der Notwendigkeit der Ablehnung zu überzeugen.

Den Erfolg einer gemeinsamen Arbeit feiern zu dürfen und dadurch im Team das „Wir-Gefühl“ zu stärken, war eine häufige Forderung von Beschäftigten. Um diesem Wunsch entgegen zu kommen, wurden die Entscheidungsträger dahingehend sensibilisiert, in einem zulässigen und vertretbaren Rahmen Gemeinschaftsveranstaltungen zu unterstützen.

4.6 Handlungsfeld „Verhältnis Verwaltung und Politik / Transparenz von Entscheidungen“

Wie sich bei der Auswertung der Befragungsergebnisse im Referat für Stadtplanung und Bauordnung heraus kristallisierte, löst die Schnittstelle zwischen Verwaltung und Politik bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Bedürfnis nach mehr Transparenz aus,

wenn endgültige Entscheidungen von der eigenen fachlichen Sichtweise abweichen. Oftmals können Gründe, die aus übergeordneten Gesichtspunkten oder politischen Zwängen notwendig sind, nicht umfangreich kommuniziert werden. Die Führungskräfte im Referat für Stadtplanung und Bauordnung wurden für dieses Thema besonders sensibilisiert und gebeten, wie folgt zu verfahren:

Die Führungskräfte sind verantwortlich dafür,

- dass fachliche Inhalte für die Politik verständlich dargestellt werden und dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierzu ausreichend befähigt werden;
- dass Entscheidungsprozesse für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent gestaltet werden und ihnen die Gelegenheit gegeben wird, bei entscheidungsrelevanten Gesprächen teilzunehmen;
- ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, dass sie ihre Fachlichkeit auch in Entscheidungsrunden einbringen können, soweit dies geboten erscheint.

Der Wunsch der Beschäftigten nach externem Input zu den Themen Expertenkultur, Politik und Rollenverständnis wurde von der Referatsleitung in einer Veranstaltung der Hauptabteilung I (Austausch mit der Abteilung Verkehrsplanung) erstmals aufgegriffen. Unter anderem wurde erörtert, welche Bedürfnisse Politik und Verwaltung und welches Rollenverständnis sie haben. Ein Folgetermin ist geplant.

In der Hauptabteilung IV haben in diesem Zusammenhang Gesprächsrunden mit Bauträgern mit folgenden Zielen stattgefunden:

- Optimierung von Schnittstellen
- Vorbereitung eines Stadtratsbeschlusses zur personellen Verstärkung der LBK

Weitere Aktivitäten hierzu fanden in einem Gestaltungsworkshop der Hauptabteilungen II und IV und in einem Selbstverständnis-Workshop der Kommission für Stadtgestaltung statt.

Als weitere Maßnahme, um auch (strategische) Entscheidungen der oberen Führungsebene transparent zu machen, wurde festgelegt, erstmals ab 2015 die Ergebnisse des jährlichen Strategieworkshops der oberen Führungsebene, soweit es sich nicht um besonders vertrauliche Inhalte handelt, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt zu geben. Ferner wird das referatsinterne Intranet laufend aktualisiert und weiter ausgebaut, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend mit Informationen versorgen zu können.

4.7 Handlungsfeld „Motivation“

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren ist eine klassische Führungsaufgabe.

Darüber hinaus kann auch von zentraler Stelle Unterstützung geleistet werden. Vor diesem Hintergrund sind folgende Maßnahmen zu sehen:

Im Referat für Stadtplanung und Bauordnung werden schon seit langem fachliche Exkursionen angeboten, an denen fachlich tangierte Dienstkräfte teilnehmen können. In dem Zusammenhang wurden nunmehr die Entscheidungskompetenzen zu Gunsten der Hauptabteilungen neu geregelt und der Rahmen für die Durchführung großzügiger gefasst (z. B. Teilnehmerinnen- und Teilnehmerzahl).

Neben einer Busrundfahrt für neue Beschäftigte (siehe Handlungsfeld „Einarbeitung“) wird auch für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Busrundfahrt zu bedeutenden Projekten, an denen das Referat für Stadtplanung und Bauordnung beteiligt war, angeboten. Damit sollen Ergebnisse und die Bedeutung der eigenen Arbeit sichtbar gemacht werden und als Zeichen der Wertschätzung verstanden werden.

Als ein bewährtes Führungsinstrument zum Erhalt und zur Steigerung der Motivation dient die Delegation von eigenen Zuständigkeiten auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses Instrument kam – nach Erkenntnissen aus der Mitarbeiterbefragung – jedoch nur rudimentär zur Anwendung. Die Führungskräfte wurden deshalb von der Referatsleitung dahingehend aufgefordert, stärker von der Möglichkeit einer Delegation Gebrauch zu machen.

4.8 Handlungsfeld „Personalentwicklung“

Hinter diesem Handlungsfeld verbirgt sich, dass auch bei langjährigen Führungskräfte der Bedarf erkennbar wird, die eigenen Kenntnisse in Führungsthemen auf dem Laufenden zu halten bzw. zu erweitern. Zu diesem Zweck wurde im Referat festgelegt, dass die Führungskräfte wenigstens alle zwei Jahre ein bedarfsgerechtes Führungsseminar besuchen. Dies ist für alle Führungskräfte des Referats verpflichtend und ist von der nächsthöheren Führungskraft im Mitarbeitergespräch zu thematisieren. Die Teilnahme kann auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingefordert werden.

4.9 Handlungsfeld „Weitere, übergeordnete Themen“

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung müssen auch im Kontext mit den aktuellen und noch bevorstehenden Herausforderungen (Wohnungssituation, Flüchtlingsthema, Schul- und Kitabau etc.) gesehen werden, denen sich das Referat für Stadtplanung und Bauordnung gegenüber sieht. Letztlich werden diese zu erheblichen Anstrengungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen.

Zur Bewältigung künftiger Aufgaben bedarf es der weiteren Optimierung von Verwaltungsabläufen aber auch der Zuschaltung zusätzlichen Personals. Diese Maßnahmen sollen schließlich auch dazu beitragen, im Sinne der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung für akzeptable Arbeitsumstände bei den Beschäftigten zu sorgen.

Hierzu werden derzeit entsprechende Beschlussvorlagen für den Stadtrat vorbereitet.

Bewusst nicht thematisiert wurden bislang Handlungsfelder mit einer stadtweiten Relevanz, die nicht im unmittelbaren Einflussbereich des Referats für Stadtplanung und Bauordnung liegen. Diese Handlungsfelder werden zuständigkeitshalber vom Personal- und Organisationsreferat bearbeitet und auch von dort dem Stadtrat zur Entscheidung oder Kenntnis vorgelegt. Allerdings finden sich in diesen Themenfeldern eine Reihe von Anregungen aus dem Referat für Stadtplanung und Bauordnung. Die Beschäftigten haben das eigene Referat in die Pflicht genommen, ihre Anregungen und Vorschläge, auch wenn keine unmittelbare Zuständigkeit gegeben ist, weiterhin im Auge zu behalten und die zentralen Entscheidungen transparent zu machen. Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung wird zeitnah über diese Ergebnisse im Referat informieren.

4.10 Handlungsfeld „Spezielle Themen der HA I“

Bereits die Durchführung der Auftakt-Befragung durch GPTW als auch die unter Ziffer 3 genannten Folgeprozesse wurden in der Hauptabteilung I intensiv vorbereitet und begleitet. Dadurch konnte eine breite Beteiligung am Prozess und Identifikation mit den Ergebnissen erreicht werden.

Neben den Maßnahmen des Referats wurden zusätzliche Teilmaßnahmen der HA I definiert und umgesetzt, die im Folgenden dargestellt werden.

Transparenz von Entscheidungen:

Die Ergebnisse des jährlichen Strategieworkshops der oberen Führungsebene werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einer Mitarbeiterversammlung durch die Hauptabteilungsleitung bekannt gegeben.

Erhöhung der internen Transparenz und Verbesserung des Informationsaustauschs durch Ausbau des Intranets:

Die Abteilungsprofile der HA I werden erstmalig bis Ende Juni 2016 aktualisiert und anschließend aktuell gehalten.

Austausch der Teams der verschiedenen Hauptabteilungen ermöglichen:

Zwischen der HA II und der Abteilung Verkehrsplanung haben zu mehreren Themen (z.B. Handlungsprogramm Mittlerer Ring) Arbeitsgruppen getagt. Der Austausch zwischen den Teams wird im Rahmen der Hospitation verstärkt. Drei Hospitationen haben stattgefunden. Darüber hinaus findet im Rahmen der Abteilungsleiterbesprechung der HA I vierteljährlich ein fachlicher Austausch statt.

Teilnahme an Veranstaltungen ermöglichen:

Der PlanTreff baut im Intranet einen internen Veranstaltungskalender auf und pflegt ihn.

Die Führungskräfte nutzen konsequent die Möglichkeiten der Delegation, um mehr Zeit für Führungsaufgaben zu haben und so die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken:

Der Änderungsvorschlag für die Unterschriftenregelung in der Abteilung I/1 wurde abgestimmt und umgesetzt. Derzeit wird die Übertragbarkeit auf die übrigen Abteilungen geprüft.

Dauer der Stellenbesetzungsverfahren:

Zur Verfahrensbeschleunigung der Leistungsberichte/Beurteilungen wurde eine Ursachenanalyse für lange Laufzeiten anhand von Bad-Practice-Fällen durchgeführt und eine Konzept zur Beschleunigung der Verfahren erstellt.

4.11 Handlungsfeld „Spezielle Themen der HA II“

Im Bereich der Hauptabteilung II wurden folgende Maßnahmen umgesetzt:

Verbesserung der internen Kommunikation und Information

Ausweitung der Besprechung mit den Abteilungsleitungen (ALEI-Plus):

Die Abteilungs- und Teamleitungen (erweiterter Teilnehmerkreis) werden in regelmäßigen Abständen zu einem Gespräch mit der Hauptabteilungsleitung geladen zum Informationsaustausch über aktuelle Themen, so am 15.04.2015 sowie am 30.07.2015 zum Stand der geplanten Beschlussvorlage „Optimierung der Bebauungsplanverfahren“.

„Offene Stunde“ bei der Hauptabteilungsleitung:

Die Hauptabteilungsleitung steht einmal im Monat in einer „offenen Stunde“ für alle Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung. Die Termine sind im Intranet eingestellt. Die Beschäftigten werden per Mail entsprechend informiert.

Transparenz von Entscheidungen:

Durch die Einführung von Sprechzetteln und deren Rücklauf an die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter wird für mehr Transparenz bei Entscheidungen gesorgt.

Optimierung Wissensmanagement

Hauptabteilungsinterne Fachfortbildungen:

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sowohl zum Einstieg als auch zur fachlichen Qualifizierung hauptabteilungsinterne Fachfortbildungen angeboten/durchgeführt. Die gewünschte Fortbildung zum Thema Zeitmanagement ist in Vorbereitung und kann im

Februar 2016 stattfinden.

Ausbau der IT-Unterstützung:

Im Rahmen der Optimierung der Bebauungsplanung ist auch vorgesehen, die IT-Unterstützung der Verfahren auszubauen. In Bearbeitung sind dabei u.a. Maßnahmen wie Wissensmanagement in Form eines „Wiki“ für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Optimierung der Bebauungsplandatenbank oder die Schaffung einer zentralen Daten-, Informations- und Kommunikationsplattform. Die Projekte sind für die IT-Vorhabensplanung bereits angemeldet.

Priorisierung transportieren und vermitteln – Entschleunigung, Pflicht- und Küraufgaben – Aufgabenklärung, Perfektion hinterfragen

In der ALEI-Plus (erweiterter Teilnehmerkreis mit Abteilungs- und Teamleitungen) am 15.04.2015 wurde eine Reihe von Pflicht- und Küraufgaben zur Diskussion gestellt. Im Rahmen der anstehenden Beschlussvorlage zur Optimierung von Bebauungsplanverfahren werden auch konkrete Maßnahmen zur Reduzierung von Standards und Regelungstiefe vorgeschlagen sowie die Schnittstellenproblematik behandelt.

4.12 Handlungsfeld „Spezielle Themen der HA III“

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der HA III beteiligten sich aktiv im Prozess zu GPTW. Es wurden zahlreiche Vorschläge, die gut umsetzbar sind, aufgegriffen. Damit wurde eine hohe Identifikation erzielt.

Im Bereich der HA III wurden zum Beispiel folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Die Umsetzung des EDV-Projektes PRO-HA III wurde gestartet.
- Die Arbeitsbesprechung "Arbe" mit Teilnahmemöglichkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der HA III wird monatlich durchgeführt und das Protokoll per E-Mail an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versendet.
- Regelmäßige Gemeinschaftsveranstaltungen werden angeboten und stärken den Zusammenhalt und die Motivation: z.B. Fortbildungsexkursion zu realisierten Wohnungsbauprojekten, gemeinsame Weihnachtsfeier, Skitag

4.13 Handlungsfeld „Spezielle Themen der HA IV“

Nachfolgend werden die identifizierten Handlungsfelder der HA IV und deren aktueller Umsetzungsstand dargestellt.

Überlastung der Lokalbaukommission:

Bei der Befragung zu GPTW dominierten in den Einzelkommentaren der Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter der LBK die Themen Personalmangel und Überlastung. Über 40 % der Kommentare haben diesen Themenkomplex angesprochen. In der Tat ist im Bereich der LBK ein kontinuierlicher und signifikanter Anstieg der beantragten Wohneinheiten und Zielzahlen im Wohnungsbau bei gleichzeitigem Anwachsen der noch nicht verbeschiedenen Bauanträge für Wohneinheiten zu verzeichnen. Das deutet darauf hin, dass die Bestandsvorgänge mit dem vorhandenen Personal nicht mehr kontinuierlich und verlässlich abgearbeitet werden können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können den eigenen Anspruch an Verlässlichkeit und Serviceorientierung gegenüber den Kundinnen und Kunden nur mehr eingeschränkt umsetzen.

Punktuell erfolgte Personalzuschaltungen aus einzelnen Sach-Beschlüssen (WIM V, Asyl, Schulbauoffensive etc.) haben nur die in diesem Zusammenhang zusätzlich anfallenden Aufgaben, jedoch nicht die allgemeine Überlastung der Lokalbaukommission auffangen können. Dem Stadtrat wird nunmehr im Ausschuss für Stadtplanung und Bauordnung am 11.11.2015 und in der Vollversammlung am 19.11.2015 ein Beschluss mit Maßnahmen zur Optimierung und Beschleunigung der Genehmigungsverfahren mit Stellenzuschaltungen vorgelegt (Beschluss Nr. 14-20 / V 03291).

Mehr Zeit für Führung:

Zahlreiche Kommentare und Einzeläußerungen im GPTW-Prozess beklagen, dass Führungsaufgaben neben den laufenden Sachaufgaben systematisch zu kurz kommen. Insbesondere die unmittelbaren Führungskräfte in den Teams haben auf diesen Punkt hingewiesen. Unter dem Stichwort „Mehr Zeit für Führung“ soll diese Kritik aufgegriffen werden. Künftig werden turnusmäßig einzelne Abteilungsrücksprachen ausschließlich für Führungsthemen im weiteren Sinne verwendet werden. Eine zu diesem Zweck ausgearbeitete „Checkliste Führung“ wird dieses Format flankieren.

Führungskräfteworkshop HA IV:

Der 2012 eingeführte, jährliche Führungskräfteworkshop der HA IV (Teilnehmerkreis: Hauptabteilungsleitung, Abteilungsleitungen mit Vertretung, Personalrat, Controlling und Geschäftsstelle) hat zuletzt am 12.06.2015 in der Verkehrsleitzentrale Schragenhofstraße stattgefunden. Themenschwerpunkte waren:

- geplante Beschlussvorlage „LBK stärken“ mit Maßnahmenpaket zur Stabilisierung und Beschleunigung, dafür erforderlicher Personalbedarf
- Situation in den LBK Bezirksverwaltungen

Beide Punkte wurden umfassend und ergebnisoffen diskutiert. Die festgehaltenen Ergebnisse / Anregungen werden weiter verfolgt.

Ausstattung Dienstgebäude:

Die LBK wirkt wesentlich an der baulichen Entwicklung der Stadt mit. Lebensqualität in den städtischen Räumen, den öffentlichen und privaten Gebäuden und Freiräumen und

auch die Schönheit der Stadt wird von der Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflusst. Dieser Bereich Baukultur soll für die Bürgerinnen und Bürger, aber auch für die Kolleginnen und Kollegen im Amt sichtbar gemacht werden. Das entspricht einem Bedürfnis, die Leistung darzustellen und diskussionsfähig zu machen.

Ziel ist daher die Öffnung des Kopfanbaus im Erdgeschoss der Blumenstr. 19 für Baukulturthemen und Veranstaltungen. Die erforderliche Verlagerung der aktuell in dieser Räumlichkeit befindlichen drei Beratungsplätze ins Servicezentrum wird vorbereitet. Die dafür benötigte, bauliche Erweiterung der Beratungsplätze im Servicezentrum der LBK ist beim Baureferat und Kommunalreferat beantragt. Zusätzlich wurden erste Maßnahmen zur Forcierung des Themas „Baukultur“ umgesetzt. Mit Informationen bedruckte Stoffbahnen und ein „gelber Pohlchröder“ mit einer Sammlung von Projekten und Material zum Thema Baukultur besetzen bereits die Räumlichkeit und bereiten die Veränderung vor. Die Einrichtung eines Cafés wird allerdings noch kritisch aber hoffnungsvoll geprüft.

Der große Bedarf an leistungsstarken Multifunktionsgeräten für alle Stockwerke im Dienstgebäude Blumenstr. 19 sowie den Bereich der LBK im Hochhaus wurde gemeinsam mit dem dIKA des Referates für Stadtplanung und Bauordnung an it@m herangezogen. Die notwendigen neuen Geräte konnten daraufhin zügig beschafft und im Januar 2015 ausgeliefert werden. Die Belegschaft wird durch diese verbesserte technische Ausstattung entlastet und hat dies bereits positiv rückgemeldet.

Der Wunsch aus Great Place to Work nach einem Smartphone mit guter Kamera und E-Mail / Internetfunktion als Rufbereitschaftshandy wurde aufgegriffen. In Zusammenarbeit mit dem dIKA des Referates für Stadtplanung und Bauordnung wurde im März 2015 ein Smartphone neuester Generation zur Verfügung gestellt. Die bis dato gemachten Erfahrungen sind sehr positiv. So können z.B. Bilder von Einsätzen direkt gemacht und per Mail an die Dienststelle übermittelt werden.

Erfolge feiern:

Ein gemeinsames Sommerfest des Referats für Stadtplanung und Bauordnung nach Dienstende wurde von der HA IV organisiert und hat am 29.07.2015 bei bestem Wetter stattgefunden. Das Fest war ein voller Erfolg und soll in 2 Jahren wiederholt werden.

5. Information der Beschäftigten

Erklärtes Ziel des Referats für Stadtplanung und Bauordnung ist es, den Prozess GPTW so transparent wie nur möglich zu gestalten. Nichts soll im „stillen Kämmerlein“ behandelt und entschieden werden. Aus diesem Grund wurde auch die Sprecherrunde ins Leben gerufen, die zusammen mit den Personalvertretungen in allen wichtigen Projektphasen

eingebunden war bzw. wird. Darüber hinaus werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter permanent mit den aktuellen Informationen zum Umsetzungsprozess versorgt.

5.1 Gesamtreferat

Die Beschäftigten des Referates wurden auf verschiedensten Kommunikationskanälen über den Prozess GPTW informiert.

Intranet

Alle Informationen zum Prozess GPTW werden im Intranet des Referats für Stadtplanung und Bauordnung veröffentlicht und stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dauerhaft zur Verfügung.

Über berichtenswerte Neuerungen im Prozess, z. B. die abschließende Umsetzung einer Maßnahme, werden die Beschäftigten in geeigneter Weise informiert.

Informationen der Referatsleitung

Die Referatsleitung hat sich bereits mehrfach direkt an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewandt:

- **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbrief vom 21.06.2013:** Informationen zum allgemeinen Ablauf der stadtweiten Mitarbeiterbefragung „Great Place To Work“ mit der Bitte um Teilnahme an der Befragung
- **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbrief vom 17.12.2013:** Informationen über die stadtweiten und referatsweiten Befragungsergebnisse aus GPTW, über die geplanten weiteren Aktivitäten im Rahmen von GPTW und über die Ergebnisse aus der Zukunftswerkstatt und die geplante enge Verzahnung mit GPTW
- **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinformation im Amerikahaus am 11.03.2014:** siehe dazu Ziffer 3.2
- **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbrief vom 10.07.2014:** Nähere Informationen zum Mitarbeiterforum (u.a. über die Inhalte und den Ablauf und das weitere Vorgehen nach dem Mitarbeiterforum)
- **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterforum am 15.07.2014:** siehe dazu Ziffer 3.5
- **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbrief vom 28.08.2014:** Informationen nach dem Mitarbeiterforum über den Bearbeitungsstand der gewonnenen Erkenntnisse (u.a. Bearbeitungsstand der Kommentierungen und Ergänzungen diesen Tages) und das weitere konkrete Vorgehen nach dem Mitarbeiterforum
- **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinformation im Amerikahaus am 06.11.2014:** siehe dazu Ziffer 3.7
- **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbrief vom 01.12.2014:** Information über die Ergebnisse der referatsinternen Befragung nach der Informationsveranstaltung am 06.11.2014 im Amerikahaus und Hinweis auf die GPTW-Barometer-Befragung

- **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbrief vom 16.02.2015:** Informationen über den aktuellen Umsetzungsstand (referats- und stadtweit), über die Ergebnisse des GPTW-Barometers und über den weiteren Prozess (referats- und stadtweit)

Die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbriefe können im Intranet jederzeit abgerufen werden.

5.2 HA I

Die Beschäftigten der Stadtentwicklungsplanung (HA I) wurden neben den Veranstaltungen der Geschäftsleitung auch HA I intern zusätzlich in den Prozess mit einbezogen. So wurde am 12.09.2014 eine HA I interne Vorbereitung des zweiten Führungskräfteworkshops und am 31.10.2014 eine HA I interne Vorbereitung (Diskussion der Maßnahmenvorschläge) des Informationstages im Amerikahaus vom 06.11.2014 durchgeführt. Nachdem man sich auf die prioritär zu behandelnden Maßnahmen geeinigt hatte, wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Stand der Umsetzung informiert, so etwa auf der Personalversammlung der HA I am 17.11.2014 und durch Einführung einer Umsetzungsüberwachungsliste für die GPTW-Maßnahmen seit dem 25.11.2014, die, nachdem im ersten Halbjahr 2015 Zeit zur Umsetzung gelassen wurde, in einem Newsletter verwertet werden soll.

5.3 HA II

Die Beschäftigten der HA II – Stadtplanung wurden neben den Veranstaltungen der Geschäftsleitung auch HA II - intern zusätzlich in den Prozess GPTW mit einbezogen. Am 09. und 10.04.2015 fand der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzirkel der HA II statt. Am 29. Juli 2014 waren alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer Informationsveranstaltung mit Diskussion über die Ergebnisse des Zirkels der HA II geladen.

Des Weiteren wurden die Beschäftigten jeweils in den Personalversammlungen über den Stand der Umsetzung der Maßnahmen informiert.

Am 24.11.2014 fand eine gesonderte Personalversammlung zum Thema GPTW statt.

5.4 HA III

Innerhalb der HA III gab es zu den Themen aus Great Place to Work einen regen Austausch, der bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf eine gute Resonanz stieß, Hervorzuheben sind insbesondere folgende Austausch-Plattformen:

- 22.10.2014: Workshop mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der HA III
- 12.12.2014: Arbeitsbesprechung speziell zu Great Place to Work (für alle

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offen)

- 12.05.2015: Gespräch mit dem Mitarbeiterzirkel und der HA-Leitung
- 19.06.2015: Arbeitsbesprechung speziell zu Great Place to Work (für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offen)
- 05.08.2015: Gespräch mit dem Mitarbeiterzirkel und der HA-Leitung

5.5 HA IV

Ein wichtiges und häufig angesprochenes Thema bei Great Place To Work war die Verbesserung der internen Kommunikation. Mit den für alle zugänglichen ALEI - Protokollen und dem regelmäßigem Austausch in den Abteilungsrücksprachen ist die HA IV zwar schon heute ganz gut aufgestellt, diese Instrumente erreichen aber häufig doch nur die Führungskräfte. Seit diesem Jahr informiert ein HA IV - Newsletter in regelmäßiger Folge über aktuelle HA IV Themen. Neben Informationen zu personellen und organisatorischen Veränderungen, Veranstaltungen und sonstigen wichtigen HA IV Themen ist vor allem auch der Great Place To Work - Prozess ein Schwerpunkt. Es wird regelmäßig über „Erfolge und Fortschritte“ berichtet, aber auch informiert, welche Themen nicht aufgegriffen wurden oder nicht so gut voran gehen. Am Ende soll ein Überblick entstehen, was auf allen Ebenen versucht und erreicht wurde.

6. Die nächsten Schritte

Am 18.11.2015 und 01.12.2015 wird erneut ein eineinhalbtägiger Workshop – am ersten Tag unter Teilnahme aller Führungskräfte des Referates, am zweiten Tag im Kreis der oberen Führungsebene und der Abteilungsleitungsebene – durchgeführt. Die Personalvertretung wird durchgängig anwesend sein. In diesem Workshop soll der anstehende Organisationsentwicklungsprozess, der durch die Schaffung neuer Stellen ausgelöst wird, mit dem Prozess im Rahmen von GPTW verknüpft werden.

Die Diskussion zu Themen wie z.B.:

- Kommen, bleiben und gehen
- Wie schaffen wir Sicherheit?
- Projektmanagement
- Welche positiven Erwartungshaltungen gibt es? / Welche Risiken bestehen?
- Wie werden wir von außen gesehen, wie sehen wir uns?
- Öffentlichkeitsarbeit des Referates
- Bürgerbeteiligung und Politik
- Stadtgestaltung, Architektur, Bauqualität
- Start up

soll möglichst in weitere Maßnahmen im Rahmen der Umsetzung von GPTW einfließen.

Darüber sollen der weitere Folgeprozess, sowie die Form und inhaltliche Gestaltung der Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Referates für Stadtplanung und Bauordnung festgelegt werden.

Beteiligung des Bezirksausschusses/der Bezirksausschüsse

Die Bezirksausschusssatzung sieht in vorliegender Angelegenheit keine Beteiligung der Bezirksausschüsse vor.

Dem Korreferenten, Herrn Stadtrat Amlong, und der zuständigen Verwaltungsbeirätin Frau Stadträtin Rieke sowie den zuständigen Verwaltungsbeiräten Herrn Stadtrat Bickelbacher, Herrn Stadtrat Podiuk, Herrn Stadtrat Zöllner und Herrn Stadtrat Kuffer ist ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

II. Bekanntgegeben

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der Vorsitzende

Die Referentin

Ober-/Bürgermeister

Prof. Dr.(I) Merk
Stadtbaurätin

III. Abdruck von I. mit II.

Über den Stenographischen Sitzungsdienst
an das Direktorium Dokumentationsstelle
an das Revisionsamt
an das Personal- und Organisationsreferat
an die Stadtkämmerei
mit der Bitte um Kenntnisnahme.

IV. Wv. Referat für Stadtplanung und Bauordnung SG 3
zur weiteren Veranlassung.

Zu IV.:

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
2. An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung HA I
3. An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung HA II
4. An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung HA III
5. An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung HA IV
6. An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung SG 3
mit der Bitte um Kenntnisnahme.

7. Mit Vorgang zurück an das Referat für Stadtplanung und Bauordnung SG 12
zur weiteren Veranlassung.

Am
Referat für Stadtplanung und Bauordnung SG 3