

Great Place to Work; Handlungsfelder und Maßnahmen im Kommunalreferat

Teil 1: Gesamtes Kommunalreferat

Die nachfolgend aufgeführten Handlungsfelder und Maßnahmen betreffen alle Bereiche des Kommunalreferats (ohne Eigenbetriebe).

Handlungsfeld Gemeinschaft und Kommunikation Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas

Nr.	Maßnahme	Beschreibung	Zeitraum	Bemerkung
1	Bildung Gremium mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Bereichen	Arbeitsgruppe Kernteam unterstützt Führungskräfte bei der Umsetzung von Maßnahmen, informiert Kolleginnen und Kollegen vor Ort und Entwickelt langfristige Maßnahmen	Seit Februar 2015	Dauerhafte Implementierung des Gremiums wird angestrebt
2	Vermehrte Durchführung von Gemeinschaftsveranstaltungen	Zusätzlich zu dienstlichen Veranstaltungen werden auch Formate im privaten Rahmen erprobt	Ab Juli 2016	Erste neue Gemeinschaftsveranstaltung: Sommerfest 2016
3	Schaffung von Beteiligungsmöglichkeiten	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten regelmäßig die Chance, sich aktiv in Projekte und Themen einzubringen	Seit Februar 2014	Nach diesem Prinzip verlief auch der Folgeprozess zur Mitarbeiterbefragung, so wurden das Kernteam und das Organisationskomitee für das Sommerfest (siehe Nummern 1 und 2) aus Freiwilligen gebildet
4	Regelmäßige Vorstellung von Bereichen in der Mitarbeiterzeitung	Neben einem informativen Charakter „Wer macht was“ zielt die Maßnahme insbesondere auf die Würdigung der Beschäftigten und ihrer täglich zu leistenden Arbeit	Ab März 2016	Feste Rubrik in der Mitarbeiterzeitung, die bis zu 4 Mal jährlich erscheint
5	Einführung eines Infomarkts für Beschäftigte	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten einen Einblick in das Aufgabenspektrum anderer Abteilungen und treten in einen direkten Dialog mit deren Vertretern	Seit Oktober 2015	Erprobt werden unterschiedliche Zielgruppen: neue Beschäftigte, Alteingesessene oder der Stadtrat

Zusätzlich zu den aufgeführten langfristigen Maßnahmen, wurden weitere kurz- bis mittelfristige Handlungsfelder und Maßnahmen identifiziert bzw. durch das Kernteam erarbeitet. Beispielsweise Checklisten bei Personalweggang, Überprüfung der vorhandenen IT Ausstattung oder die Aktualisierung der Begrüßungsmappe für neue Kolleginnen und Kollegen.

**Handlungsfeld Führungskultur
Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit**

Nr.	Maßnahme	Beschreibung	Zeitraum	Bemerkung
6	Bildung Netzwerk für Führungskräfte	Es wird ein regelmäßiger hierarchie- und bereichsübergreifender Austausch geschaffen, um sich über personalrechtliche Fragen und Führungsmethoden auszutauschen	Seit Oktober 2015	Eine erster gemeinsamer Workshops fand unter Federführung des Referatspersonalrats statt
7	Vernetzung aller Personalebenen	Zusätzlich zu dem unter Nummer 6 dargestellten Netzwerk für Führungskräfte wird eine Verknüpfung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hergestellt, beispielsweise durch Mitarbeiterforen, Infomärkte oder Sondersitzungen	Ab März 2016	Eine erste Vernetzung fand als Infomarkt/Forum unter der Federführung des Kernteams statt
8	Einführung Sprechstunden	Für kurzfristige oder persönliche Anliegen ermöglichen Führungskräfte im Rahmen von regelmäßigen Sprechstunden einen Austausch mit Ihren Beschäftigten	Ab 2016	Zur Regelung der Sprechstunden wird eine Referatsverfügung zur Kommunikation zwischen Führungskräften und der Beschäftigtenebene erstellt
9	Förderung Fortbildungsangebot für Führungskräfte	Zusätzlich zu den vorgegeben Pflichtfortbildungen, wird eine Übersicht erstellt, mit Empfehlungen zur Förderung der Führungskompetenzen	Ab 2016	Fortbildungsempfehlungen für Führungskräfte
10	Förderung Fortbildungsangebot für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Zusätzlich zu den Empfehlungen für Führungskräfte, wie unter Nummer 9 dargestellt, wird auch für die Beschäftigten eine Übersicht mit Fortbildungsempfehlungen erstellt	Ab 2016	Der Begriff Führungskultur zielt im Wesentlichen auf die Förderung des Betriebsklimas ab, und richtet sich daher auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Während des Folgeprozesses zielten viele Vorschläge der Belegschaft auf die Verbesserung von Führungsinstrumenten und Rahmenbedingungen, wie beispielsweise der Förderung von Fachkarrieren. Anzumerken ist, dass das Kommunalreferat hier nur sehr eingeschränkt handlungsfähig ist. Die oben vorgeschlagenen Maßnahmen zielen daher im wesentlichen auf die Verbesserung der Kommunikation und dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“. Grundlegende strukturelle Änderungen, können nur in Zusammenarbeit dem Personal- und Organisationsreferat und dem Gesetzgeber erfolgen.

Handlungsfeld Arbeitsbelastung
Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitssystems

Nr.	Maßnahme	Beschreibung	Zeitraum	Bemerkung
11	Verknüpfung der Erkenntnisse mit dem Referatspersonalrat	Bereits vor der Mitarbeiterbefragung befasste sich eine interne Arbeitsgruppe mit dem Thema „alterns- und gesundheitsgerechten Arbeiten“ und der Entwicklung geeigneter Maßnahmen	Seit Februar 2014	Mit Beginn des Folgeprozesses zur Aufarbeitung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurde eine dauerhafte Vernetzung sichergestellt
12	Förderung von Hospitationen	Erstellung eines Hospitationskonzepts für das Referat um alle Ämter, Bereiche und Betriebe zu einer stärkeren Nutzung dieses Personalentwicklungsinstruments zu bewegen.	Ab Juni 2016	Geeignetes Mittel um Verständnis untereinander zu schaffen sowie bestehende Abläufe und Strukturen kritisch zu hinterfragen
13	Optimierung der Abläufe des Beschlusswesens	Schulungen für Personen, die mit Beschlüssen befasst sind und Genehmigung einer zusätzlichen Personalstelle für die Koordinierungsstelle im Vorzimmer der Referatsleitung	Ab 2016	Schwachstellen bei der Erstellung von Beschlüssen wurden durch eine interne Befragung ermittelt
14	Erweiterung Gesundheitsmanagement	Zusätzlich zu dem seit vielen Jahren bestehenden Sportprogramm des Kommunalreferats wird geprüft, wie auch Themen wie psychische Belastungen oder Konfliktmanagement im Referat verankert werden können	Ab 2016	Angestrebt wird ein internes Beschwerdemanagement, welches auch als eine Art Clearingstelle für Konfliktsituationen dient

Die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Reduzierung der Arbeitsbelastung zielen im wesentlichen auf eine Optimierung der vorhandenen Arbeitsabläufe (System). Nur wenig Einfluss haben die Maßnahmen auf Arbeitsbelastung, die durch nicht besetzte oder dringend benötigte Personalstellen entsteht. Zusätzliche Personalressourcen müssen aber gut begründet und im Rahmen der städtischen Verfahren auch durchgesetzt werden.

Teil 2: Kommunalreferat als zentraler Immobiliendienstleister

Zusätzlich zu den im Teil 1 beschriebenen internen Handlungsfeldern und Maßnahmen, nimmt das Kommunalreferat auch eine stadtweite Rolle als zentraler Immobiliendienstleister ein. Diese Maßnahmen richten sich an alle Beschäftigten der Landeshauptstadt München. Nachfolgende Themen wurden im Rahmen der Mitarbeiterbefragung ermittelt.

Handlungsfeld Arbeitsplatz / Sauberkeit Maßnahmen zur Verbesserung des Immobilienunterhalts

Nr.	Maßnahme	Beschreibung	Zeitraum	Bemerkung
15	Qualitätsverbesserung Reinigung	Das Kommunalreferat hat ein Konzept zur Qualitätssicherung und -steigerung in der Gebäudereinigung mit verschiedenen Maßnahmen (z.B. Durchführung von zyklischen Qualitätsaudits oder Erhöhung der Betreuungsintensität der Nutzer) entwickelt. Das hierfür notwendige Personal hat der Stadtrat bereits im September 2015 mit dem mfm-Beschluss genehmigt.	2016	Noch in 2016 wird das Kommunalreferat eine Beschlussvorlage fertigen, die die Thematik der Reinigung mit stadteigenen Dienstkräften behandelt.
16	Laufender Bauunterhalt	Entsprechende Mängel/Bedarfe werden im Rahmen des laufenden Bauunterhalts zeitlich getaktet abgearbeitet, sowohl im laufenden Bauunterhalt als auch im Rahmen von Sanierungsmaßnahmen nach den Hochbaurichtlinien. Wichtig für die Umsetzung ist, dass konkrete Bedarfe an das Kommunalreferat gemeldet werden.	Daueraufgabe	Vor dem Hintergrund von GPTW erfolgten bereits zahlreiche Bedarfsanmeldungen. In diversen Dienstgebäuden erfolgte bereits die Erneuerung oder Erstinstallation von Teeküchen, Duschen und Wasserbars, viele weitere sind derzeit in Planung. Für die Erfassung der Bedarfe der Referate steht im Intranet ein Formblatt zur Verfügung: http://intranet.muenchen.de/org/kom/mfm/index.html

17	Sanierungsmaßnahmen	<p>Der Bauunterhalt ist durch die Kämmerei gedeckelt und wird durch das KR und das BAU in drei Kategorien eingeteilt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sicherheitsmaßnahmen 2. Substanzerhaltsmaßnahmen 3. Schönheitsmaßnahmen. <p>Da die Mittelbereitstellung seit vielen Jahren nicht ausreicht, um alle notwendigen und gewünschten Maßnahmen durchzuführen, musste durch das KR in Zusammenarbeit mit dem Baureferat eine Priorisierung der Maßnahmen durchgeführt werden. An Sicherheitsmaßnahmen kann und darf nicht gespart werden, ebenso wichtig ist natürlich der Substanzerhalt unserer Gebäude. In diesem Jahr reicht der Bauunterhalt aber nicht einmal für die notwendigen Sicherheitsmaßnahmen. In einem wirtschaftlich vertretbaren Umfang sind auch Ergänzungs- und Aufwertungsmaßnahmen erforderlich.</p>	2016	<p>Aus diesem Grund hatte das Kommunalreferat einen Beschluss für die dauerhafte Aufstockung des Bauunterhalts für Herbst 2015 vorgesehen. Aufgrund der Haushaltsdiskussion musste die Vorlage auf 2016 verschoben werden.</p>
----	---------------------	---	------	--

Neben den unter Nummer 15 bis 17 genannten Themen, gibt es noch weitere Wünsche zur Verbesserung des Handlungsfeldes Arbeitsplatz. Da die Zuständigkeit nicht beim Kommunalreferat liegt, wird an dieser Stelle an andere Dienststellen verwiesen.

Schaffung Gemeinschaftsräume

Die Federführung für die Prüfung, ob und in welchem Umfang Gemeinschaftsräume geschaffen werden können, obliegt dem Personal- und Organisationsreferat. Auf den Stadtratsantrag vom 03.02.15 (14-20/A00646) wird verwiesen.

Feinstaubbelastung

Die Prüfung, ob eine Feinstaubbelastung durch Drucker oder andere Geräte ausgeht, wurde zur zentralen Bearbeitung durch den Fachdienst für Arbeitssicherheit übergeben.

Teil 3: Ämter, Bereiche und Betriebe des Kommunalreferats

Neben Handlungsfeldern und Maßnahmen für das gesamte Kommunalreferat, wurden mittels individueller Folgeprozesse auch Umsetzungsmaßnahmen für die jeweiligen Ämter, Betriebe und Bereiche ermittelt. Nachfolgend werden die 38 wichtigsten Maßnahmen dargestellt.

Städtische Forstverwaltung

- Einführung von Teambesprechungen auf der Ebene Forstbetriebsbüro und Revierleiter
- Einführung von Teambesprechungen auf Ebene Revierleiter und Forstwirte
- Schaffung und Besetzung einer neuen Stelle im Forstbüro
- Schaffung und Besetzung einer neuen Stelle im Forstwirtebereich

GeodatenService München

- Einführung „Offene Tür“, um hierarchiefreie Gespräche mit der Amtsleitung zu ermöglichen
- Regelmäßige Durchführung von GSM Versammlungen bei größeren Vorhaben zur Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Beförderungen und Höhergruppierungen werden ab sofort gemeinsam mit der unmittelbaren Führungskraft und dem Personalrat gefeiert
- Verbesserung der Führungsqualität durch Fortbildungen für Führungskräfte aus allen Bereichen

Stadtgüter München

- Monatlicher SgM-Info-Brief an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Einführung regelmäßiger Besprechungen auf den einzelnen Gütern und in der Verwaltung
- Durchführung individueller Führungskräfte-seminare zur Verbesserung der Führungskultur
- Zuschaltung von Arbeitskapazitäten, um Überstunden zu vermeiden

Bewertungsamt

- Einrichtung eines Aufenthalts- und Begegnungsraums mit neuer Teeküche, Kaffeeautomat und Wasserbar. Hier trifft sich die Belegschaft monatlich auch zu einer „Kekspause“ zur Förderung der Kommunikation und Begegnung
- Vortrag eines „Motivationscoaches“ für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Schulungen zum Thema Speedreading
- Implementierung „Runder Tisch“ zur monatlichen Besprechung von GPTW Themen

Büro der Referatsleitung

- Erarbeitung einer Referatsverfügung zur Unterstützung der Organisation der verschiedenen Veranstaltungen im Referat, inklusive Erstellung einer Checkliste in Wollmux, um den Bereichen die Veranstaltungsorganisation zu erleichtern
- Die Durchführung eines Infomarkts für die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Ziel, den „Neuen“ einen Erfahrungsaustausch mit den Führungskräften aus allen Bereichen des Kommunalreferats zu ermöglichen sowie die Schnittstellen im eigenen Hause kennenzulernen

Geschäftsleitung

- Bewilligung einer zusätzlichen Stelle für das Beschlusswesen durch den Stadtrat
- Identifizierung von Problemfeldern im Zusammenhang mit dem Personalmanagement (Personalplanung, -gewinnung, -entwicklung) mit dem Ziel, im Rahmen der Leitungsrunde ein Konzept zu erarbeiten
- Beschleunigung der Materialausgabe durch Einführung von Entnahmescheinen
- Bereitstellung von Checklisten für den Dienstantritt bzw. -austritt von Mitarbeiterinnen

Immobilienleistungen

- Einrichtung Wasserbar
- kleine Feierlichkeiten zu besonderen Anlässen und Betriebsausflug mit Zeitgutschrift
- Gründung eines Lenkungskreises GPtW
- Überprüfung und kontinuierliche Verbesserung der Kommunikationskultur

Markthallen München

- Verbesserung der Kommunikation mit Unterstützung eines MHM-internen Wiki
- Einführung einer Balanced-Score-Card (strategische Ziele und Maßnahmen), die jährlich aktualisiert und fortgeschrieben wird
- Etablierung einer Arbeitsgruppe zur Überarbeitung der vorhandenen Prozesse und Bereinigung der Schnittstellen
- Führungskräfteworkshops für die mittlere und obere Führungsebene

Recht und Verwaltung

- Durchführung teambildender Maßnahmen
- Gemeinsame Nutzung eines Besprechungsraums mit dem Personalrat
- Besetzung offener Personalstellen
- Aufgabenabgrenzung mit anderen Dienststellen

Immobilienmanagement

- Schaffung und Besetzung zahlreicher neuer Stellen
- Neustrukturierung der Geschäftsbereiche zur Klärung von Schnittstellen und Zuständigkeiten
- Organisation eines „Tags der offenen Tür“ bei IM-ZD, um den Kolleginnen und Kollegen des Referats den neuen Standort und die jeweiligen Aufgabengebiete vorzustellen
- Neue Möblierungen, Küchen oder moderne IT-Ausstattung wie z. B. ein Whiteboard im Besprechungsraum

Teil 4: Zusammenfassung

14 Langfristige Maßnahmen für das gesamte Kommunalreferat

38 Kurz- bis Mittelfristige Maßnahmen in den Bereichen, Ämtern und Betrieben

3 Grundsatzbeschlüsse als stadtweiter Immobilienleistungen

55 Maßnahmenpakete zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit

Hinweis: Zu Beginn wurden insgesamt 558 Handlungsfelder für alle Bereiche identifiziert, die im weiteren Verlauf konkretisiert werden mussten. Nicht jedes Handlungsfeld ist mit einer Maßnahme versehen. Zudem gab es Mehrfachnennungen und Zuständigkeitsklärungen. Die Umsetzung der hier dargestellten 56 Maßnahmen, markiert den Abschluss des Projekts, der für Februar 2017 geplant ist. Darüber hinaus erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kommunalreferat auch in Zukunft die Möglichkeit Anregungen, Ideen und Wünsche einzubringen.