

**Mitarbeiterbefragung Great Place to Work;  
Ergebnisse und Folgeprozess im Kommunalreferat**

**Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 05638**

**Kurzübersicht zum Beschluss des Kommunalausschusses vom 14.04.2016 (SB)**  
Öffentliche Sitzung

<b>Stichwort</b>	Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit im Kommunalreferat.
<b>Anlass</b>	Beschluss des Stadtrates vom 11./25.07.2012 zum weiteren Vorgehen bezüglich der stadtweiten Mitarbeiterbefragung Great Place to Work (GPtW).
<b>Inhalt</b>	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung; Folgeprozess im Kommunalreferat; Langfristige Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitssituation.
<b>Entscheidungsvorschlag</b>	Die Ergebnisse werden zur Kenntnis genommen; dem Folgeprozess und den vorgeschlagenen Maßnahmen wird zugestimmt.
<b>Gesucht werden kann auch nach:</b>	Great Place to Work, Mitarbeiterzufriedenheit, interne Kommunikation

## Inhaltsverzeichnis

<b>I. Vortrag des Referenten.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Ausgangslage.....</b>	<b>1</b>
Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung für das Kommunalreferat (ohne Eigenbetriebe).....	1
<b>2. Folgeprozess.....</b>	<b>2</b>
Aufarbeitung der Ergebnisse für den Kernbereich.....	2
<b>3. Handlungsfeld: Gemeinschaft und Kommunikation.....</b>	<b>3</b>
3.1 Beschreibung des Handlungsfeldes.....	3
3.2 Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas.....	3
<b>4. Handlungsfeld: Führungskultur.....</b>	<b>5</b>
4.1 Beschreibung des Handlungsfeldes.....	5
4.2 Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit.....	5
<b>5. Handlungsfeld: Gesundheitliche Gefährdung durch hohe Arbeitsbelastung...7</b>	<b>7</b>
5.1 Beschreibung des Handlungsfeldes.....	7
5.2 Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation.....	8
<b>6. Stadtweite Handlungsfelder.....</b>	<b>9</b>
6.1 Laufender Bauunterhalt.....	9
6.2 Sanierungsmaßnahmen.....	10
6.3 Qualitätsverbesserung Reinigung.....	10
6.4 Weitere Maßnahmen zum Thema.....	11
<b>7. Handlungsfelder in den Ämtern, Bereichen und Betrieben.....</b>	<b>11</b>
7.1 Gesonderte Ergebnisaufarbeitung.....	12
7.2 Individuelle Folgeprozesse.....	13
7.3 Folgeprozesse in den Eigenbetrieben des Kommunalreferats.....	13
7.4 Reporting der Umsetzung.....	13
7.5 Verknüpfung mit referatsweiten Maßnahmen.....	14
<b>8. Arbeitsgruppe Kernteam.....</b>	<b>14</b>
8.1 Aufgaben und Kompetenzen.....	14
8.2 Ziele.....	15
<b>9. Dauerhafte Integration von Great Place to Work in den Arbeitsalltag.....</b>	<b>15</b>
9.1 Internes Beschwerdemanagement.....	16
9.2 Fortbestand Kernteam.....	16
9.3 Vernetzung mit bestehenden Gremien.....	16
<b>10. Evaluierung des Folgeprozesses.....</b>	<b>16</b>
10.1 Veranstaltungen.....	17
10.2 Interne Befragung.....	17
<b>11. Interne Kommunikation während des Projektverlaufs.....</b>	<b>17</b>
11.1 Intranet/Wiki.....	18
11.2 Mitarbeiterzeitung.....	18
11.3 Personalversammlungen.....	18
<b>12. Zusammenfassung.....</b>	<b>19</b>
<b>13. Beteiligung anderer Referate.....</b>	<b>19</b>
<b>14. Beteiligung der Bezirksausschüsse.....</b>	<b>19</b>
<b>15. Unterrichtung der Korreferentin.....</b>	<b>20</b>
<b>16. Beschlussvollzugskontrolle.....</b>	<b>20</b>
<b>II. Antrag des Referenten.....</b>	<b>20</b>
<b>III. Beschluss.....</b>	<b>20</b>

**Mitarbeiterbefragung Great Place to Work;  
Ergebnisse und Folgeprozess im Kommunalreferat**

**Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 05638**

- 3 Anlagen:
1. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung
  2. Grafische Darstellung Folgeprozess
  3. Übersicht der erarbeiteten Maßnahmen

**Beschluss des Kommunalausschusses vom 14.04.2016 (SB)**  
Öffentliche Sitzung

**I. Vortrag des Referenten**

**1. Ausgangslage**

**Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung für das Kommunalreferat  
(ohne Eigenbetriebe)**

Am 11./25.07.2012 beschloss der Münchner Stadtrat eine Vollbefragung aller 32.000 Beschäftigten durch das externe Great Place to Work Institut (Sitzungsvorlage Nr. 08- 14 / V 09256). Das Personal- und Organisationsreferat wurde beauftragt zu eruieren, wie es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landeshauptstadt München im Rahmen Ihrer Arbeitssituation geht, und ob es Verbesserungsmöglichkeiten gibt.

Die Mitarbeiterbefragung wurde in dem Zeitraum vom 24.06.2013 bis 14.07.2013 durchgeführt. Im Februar 2014 präsentierte das Great Place to Work Institut die Ergebnisse dem Kommunalreferat.

Insgesamt kann man sagen, dass es im Kommunalreferat eine ordentliche bis gute Stimmung und durchaus Zufriedenheit mit "dem Arbeitgeber" gibt. 63 Prozent der im Kommunalreferat Beschäftigten stimmten dieser abschließenden Frage zu. Stadtweit stimmten dem nur 56 Prozent zu. Im Vergleich zu den 100 Unternehmen, die als "Beste Arbeitgeber", die sogenannten "TOP 100" ausgezeichnet wurden, liegt der Wert aber immer noch deutlich im Mittelfeld (Kommunalreferat: 63 Prozent, TOP 100 dagegen: 89 Prozent). Die

detaillierten Ergebnisse für das Kommunalreferat sind als **Anlage 1** dem Beschluss beigefügt.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung machten deutlich, dass klarer Handlungsbedarf besteht. Im Folgenden werden der **Folgeprozess** zur Aufarbeitung der Ergebnisse beschrieben, sowie die erforderlichen **Maßnahmen**, um eine Verbesserung der Arbeitssituation herbeizuführen, dargelegt.

## 2. Folgeprozess

### Aufarbeitung der Ergebnisse für den Kernbereich

Die Aufarbeitung der Ergebnisse der großen Mitarbeiterbefragung erforderte ein stadtweites, systematisches Vorgehen aller Referate und Eigenbetriebe unter Einbindung aller Beschäftigten, um die Handlungsfelder aufzuzeigen und wirksam zu bearbeiten. Unter der Federführung des Personal- und Organisationsreferats wurde hierzu ein einheitlicher Folgeprozess entwickelt. Die Umsetzung vor Ort erfolgte durch Koordinatorinnen und Koordinatoren in den Referaten und Eigenbetrieben.

Im Einzelnen sollten laut Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 11.12.2013 folgende Themen während des Folgeprozesses eruiert werden:

- Wo liegen die im Referat/Eigenbetrieb identifizierten Handlungsfelder?
- Welche Ziele gibt es bezüglich einer Verbesserung?
- Welche Maßnahmen sind geplant und mit welchem Zeitplan?
- Controlling der Maßnahmen und Zielerreichung
- Hinweise zu stadtweiten Handlungsfeldern, die sich z.B. aus den Anmerkungen der offenen Fragen der Referate/Eigenbetriebe oder den Mitarbeiterzirkeln/ -foren ergeben. (Quelle: Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 13509)

Im Kommunalreferat wurde für die Umsetzung des Folgeprozesses ab Februar 2014 ein hausinternes **Projekt** ins Leben gerufen. Ausgenommen davon waren die Eigenbetriebe Abfallwirtschaftsbetrieb München, Markthallen München und Stadtgüter München, die jeweils eigenständig ihre Ergebnisaufarbeitung durchführten. Die Zielgruppe des Projekts war somit der Kernbereich des Kommunalreferats, insbesondere der Verwaltungsbereich mit den Immobilienabteilungen, dem GeodatenService und dem Bewertungsamt. Neben dem Kommunalreferenten als Auftraggeber wurde ein Lenkungskreis der obersten Führungskräfte sowie eine Projektleitung installiert. Die Gestaltung des Projektes erfolgte unter intensiver Einbeziehung und Abstimmung mit dem Personalsrats und der stadtweiten Projektgruppe.

Die Projektleitung hatte den konkreten Auftrag, alle Vorschläge und Maßnahmen der Belegschaft für eine Verbesserung der Arbeitssituation zu erfassen und übersichtlich danach zu gliedern, was kommunalreferatsintern auf den Weg gebracht werden kann/muss und was nur durch Dritte (Querschnittsreferate, Gesetzgeber, Tarifvertragsparteien, Stadtrat) weiter bearbeitet werden kann.

Die Bearbeitung erfolgte durch

- Mitarbeiterzirkel,
- Workshops,
- Kummerkästen und
- Mitarbeiterforen.

Dadurch bekamen alle Beschäftigten die Gelegenheit, sich aktiv in das Projekt einzubringen. Anschließend wurde für die **Umsetzung** der kommunalreferatsinternen Belange eine eigenständige Projektgruppe sowie ein monatliches Reporting installiert. Das Projektende für Februar 2017 geplant. Die grafische Darstellung des referatsinternen Folgeprozesses entnehmen Sie der **Anlage 2**.

Im Wesentlichen wurden nachfolgende Handlungsfelder für das Kommunalreferat identifiziert. Dazu ist anzumerken, dass es sich dabei nicht um eine abschließende Auflistung, sondern um grundlegende und langfristige Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation im Kommunalreferat handelt. Eine Kurzübersicht der beschriebenen Maßnahmen finden Sie in der **Anlage 3**.

### **3. Handlungsfeld: Gemeinschaft und Kommunikation**

#### **3.1 Beschreibung des Handlungsfeldes**

Ein Großteil der Vorschläge aus der Belegschaft zur Verbesserung der Arbeitssituation bezog sich auf das Themenfeld „**Gemeinschaft und Kommunikation**“. Neben sehr konkreten Wünschen, wie beispielsweise die Klärung von Zuständigkeiten oder die Optimierung der IT-Ausstattung, war vor allem die Verbesserung des „Wir-Gefühls“ ein zentrales Anliegen der Beschäftigten. Gewünscht wurden vor allem mehr Möglichkeiten, sich hierarchieübergreifend im Kollegenkreis auszutauschen. Neben fachlichen Themen wurden dabei auch Wege der kollegialen Beratung thematisiert. Zur Verbesserung des Betriebsklimas wurden folgende Maßnahmen umgesetzt:

#### **3.2 Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas**

##### *3.2.1 Bildung eines Gremiums mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Bereichen*

Um eine Vernetzung aller Ämter, Bereiche und Betriebe sicherzustellen, wurde im Dezember 2014 ein Gremium, das sogenannte „**Kernteam**“ gegründet. Aufgabe der Mitglieder des Kernteams ist es, die obersten Führungskräfte bei der Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen zu unterstützen, Ergebnisse und Sachstände zu kommunizieren und wo nötig weiter zu analysieren. Darüber hinaus sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch Ansprechpersonen und Multiplikatoren, also Informations- und Meinungsübermittler für ihre jeweiligen Bereiche. Die Maßnahme stellt sicher, dass alle Beschäftigten im Kommunalreferat dauerhaft in das Projekt einbezogen und informiert werden konnten. Eine dauerhafte Installierung des Gremiums wird angestrebt. Die Rolle des Gremiums wird in diesem Beschluss unter Gliederungspunkt 8 noch ausführlicher dargestellt.

### 3.2.2 Vermehrte Durchführung von Gemeinschaftsveranstaltungen

In der Vergangenheit gab es nur wenige Veranstaltungen, bei denen sich Kolleginnen und Kollegen auch in einem privaten Rahmen austauschen konnten. Im Kommunalreferat finden regelmäßig folgende Gemeinschaftsveranstaltungen statt:

- Mitarbeiterforen
- Abteilungsfeiern
- Betriebsausflüge
- Weihnachtsfeiern

Aus diesem Grund werden neue Veranstaltungsformate in dieser Richtung erprobt. Zunächst ist ein Sommerfest für das gesamte Referat geplant. Die Veranstaltungen dienen dem informellen Austausch untereinander und sollen den Zusammenhalt - unabhängig vom dienstlichen Kontext - verbessern und regelmäßig anlassbezogen stattfinden.

### 3.2.3 Schaffen von Beteiligungsmöglichkeiten

Um das Potenzial und das Engagement der Belegschaft stärker zu fördern, werden künftig regelmäßig Aufrufe an die Belegschaft erfolgen, um interessierten Kolleginnen und Kollegen die Gelegenheit zu geben, sich aktiv in Projekte oder Themen einzubringen. Während des Folgeprozesses zur Mitarbeiterbefragung erwies sich dies als besonders erfolgreich. So wurde beispielsweise das **Kernteam** (siehe 3.2.1) und das **Organisationskomitee** für das Sommerfest (siehe 3.2.2) aus Freiwilligen aus allen Hierarchieebenen gebildet. In beiden Fällen nehmen die Beschäftigten eine Vorbildrolle für das Kommunalreferat ein und tragen aktiv zum besseren Miteinander der Abteilungen und Sachgebiete des Referats bei.

### 3.2.4 Regelmäßige Vorstellung von Bereichen in der Mitarbeiterzeitung

Seit dem Jahr 2000 verteilt das Kommunalreferat mehrmals pro Jahr seine Mitarbeiterzeitung „**kommit**“ an all seine Beschäftigten. Um die Identifikation mit dem Arbeitgeber zu stärken und das tägliche Engagement der Kolleginnen und Kollegen zu würdigen, stellt das Magazin in Zukunft regelmäßig Abteilungen des Kommunalreferats mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor. So wurden bereits mehrere Geschäftsbereiche des Immobilienmanagements und deren bedeutende Projekte vorgestellt. Neben einem informativen Aspekt „Wer macht was im Referat?“ dient die Maßnahme vor allem der Anerkennung der täglich geleisteten Arbeit und deren positive Auswirkung auf das Referat, die Stadt München und darüber hinaus.

### 3.2.5 Einführung eines Infomarkts für Beschäftigte

Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Einblick in das Aufgabenspektrum des Kommunalreferats zu bieten, wurde ein Infomarkt ins Leben gerufen. Die obersten Führungskräfte stellten sich und ihre Abteilungen den **neuen** Kolleginnen und Kollegen vor. Unabhängig vom Arbeitsalltag konnten die „Gäste“ dadurch einen Blick auf das große Ganze werfen und in einen direkten Dialog mit der Referatsleitung und den Führungskräften tre-

ten. Das Feedback der Veranstaltung fiel derart positiv aus, dass beschlossen wurde, dieses Format regelmäßig für unterschiedliche Zielgruppen zu wiederholen. Die Maßnahme hat im Wesentlichen einen informativen Charakter, in der sich die Belegschaft unabhängig vom Berufsalltag über Gesamtzusammenhänge informieren kann und ohne zeitliche Bedrängnis Fragen stellen und Probleme ansprechen kann.

### *3.2.6 Weitere Maßnahmen zum Handlungsfeld*

Weitere langfristige Maßnahmen zum Handlungsfeld „Gemeinschaft und Kommunikation“ werden unter Gliederungspunkt 9 des Beschlusses dargestellt. Darüber hinaus entwickelt die Projektgruppe „Kernteam“ regelmäßig kurzfristige Maßnahmen, die dem Lenkungskreis zur Entscheidung vorgelegt werden. Diese sind jedoch nicht Bestandteil dieses Beschlusses, der sich auf die langfristigen Themen konzentriert.

## **4. Handlungsfeld: Führungskultur**

### **4.1 Beschreibung des Handlungsfeldes**

Der Begriff Führungskultur ist eng verknüpft mit dem zuvor beschriebenen Handlungsfeld „Gemeinschaft und Kommunikation“. Neben der Führungskompetenz, d.h. den Instrumenten und Methoden zum Zwecke der Gestaltung und Realisierung von Führungsaufgaben, ist vor allem die Zusammenarbeit zwischen der Mitarbeiter- und der Führungsebene das zentrale Thema. Die fachlichen Kompetenzen der Vorgesetzten wurden während des Folgeprozesses kaum infrage gestellt. Vielmehr zielten viele Anregungen der Belegschaft auf eine Verbesserung des Betriebsklimas ab. Nach Einschätzung vieler Beschäftigten mangelt es derzeit vor allem an der **Kommunikation** zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Daher wurde verstärkt der Wunsch geäußert einen regelmäßigen Austausch zwischen den Ebenen zu ermöglichen. Eine von vielen angesprochene Maßnahme wäre hier die Intensivierung des referatsweiten Austauschs. So kann die Gemeinschaft gestärkt werden, und insbesondere der gegenseitige Informationsfluss und das Lernen voneinander gefördert werden. Hierzu sind die nachfolgenden Maßnahmen initiiert worden.

### **4.2 Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit**

#### *4.2.1 Bildung Netzwerk für Führungskräfte*

Es wird ein Netzwerk für Führungskräfte geschaffen, um einen regelmäßigen hierarchie- und bereichsübergreifenden Austausch zu ermöglichen. Unabhängig von den bereits vorhandenen u. a. wöchentlichen Dienstbesprechungen erhalten Vorgesetzte dadurch die Möglichkeit, sich in einem freiwilligen und ungezwungenen Rahmen beispielsweise über personalrechtliche Fragen und Führungsmethoden auszutauschen. Das geeignetste Format hierfür sind regelmäßig stattfindende Besprechungen („Netzwerk Führung“).

#### *4.2.2 Vernetzung aller Personalebene*

Zusätzlich zu dem unter 4.2.1 beschriebenen Netzwerk für Führungskräfte, wird eine Verknüpfung mit dem Personalrat und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hergestellt. Hierdurch soll ein regelmäßiger Dialog der verschiedenen Personalebene ermöglicht werden. Auch hier ist ein freiwilliger und ungezwungener Rahmen die beste Methode zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls, insbesondere um das Verständnis der Ebenen untereinander zu fördern und Missverständnisse sowie Vorurteile abzubauen. Als Format dienen hier Mitarbeiterforen, Infomärkte oder Sondersitzungen.

#### *4.2.3 Einführung Sprechstunden*

Ein häufig wiederkehrendes Anliegen der Beschäftigten war der Wunsch nach „Sprechstunden“ mit Führungskräften. Eine Analyse der Besprechungskultur im Referat ergab eine große Zufriedenheit mit den vorhandenen Besprechungen im dienstlichen Alltag. Für kurzfristige oder persönliche Anliegen besteht aktuell jedoch nur ein sehr eingeschränkter Rahmen. Zum Beispiel besteht (fast) jeden Morgen um 8:15 Uhr in der sogenannten „Morgenrunde“ (MoRu) für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, beim Referenten persönlich Fragen, Anliegen oder (dienstliche) Probleme vorzutragen und Entscheidungen einzuholen.

Als Begrifflichkeiten für alle anderen Dienststellen wurden hier meist die „offene Tür“ oder eine „wöchentliche Sprechstunde“ genannt. Einige Abteilungen bieten diese Möglichkeiten bereits seit längerem an und erhalten dadurch positive Rückmeldungen aus der Belegschaft. Es wird daher eine Referatsverfügung zum Thema „Kommunikation“ zwischen Führungskräften und Mitarbeitern erstellt, die u.a. verpflichtende, regelmäßige Besprechungen der Führungskräfte aller Ebenen (z.B. Mitarbeiter-Sprechstunde, Mitarbeiter-Besprechungsrunden) zum Inhalt hat; in diesem Zusammenhang sollen auch weitergehende Regelungen zur allgemeinen Kommunikation untereinander aufgenommen werden.

#### *4.2.4 Förderung Fortbildungsangebot für Führungskräfte*

Für Führungskräfte bestehen bereits Pflichtfortbildungen zur Förderung der Führungskompetenzen, deren Besuch auch eingefordert wird. Unabhängig davon, konnten jedoch auch positive Erfahrungen mit anderen Seminaren gesammelt werden. Zusätzlich zu den Pflichtfortbildungen wird daher eine Übersicht erstellt, mit Empfehlungen für freiwillige Seminare und Fortbildungen. Die Übersicht dient sozusagen als Leitfaden für Führungskräfte des Kommunalreferats. Inwieweit die Fortbildungen angenommen werden, liegt im eigenen Ermessen bzw. wird durch die jeweils oberste Führungskraft bestimmt.

#### *4.2.5 Förderung Fortbildungsangebot für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*

Wie eingangs beschrieben, basiert der Begriff „Führungskultur“ im Wesentlichen auf der Zusammenarbeit und dem Betriebsklima zwischen allen Personalebene, daher adressieren sich Fortbildungen zur Kompetenzförderung, wie unter 4.2.4 beschrieben, nicht ausschließlich an Führungskräfte, sondern auch an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aus diesem Grund wird neben dem Fortbildungsleitfaden für Führungskräfte auch eine Über-



sicht für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstellt. Im Vordergrund stehen dabei keine fachlichen Fortbildungen, die für den Berufsalltag dienen, sondern allgemeine Seminare zur Förderung **grundlegender Kompetenzen**, wie einem persönlichen Zeitmanagement oder sozialen Kompetenzen. Auch hier gilt die Vorgabe, inwieweit die Fortbildungen angenommen werden liegt im eigenen Ermessen bzw. wird durch die oberste Führungskraft bestimmt. Um bei interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Führungsqualifizierung zu ermitteln, nutzt das Kommunalreferat verstärkt das Seminar F021. Hier werden mittels eines Assessmentcenters frühzeitig Führungsqualitäten ermittelt, um die Personen entsprechend fördern zu können.

#### 4.2.6 Weitere Maßnahmen zum Handlungsfeld

Weitere langfristige Maßnahmen zum Handlungsfeld „Führungskultur“ werden unter Gliederungspunkt 9 der Beschlussvorlage dargestellt. Unabhängig vom Great Place to Work Folgeprozess, haben sich auch der Referatspersonalrat sowie die Geschäftsleitung im Kommunalreferat dem Thema „Führung“ intensiv angenommen. Während beim Folgeprozess zur Mitarbeiterbefragung der Fokus auf der Kommunikation liegt, konzentrieren sich diese Bereiche jedoch auf die Führungsinstrumente, insbesondere auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen und Vorgaben. Dies erfolgt in enger Zusammenarbeit mit Personal- und Organisationsreferat. Anzumerken ist, dass eine Optimierung nur in einem sehr engen Rahmen erfolgen kann, da große Themen wie die **leistungsorientierte Bezahlung**, **Aufstiegsmöglichkeiten** oder die **Bezahlung** in erster Linie vom Gesetzgeber bzw. den Tarifvertragsparteien beeinflusst werden können. Nach wie vor sind dies jedoch die Themen, die die Belegschaft am meisten interessieren, da diese sich unmittelbar auf jeden Einzelnen auswirken. An dieser Stelle zeigen sich sehr deutlich die **Grenzen** eines Projekts zur Verbesserung der Arbeitssituation. Wichtig ist daher, die Beschäftigten kontinuierlich darüber zu informieren. Im Kommunalreferat erfolgt dies durch die Projektgruppe „Kernteam“.

## 5. Handlungsfeld: Gesundheitliche Gefährdung durch hohe Arbeitsbelastung

### 5.1 Beschreibung des Handlungsfeldes

Das dritte zentrale Handlungsfeld, das sich aus der Mitarbeiterbeteiligung im Folgeprozess ergab, wurde unter dem Begriff „Gesundheitliche Gefährdung durch hohe Arbeitsbelastung“ zusammengefasst. Zum einen geht es um die hohe Arbeitsbelastung im Kommunalreferat an sich, zum anderen um gesundheitliche Risiken, die mit dieser Mehrbelastung einhergehen. Am deutlichsten wird dies anhand der Neuorganisation des städtischen Immobilienvermögens im Jahr 2012 durch das Projekt Münchner Facility Management (kurz: mfm). Die Neuorganisation führte zu einer deutlichen Veränderung des Aufgabengebietes vieler Beschäftigter und der Erweiterung des Verantwortungsbereichs des Kommunalreferats. Sichtbar wurde dies durch dringend benötigte und vom Stadtrat nicht in allen Fällen genehmigte Stellen aufgrund der Vielzahl an neu zu betreuenden Objekten. Der Immobilienbereich sieht sich jedoch nach wie vor mit einer absolut **überdurchschnittlichen** Belastung konfrontiert.

Auch in anderen Bereichen des Kommunalreferats kommt es regelmäßig zu Überlastungen. Die Maßnahmen zum Handlungsfeld Arbeitsbelastung zielen im Wesentlichen auf die sogenannte „Hilfe zur Selbsthilfe“, also Möglichkeiten, wie jeder Einzelne zu einer Entschleunigung des Arbeitsalltages beitragen kann.

## **5.2 Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation**

### *5.2.1 Verknüpfung der Erkenntnisse mit dem Referatspersonalrat*

Bereits vor der Mitarbeiterbefragung und dem Folgeprozess befasste sich im Kommunalreferat eine interne Arbeitsgruppe mit dem Thema „Alterns- und gesundheitsgerechtes Arbeiten“. Die Federführung obliegt dem Referatspersonalrat. Der Schwerpunkt liegt auf dem demografischen Wandel und der Frage, wie das Kommunalreferat mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgeht, die schwere körperliche Arbeit leisten und künftig länger arbeiten müssen. Das betrifft vor allem Reinigungskräfte, Handwerker, aber auch Menschen, die in der Verwaltung tätig sind.

Darüber hinaus geht es aber auch um die Frage, wie ein Übergang geschaffen werden kann, wenn ein Großteil der Beschäftigten aus dem aktiven Dienst in den Ruhestand ausscheidet. Es geht neben der zusätzliche Arbeitsbelastung aber auch darum, das Fachwissen der langjährigen Beschäftigten im Referat zu behalten. Ziel der Arbeitsgruppe ist das Erstellen eines Grobkonzeptes, welches Vorschläge für Maßnahmen enthält und die Grundlage für Entscheidungen zum Thema Arbeitsbelastung bildet. Die Erkenntnisse aus dem Great Place to Work Folgeprozess wurden hierzu mit der Arbeitsgruppe verknüpft. Die Projektleitung ist ein festes Mitglied der Arbeitsgruppe. Zudem ist ein Mitglied des Referatspersonalrats in der Projektgruppe Kernteam installiert. So wird sichergestellt, dass alle Belange der Beschäftigten berücksichtigt werden. Die Vorschläge der Arbeitsgruppe „Alterns- und gesundheitsgerechtes Arbeiten“ werden nicht näher in diesem Beschluss behandelt, stehen aber im Schulterschluss mit den hier vorgeschlagenen Erkenntnissen und Maßnahmen.

### *5.2.2 Förderung von Hospitationen*

Optimierung der Arbeitsabläufe, Aufgabenkritik und Personalentwicklung sind Begriffe, die unter dem Stichwort „Arbeitsbelastung“ regelmäßig fallen. Eng damit verbunden sind die Hospitationen, als eine Möglichkeit gegenseitiges Verständnis in den Abteilungen untereinander zu schaffen und bestehende Abläufe und Strukturen kritisch zu hinterfragen. Eine Analyse der Hospitationen im Kommunalreferat ergab, dass diese von allen Seiten grundsätzlich befürwortet werden, in der Praxis jedoch nicht von allen Bereichen genutzt bzw. nur wenig von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Anspruch genommen werden. Neben einem Überblick über die Grundlagen und Rahmenbedingungen von Hospitationen ist ein internes Hospitationskonzept in Planung, um alle Ämter, Bereiche und Betriebe zu einer stärkeren Nutzung dieses Personalentwicklungsinstrumentes zu bewegen.

### *5.2.3 Optimierung der Abläufe des Beschlusswesens*

Die seit 2012 gestiegene Anzahl von Beschlussvorlagen führen zu einer sehr hohen zusätzlichen Arbeitsbelastung für Kolleginnen und Kollegen. Eine intern durchgeführte Ab-

frage in allen Bereichen ergab, dass die Mehrbelastung vor allem durch die schwer zu handhabende Software entsteht. Das Beschlussvorlagenprogramm, insbesondere die Makros zur Erstellung, nehmen sehr viel Zeit ein und führen zu einer Vielzahl von Rückfragen bei der zentralen Koordinierungsstelle. Erste Schulungsmaßnahmen für die in den Bereichen zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fanden bereits statt. Im Rahmen des Projekts Münchner Facility Management wurde dem Kommunalreferat als Reaktion auf die stark gestiegene Anzahl der Beschlussvorlagen zusätzlich eine Stelle gewährt. Diese wird auch genutzt, um die Kolleginnen und Kollegen zu beraten und die Koordinierungsstelle im Vorzimmer der Referatsleitung zu entlasten.

#### *5.2.4 Erweiterung Gesundheitsmanagement*

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement ist bereits seit Jahren im Kommunalreferat installiert. Großer Beliebtheit erfreut sich vor allem das Sportangebot, wie Yoga oder Rückenfit. Während des Folgeprozesses zur Mitarbeiterbefragung zeigte sich jedoch, dass neben der körperlichen Gesundheit, auch Themen wie „psychische Belastung“ oder „Konflikte“ zunehmend an Bedeutung gewinnen. Aus diesem Grund wird eine Erweiterung des Angebots des betrieblichen Gesundheitsmanagements geprüft. Das Thema „Konfliktmanagement“ wird in diesem Beschluss unter Gliederungspunkt 9.1 Internes Beschwerdemanagement noch näher dargestellt.

#### *5.2.5 Weitere Maßnahmen zum Handlungsfeld*

Weitere langfristige Maßnahmen zum Handlungsfeld „Gesundheitliche Gefährdung durch hohe Arbeitsbelastung“ werden unter Gliederungspunkt 9 des Beschlusses dargestellt. Darüber hinaus entwickelt die Projektgruppe „Kernteam“ regelmäßig kurzfristige Maßnahmen, die dem Lenkungskreis zur Entscheidung vorgelegt werden. Diese sind jedoch nicht Bestandteil dieses Beschlusses, der sich auf die langfristigen Themen konzentriert.

## **6. Stadtweite Handlungsfelder**

Die Ziffern 3 bis 5 dieses Beschlusses behandeln Handlungsfelder und Maßnahmen, die vom Kommunalreferat eigenständig umgesetzt werden können. Zielgruppe sind die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Darüber hinaus 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.

### **6.1 Laufender Bauunterhalt**

Viele Anregungen aus der Mitarbeiterbefragung, speziell die offenen Nennungen, bezogen sich auf das Themengebiet „Arbeitsplatz / Sauberkeit“. Gerade die Raumsituation vor Ort, beispielsweise die Büroausstattung oder bauliche Mängel, waren ein großes Anliegen der Beschäftigten in allen Nutzerreferaten.

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 rechtzeitig an das Kommunalreferat gemeldet werden.

Vor dem Hintergrund von Great Place to Work erfolgten bereits zahlreiche Bedarfsanmeldungen. In diversen Dienstgebäuden wurde bereits die Erneuerung oder Erstinstallation von Teeküchen, Duschen und Wasserbars umgesetzt. Für die Erfassung der Bedarfe der Referate steht im Intranet ein Formblatt zur Verfügung:

<http://intranet.muenchen.de/org/kom/mfm/index.html>

## **6.2 Sanierungsmaßnahmen**

Neben dem laufenden Bauunterhalt - wie unter 6.1 beschrieben - waren auch große Baumaßnahmen, wie beispielsweise Gebäudesanierungen, ein großes Anliegen der städtischen Belegschaft. Um hier Maßnahmen umsetzen zu können, ist eine Erhöhung des Bauunterhalts unumgänglich.

Der Bauunterhalt ist seit Jahren gedeckelt gedeckelt und wird durch das Kommunalreferat und das Baureferat in drei Kategorien eingeteilt:

1. Sicherheitsmaßnahmen
2. Substanzerhaltsmaßnahmen
3. Schönheitsmaßnahmen

Da die Mittelbereitstellung seit vielen Jahren nicht ausreicht, um alle notwendigen und gewünschten Maßnahmen durchzuführen, musste durch das Kommunalreferat 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. Im Jahr 2015 reichte der Bauunterhalt aber nicht einmal für die notwendigen Sicherheitsmaßnahmen. In einem wirtschaftlich vertretbarem Umfang sind auch Ergänzungs- und Aufwertungsmaßnahmen, sogenannte Schönheitsmaßnahmen erforderlich.

Aus diesem Grund hatte das Kommunalreferat einen Beschluss für die dauerhafte Aufstockung des Bauunterhalts für Herbst 2015 vorgesehen. Aufgrund der Haushaltsdiskussion musste die Vorlage in das Kalenderjahr 2016 verschoben werden.

## **6.3 Qualitätsverbesserung Reinigung**

Die Reinigung der städtischen Dienstgebäude ist ein weiteres zentrales Handlungsfeld für das Kommunalreferat. Neben der Qualität der Reinigung bewegt die Beschäftigten vor allem die Frage, ob diese auch in Zukunft durch eigenes Personal oder Fremdfirmen durchgeführt werden soll.

### 6.3.1 *Eigen-/Fremdreinigung*

Noch in 2016 wird das Kommunalreferat eine Beschlussvorlage fertigen, die die Thematik der Reinigung mit stadt eigenen Dienstkräften behandelt.

### 6.3.2 *Qualität*

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.

Wie bei den Maßnahmen des laufenden Bauunterhalts, stehen auch für das Thema Reinigung Formblätter im städtischen Intranet zur Verfügung, um Bedarfe zu melden. Ausführliche Informationen sind zu finden unter:

<http://intranet.muenchen.de/org/kom/wir/vorstellung/is/id/ifm/index.html>

## **6.4 Weitere Maßnahmen zum Thema**

Neben diesen 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.

### 6.4.1 *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 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20/A00646) wird verwiesen.

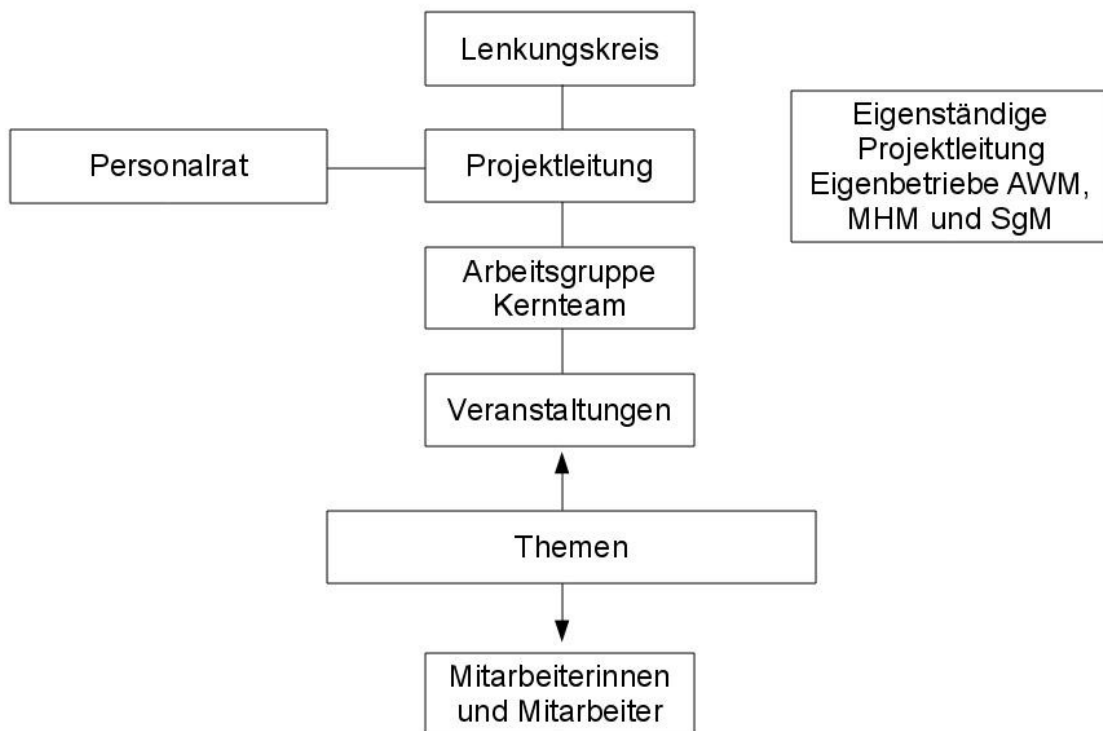
### 6.4.2 *Feinstaubbelastung*

Die Prüfung, ob eine Feinstaubbelastung von Druckern oder anderen Geräten ausgeht, wurde zur zentralen Bearbeitung durch den Fachdienst für Arbeitssicherheit übergeben.

## **7. Handlungsfelder in den Ämtern, Bereichen und Betrieben**

Ergänzend zum stadtweiten Muster-Folgeprozess wurden alle Abteilungen, Ämter und Bereiche im Kommunalreferat aufgefordert, die für ihren Bereich notwendigen Handlungsfelder und Maßnahmen im Rahmen von „Mitarbeiter-Workshops“ zu erarbeiten. Durch dieses Vorgehen konnte gewährleistet werden, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, sich aktiv in den Prozess einzubringen. Die individuelle Ergebnisaufarbeitung erfolgte wie nachfolgend dargestellt.

## Folgeprozess Great Place to Work Gremienstruktur im Kommunalreferat



### 7.1 Gesonderte Ergebnisaufarbeitung

Der Muster-Folgeprozess des Personal- und Organisationsreferats sah für jedes Referat mindestens einen großen Mitarbeiterzirkel für das gesamte Referat, sowie einen Workshop für die obersten Führungskräfte vor. Um allen rund 800 Beschäftigten (ohne die Eigenbetriebe) des Kommunalreferats die Gelegenheit zu geben, sich aktiv mit ihren Ideen und Anregungen in das Projekt einzubringen, erfolgte ergänzend zu den referatsweiten Veranstaltungen eine gesonderte Ergebnisaufarbeitung pro Bereich. Dieses Vorgehen geht **deutlich** über das vom Personal- und Organisationsreferat vorgeschlagene Standardverfahren hinaus. Zusätzlich zu den geforderten referatsweiten Zirkeln erarbeiteten alle Bereiche, Ämter und Betriebe Handlungsfelder und Maßnahmen für ihren Bereich. Im Ergebnis wurden **558** Handlungsfelder verteilt auf acht große Bereiche und drei Querschnittseinheiten ermittelt.

Das erweiterte Vorgehen erfolgte im Wesentlichen aus zwei Gründen: Zum einen hatte jeder Beschäftigte im Referat die Möglichkeit, sich einzubringen. Zum anderen konnten die Handlungsfelder auf die kleinst mögliche Ebene heruntergebrochen werden. Insbesondere bei Konflikten innerhalb eines Teams konnte so auf einfachen Wegen der jeweilige Adressat ermittelt und die Zuständigkeit zur Lösungsfindung geregelt werden. Das Verfahren diente im Wesentlichen dazu, eine große Schwäche des Great Place to Work Fragebogens auszugleichen, in dem bedauerlicherweise nicht genau differenziert wurde, welche Führungsebene gemeint war. Eine Kritik an der Führungskraft konnte sich also

gegen den direkten Vorgesetzten, Abteilungsleitungen oder die obersten Führungskräfte richten. Die individuellen Workshops pro Bereich gaben den Beschäftigten die Möglichkeit, in einem anonymen Rahmen die direkten Ursachen von Problemen zu ermitteln und zu benennen.

## **7.2 Individuelle Folgeprozesse**

In einem ersten Schritt wurden alle Bereichs-, Amts- und Betriebsleitungen des Kommunalreferats aufgefordert, eine Ergebnisaufarbeitung für ihren jeweiligen Bereich durchzuführen. Die häufigste Methode war dabei die Durchführung moderierter Mitarbeiter-Workshops, in denen Handlungsfelder und Maßnahmen entwickelt wurden. Der Großteil davon erfolgte mit einer Trennung zwischen der Mitarbeiter- und Führungsebene. In Bereichen mit einer Vielzahl von Beschäftigten erfolgten so bis zu 7 Mitarbeiter-Workshops. Andere Varianten zur Mitarbeiterbeteiligung waren Kummerkästen, Sondersitzungen von Bereichsbesprechungen oder Führungsdialoge.

Die erarbeiteten Ergebnisse wurden im Anschluss durch die Projektkoordinatoren nach Adressaten „stadtweit“, „Kommunalreferat“ und „einzelne Bereiche“ getrennt. Die einzelnen Handlungsfelder und -empfehlungen aus den jeweiligen Bereichen gingen direkt zur weiteren Bearbeitung und Umsetzung an die jeweiligen Führungskräfte. Themen, die das gesamte Kommunalreferat betrafen, wurden referatsweit weiter aufgearbeitet. Stadtweite Themen wurden zur zentralen Bearbeitung an das Personal- und Organisationsreferat übergeben.

## **7.3 Folgeprozesse in den Eigenbetrieben des Kommunalreferats**

Für die Eigenbetriebe Abfallwirtschaftsbetrieb München (AWM) und Markthallen München (MHM) fanden völlig eigenständige Folgeprozesse mit jeweils eigenen Koordinatoren zur Aufarbeitung der Befragungsergebnisse statt. Sie sind daher nicht Gegenstand dieses Beschlusses. Um eine Vernetzung mit dem Kernbereich des Kommunalreferats sicherzustellen, wurden beide Bereiche freiwillig durch die jeweiligen Koordinatoren in der Projektgruppe Kernteam (siehe Ziffer 8) vertreten. So wurde ein regelmäßiger Informationsaustausch gewährleistet.

Der Eigenbetrieb Stadtgüter München (SgM) wurde auf eigenen Wunsch in den Folgeprozess des Kernbereichs integriert. Die Aufarbeitung vor Ort erfolgte wie in den Ämtern und Bereichen, wie unter 7.1 und 7.2 dargestellt. Ebenfalls in das interne Projekt integriert wurde der Bereich Städtische Forstverwaltung. Beide Bereiche waren ebenfalls mit Mitgliedern in der Projektgruppe vertreten und trugen damit zur Findung referatsweiter Maßnahmen bei.

## **7.4 Reporting der Umsetzung**

Um eine schnelle Umsetzung der erarbeiteten Bereichsmaßnahmen sicherzustellen, wurde Anfang 2015 ein hausinternes Reporting eingeführt. Über die Projektleitung berichten die jeweiligen Führungskräfte monatlich über den aktuellen Stand der Umsetzung an die Referatsleitung.

## 7.5 Verknüpfung mit referatsweiten Maßnahmen

Eine wesentliche Erkenntnis aus der individuellen Ergebnisaufarbeitung war, dass sich die Themen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegen, nicht stark voneinander unterscheiden. Am Ende der Workshops wurden die einzelnen Ideen und Anregungen zu Überbegriffen zusammengefasst. Folgende Schwerpunkte wurden so nahezu für jedem Bereich ermittelt:

- Gemeinschaft/Kommunikation
- Führungskultur
- Arbeitsbelastung

Signifikante Unterschiede gab es meist nur bei der Ausprägung der jeweiligen Handlungsfelder. So lag bei einigen Bereichen der Fokus mehr auf Führung und Zusammenarbeit, bei anderen mehr auf hoher Arbeitsbelastung. Die Ergebnisse aus den Bereichen bestätigten also nochmal die für das gesamte Referat ermittelten Handlungsfelder und die bereits zu Beginn durch das Great Place to Work Institut erfassten Schwerpunktthemen.

Die weitere Aufarbeitung der drei Schwerpunktthemen erfolgte durch die Projektgruppe Kernteam, wie im nachfolgenden Gliederungspunkt beschrieben.

## 8. Arbeitsgruppe Kernteam

Eine Kurzabfrage des Personal- und Organisationsreferats „Stimmungsbarometer“ vom Dezember 2014 hat gezeigt, wie wichtig es ist, die Belegschaft kontinuierlich über den Projektfortschritt, insbesondere die Inhalte und konkreten Maßnahmen, zu informieren. Hier zeigte sich auch beim Kommunalreferat noch Verbesserungsbedarf. Aus diesem Grund wurden Ende 2014 Freiwillige aus allen Bereichen für die Bildung einer Projektgruppe gesucht. Gefolgt sind diesem Aufruf insgesamt 23 Kolleginnen und Kollegen. Diese bilden neben der Projektleitung das sogenannte „Kernteam“. Eine ausführliche Vorstellung des Kernteams und seiner Mitglieder erfolgte im Intranet, durch Mitarbeiterforen und in der Mitarbeiterzeitung des Kommunalreferats. Unter Punkt 11 wird die Kommunikation noch detaillierter dargestellt.

### 8.1 Aufgaben und Kompetenzen

Aufgabe der Mitglieder des Kernteams ist es, die Leitung der jeweiligen Bereiche bei der Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen (siehe Punkt 7) zu unterstützen, Ergebnisse und Sachstände zu kommunizieren und wenn nötig weiter zu analysieren. Darüber hinaus sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch Ansprechpartner und Multiplikatoren, also Informations- und Meinungsübermittler für ihre jeweiligen Bereiche; kurzum, die Kernteammitglieder sind die Ansprechpersonen vor Ort.

Neben bereichsspezifischen Belangen wurden im Zuge der Mitarbeiterbefragung auch Handlungsfelder und Maßnahmen für das gesamte Kommunalreferat (siehe Ziffer 3



bis 5) erarbeitet. Hier geht es sozusagen um das „große Ganze“. Zusätzlich zur Arbeit vor Ort ist das Gremium hier als Ideengeber gefragt. Der Blick liegt dabei vor allem auf mittel- bis langfristigen Maßnahmen, sprich: wie kann das Thema Mitarbeiterzufriedenheit dauerhaft im Kommunalreferat installiert werden. In seinen monatlich stattfindenden Sitzungen erarbeitet das Kernteam bis Anfang 2016 ein Maßnahmenkonzept für die oberste Führungsebene.

Das Kernteam entwickelt darüber hinaus regelmäßig kurzfristige Maßnahmen, die dem Lenkungskreis zur Entscheidung vorgelegt werden. Diese sind jedoch nicht Bestandteil dieses Beschlusses, der sich auf die langfristigen Themen konzentriert. Detaillierte Informationen zu den kurzfristigen Maßnahmen werden für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Intranet zur Verfügung gestellt. Eine ausführliche Beschreibung zur Informationsplattform wird in Ziffer 11 dieses Beschlusses dargestellt.

## **8.2 Ziele**

Das Kernteam hat sich zusammen mit dem Referenten folgende Ziele bis Projektende gesetzt:

- Das Kernteam betreibt die Umsetzung der erarbeiteten Handlungsfelder und Maßnahmen für das gesamte Kommunalreferat und seine Bereiche, und koordiniert alle erforderlichen Maßnahmen.
- Nicht hinreichend definierte Themen werden – soweit wie möglich - zu konkret umsetzbaren Maßnahmen formuliert, insbesondere die sogenannten „Soft Skills“.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden laufend sowohl durch die Mitglieder des Kernteams als auch über das Intranet über den Stand der umzusetzenden und umgesetzten Maßnahmen informiert.
- Ein Konzept zur dauerhaften Installierung der Great Place to Work-Maßnahmen im Referat wird erarbeitet.

## **9. Dauerhafte Integration von Great Place to Work in den Arbeitsalltag**

Der stadtweite Folgeprozess zur Mitarbeiterbefragung ist zeitlich begrenzt. Die Koordinatorenstellen in den Referaten und Eigenbetrieben wurden bis Anfang 2017 bewilligt und finanziert. Es ist zu erwarten, dass zu diesem Zeitpunkt auch der stadtweite Folgeprozess seine Endphase erreichen wird.

Die Erfahrungen des internen Projekts im Kommunalreferat haben aber gezeigt, dass eine Verbesserung des Arbeitsumfeldes nur langfristig erfolgen kann. Aus Sicht der Projektgruppe ist es notwendig, dass sich unabhängig vom stadtweiten Prozess auch über das Jahr 2017 hinaus Personen im Kommunalreferat dauerhaft mit dem Thema Mitarbeiterzufriedenheit auseinandersetzen. Unabhängig von der Great Place to Work Befragung gilt es, das Thema fest im Referat zu installieren. Eine Implementierung erfolgt durch folgende Maßnahmen:

## **9.1 Internes Beschwerdemanagement**

Die Projektleitung übernimmt die Rolle einer internen Ombudsperson, sie ist also Anlaufstelle bei allen Fragen rund um das Thema Mitarbeiterzufriedenheit, stellt sicher, dass alle Anliegen an die betroffenen Stellen weitergeleitet werden und dokumentiert den Prozess. In bestimmten Fällen übernimmt sie selbst die Koordination. Die genaue Rolle wird in einer Referatsverfügung fixiert.

## **9.2 Fortbestand Kernteam**

Das Kernteam bleibt bestehen. Zum Jahresende haben alle Kernteammitglieder die Möglichkeit, das Gremium zu verlassen. Ausscheidende Personen werden gegebenenfalls durch Neue ersetzt. Das „neue“ Kernteam gibt sich eine Geschäftsgrundlage, in der eine langfristige Installation angestrebt wird. Ziel ist es dauerhaft Ansprechpersonen zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit in den Bereichen zu schaffen und diese weitläufig zu vernetzen (auch stadtweit).

## **9.3 Vernetzung mit bestehenden Gremien**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Kernteams sind sich einig, dass positive Veränderungen im Kommunalreferat nur erreicht werden können, wenn alle Beteiligten (Führungskräfte, Personalrat und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) gemeinsam und nicht gegeneinander arbeiten. Anstelle eines erhobenen Zeigefingers steht der regelmäßige Dialog im Vordergrund, ohne in Schuldzuweisungen zu verfallen. Alle Seiten müssen sich bereit erklären, sich zu verändern. Gegenseitige Schuldzuweisungen verbessern die gegenwärtige Situation nicht. Bereits bei den Vorschlägen zur Verbesserung der Führungskultur findet sich dieser Grundgedanke wieder. Darüber hinaus wird folgende Maßnahme vorgeschlagen:

Bis zu zwei mal pro Jahr werden Gemeinschaftsevents organisiert, die unter dem Motto „Gemeinschaft und Zusammenarbeit“ bzw. „Selbstverantwortung“ stehen. Denkbar sind Vorträge von Motivationscoaches oder Foren bzw. Infomärkte unter Einbeziehung aller Personalebene und Gremien im Haus, die sich mit dem Thema Mitarbeiterzufriedenheit befassen. Die Federführung für die Organisation übernimmt das Kernteam.

## **10. Evaluierung des Folgeprozesses**

Seit Beginn des internen Projekts im Februar 2014 investierte das Kommunalreferat sehr viel Zeit und Energie in den Folgeprozess zur Mitarbeiterbefragung. Das von der stadtweiten Koordinierungsstelle vorgegebene Pflichtprogramm wurde deutlich ausgeweitet und in Form einer Projektgruppe bereichsübergreifend im Referat verankert. Eine ausführliche Evaluierung des Folgeprozesses unter Einbeziehung aller Beschäftigten ist notwendig, um zu prüfen, ob der bisher investierte Aufwand im Verhältnis zu den erzielten Ergebnissen steht, und ob die Belegschaft eine dauerhafte Implementierung befürwortet. Ohne diese Prüfung würde das Projekt an Glaubwürdigkeit verlieren und im Extremfall ins Ne-

gative umschlagen. Folgende Maßnahmen dienen dazu, die Bestätigung der Mitarbeiterenebene einzuholen:

### **10.1 Veranstaltungen**

Mindestens einmal pro Jahr fanden im Kommunalreferat Mitarbeiterforen zum Great Place to Work Folgeprozess statt. In diesem Rahmen wurden die Kolleginnen und Kollegen über aktuelle Themen, Zwischenstände und Neuerungen informiert. Die Veranstaltung wurde jeweils durch die Projektbeteiligten organisiert und durchgeführt. Im Vordergrund stand dabei der Dialog und das Einfangen der Stimmung im Referat. Neben einem informativen Teil bestand ein Forum immer auch aus einer Diskussionsrunde. Alle bisher durchgeführten Foren wurden zahlreich besucht. Das Feedback fiel überwiegend positiv aus. Aufgrund der positiven Erfahrungen wird an den Foren als Instrument zur Mitarbeiterbindung festgehalten, sie werden weiterhin im bewährten Rhythmus durchgeführt.

### **10.2 Interne Befragung**

Eine dauerhafte Implementierung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation kann nur erfolgreich sein, wenn die vorgeschlagenen Themen von der Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt werden. Eine Befragung durch das Great Place to Work Institut, beispielsweise als Folgebefragung zur in der Ausgangslage beschriebenen Vollbefragung, liefert hierzu jedoch keine ausreichenden Erkenntnisse. Für die Projektleitung und das Kernteam ist es von größter Bedeutung zu erfahren, wie die Beschäftigten im Kommunalreferat den Folgeprozess wahrnehmen und welche Stimmung in den verschiedenen Personalebene herrscht. Für den weiteren Projektverlauf ist dies unerlässlich.

Das geeignetste Mittel, um ein Stimmungsbarometer der eigenen Beschäftigten zu bekommen, ist eine interne Befragung. Die Federführung hierfür übernimmt die Projektgruppe. Als idealer Zeitpunkt ist das Jahr 2017 anzustreben, da zu diesem Zeitpunkt ein Großteil der Handlungsfelder und Maßnahmen umgesetzt sein wird. Es empfiehlt sich diese Befragung in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Amt durchzuführen, da dadurch die individuellen Belange des Kommunalreferats berücksichtigt werden können und keine hohen Kosten durch die Beauftragung einer externen Firma entstehen.

## **11. Interne Kommunikation während des Projektverlaufs**

Das Kommunalreferat (ohne Eigenbetriebe) mit seinen rund 800 Beschäftigten ist auf mehrere Verwaltungsgebäude im Stadtgebiet verteilt. Zudem gibt es einige Berufsgruppen, die über keinen festen Arbeitsplatz verfügen, beispielsweise in der Reinigung oder Technischen Hausverwaltung. Vor diesem Hintergrund bestand eine große Herausforderung während des Projekts darin, alle Personen regelmäßig über aktuelle Sachstände zu informieren. Um eine weitreichende Information sicherzustellen, wurden im wesentlichen drei Kanäle zur Verbreitung genutzt.

### **11.1 Intranet/Wiki**

Der Hauptkanal für Informationen rund um das Projekt ist die Intranetpräsenz des Kommunalreferats. Neben der Startseite, auf der quartalsweise Meldungen zum Projekt geschaltet werden, ist vor allem der interne Bereich (Wiki) die Anlaufstelle für Informationen aus erster Hand. Zusätzlich zu den News sind hier Ergebnislisten, Reportingtabellen, Ansprechpersonen und Rechtsgrundlagen zu finden. Darüber hinaus erfolgt eine Vernetzung mit den stadtweiten Informationen und der Verweis auf relevante Stadtratsanträge. Ziel ist die größtmögliche Transparenz während des gesamten Projektverlaufs. Die Plattform wird kontinuierlich ausgebaut und besteht auch weiterhin fort. Als Hauptmultiplikator innerhalb der Bereiche dient, wie in Ziffer 8 dargestellt, die Arbeitsgruppe Kernteam, welche auch sicherstellt, dass Beschäftigte ohne festen PC-Zugang über wichtige Erkenntnisse informiert werden.

### **11.2 Mitarbeiterzeitung**

Eine Möglichkeit komplexe Themen in einer einfachen Form zu präsentieren, bietet die Mitarbeiterzeitung des Kommunalreferats. Die Inhalte werden in einer ansprechenden Form (journalistischer Text mit professionellem Design) aufgearbeitet. Neben der Informationsvermittlung hat die „kommit“ auch einen unterhaltenden Charakter. Im April 2014 erschien eine Ausgabe, deren Titelthema die Great Place to Work Befragung war (Titel: Luft nach oben). Im November 2015 wurde eine Sonderausgabe zum Folgeprozess und dessen Beteiligten veröffentlicht (Titel: Ein Team, ein Ziel). Beide Exemplare waren bereits nach kurzer Zeit vergriffen. Auch in Zukunft wird die „kommit“ als Kommunikationsmedium für Great Place to Work genutzt. Wie unter Punkt 3 bereits ausführlich dargestellt, stehen in Zukunft jedoch nicht Informationen zum Projekt, sondern die Vorstellung der Bereiche im Vordergrund. Die Vorstellung der täglichen Arbeit stärkt die Identifikation mit dem Arbeitgeber und trägt damit wesentlich zur Verbesserung des Gemeinschaftsgefühls bei. Die Mitarbeiterzeitung erscheint bis zu viermal pro Jahr, daher werden kurzfristige Informationen weiterhin über das Intranet und per E-Mail verbreitet, während sich die „kommit“ schwerpunktmäßig den langfristigen Themen widmet.

### **11.3 Personalversammlungen**

Der dritte große Kanal, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Projekt zur Great Place to Work Befragung zu informieren, sind die jährlichen Personalversammlungen der Bereiche. Durch Vorträge erhalten die Beschäftigten Informationen direkt vom Kommunalreferenten, dem Personalrat und den jeweiligen Kernteammitgliedern. Während das Intranet und die Mitarbeiterzeitung eine einseitige Kommunikationsquelle darstellen, wird durch die Personalversammlungen ein Dialog mit allen Ebenen eines Bereichs, Amtes oder Betriebs ermöglicht. Für die Glaubwürdigkeit eines Projekts ist es essenziell, die verantwortlichen Personen regelmäßig zu sehen und dadurch wichtige Informationen aus erster Hand zu erhalten. Die Personalversammlungen werden auch weiterhin genutzt, um die Beschäftigten über den Folgeprozess zu informieren.

## **12. Zusammenfassung**

Im Sommer 2013 fand eine Vollbefragung aller Beschäftigten der Landeshauptstadt München statt. Die Ergebnisse ergaben ein solides Ergebnis für das Kommunalreferat im Mittelfeld, zeigen aber auch Optimierungsbedarf. Für die Stadtverwaltung wird daher ein mehrjähriger Folgeprozess zur Verbesserung der Arbeitssituation durchgeführt. Für das Kommunalreferat der Stadt München wurde hierzu ein eigenständiges Projekt ins Leben gerufen. Dieses Vorgehen geht **weit** über das vorgegebene Standardverfahren hinaus, welches nur eine bestimmte Anzahl von Workshops und Foren vorgesehen hat.

Die Analyse der Betriebskultur im Kommunalreferat ergab, dass der größte Handlungsbedarf bei der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern besteht. Die wesentlichen Forderungen dabei waren mehr Zeit für Führung und eine Verbesserung der Zusammenarbeit. Darüber hinaus waren auch die hohe Arbeitsbelastung und der Wunsch nach einem starken Wir-Gefühl die zentralen Anliegen der Belegschaft.

Stadtweit nimmt das Kommunalreferat zudem eine wesentliche Rolle als zentraler Immobiliendienstleister ein. Hier wünschen sich viele Beschäftigte eine Qualitätsverbesserung bei der Reinigung sowie Modernisierungsmaßnahmen für Verwaltungsgebäude.

In einer Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Bereichen wurde ein langfristiger Maßnahmenplan für das Kommunalreferat erarbeitet. Mittels bestehender Gremien und neuer Veranstaltungen werden künftig alle Personalebene stärker untereinander vernetzt. Zur Förderung des Engagements erhalten Beschäftigte künftig regelmäßig die Möglichkeit, sich aktiv in Entscheidungsprozesse einzubringen. Um das Thema Mitarbeiterzufriedenheit dauerhaft im Referat zu installieren, wird eine feste Instanz geschaffen, die sich mit der Optimierung des Arbeitsumfeldes auseinandersetzt und deren Umsetzung sicherstellt. Eine Verbesserung der Immobilienbewirtschaftung soll durch eine dauerhafte Erhöhung von Bauunterhaltungsmitteln sichergestellt werden.

Der ursprünglich auf zwei Jahre ausgelegte Folgeprozess zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes reicht bei Weitem nicht aus, um eine deutliche Verbesserung der Zufriedenheitswerte im Kommunalreferat zu erreichen. Nur durch einen mehrjährigen, kontinuierlichen Veränderungsprozess und die regelmäßige Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann eine dauerhafte Verbesserung der Betriebskultur erreicht werden. Kurzum: Das Thema Mitarbeiterzufriedenheit ist Voraussetzung für eine kontinuierliche, qualitative und quantitative Arbeitsleistung.

## **13. Beteiligung anderer Referate**

In dieser Angelegenheit besteht kein Anhörungsrecht der Referate.

## **14. Beteiligung der Bezirksausschüsse**

In dieser Angelegenheit besteht kein Anhörungsrecht des Bezirksausschusses.

### **15. Unterrichtung der Korreferentin**

Der Korreferentin des Kommunalreferats, Frau Stadträtin Ulrike Boesser wurde ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet.

### **16. Beschlussvollzugskontrolle**

Diese Sitzungsvorlage soll nicht der Beschlussvollzugskontrolle unterliegen.

## **II. Antrag des Referenten**

1. Der Stadtrat nimmt die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung für das Kommunalreferat zur Kenntnis und stimmt der Bearbeitung der internen und stadtweiten Handlungsfelder zu.
2. Der Stadtrat beauftragt das Kommunalreferat einen Entscheidungsvorschlag zur Verbesserung der stadtweiten Handlungsfelder (Ziffer 6 des Vortrags) zu unterbreiten.
3. Diese Sitzungsvorlage unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

## **III. Beschluss**

nach Antrag

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der Vorsitzende

Der Referent

Josef Schmid  
2. Bürgermeister

Axel Markwardt  
Berufsmäßiger Stadtrat

- IV. Abdruck von I. mit III.  
über den Stenographischen Sitzungsdienst  
an das Revisionsamt  
an das Direktorium - Dokumentationsstelle  
z.K.
- V. Wv. Kommunalreferat - Büro der Referatsleitung

### **Kommunalreferat**

- I. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
- II. An  
die Geschäftsleitung  
z.K.

Am \_\_\_\_\_