

Telefon: 0 233 - 25960
0 233 - 25961
0 233 - 92214
Telefax: 0 233 - 21393

**Personal- und
Organisationsreferat**
Personalentwicklung
POR – P 5

Zentrale Stelle für Mediation
und Konfliktmanagement
POR – P 1.03

**Weiterentwicklung Betriebliches Gesundheitsmanagement
bei der Landeshauptstadt München:**

- **Pilotprojekt zur Einführung eines dezentralen Fallmanagements
beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)**
- **Stärkung des Unterstützungsangebots der
Zentralen Stelle für Mediation und Konfliktmanagement (ZMK)**

Sitzungsvorlage Nr. 14-20/ V 05951

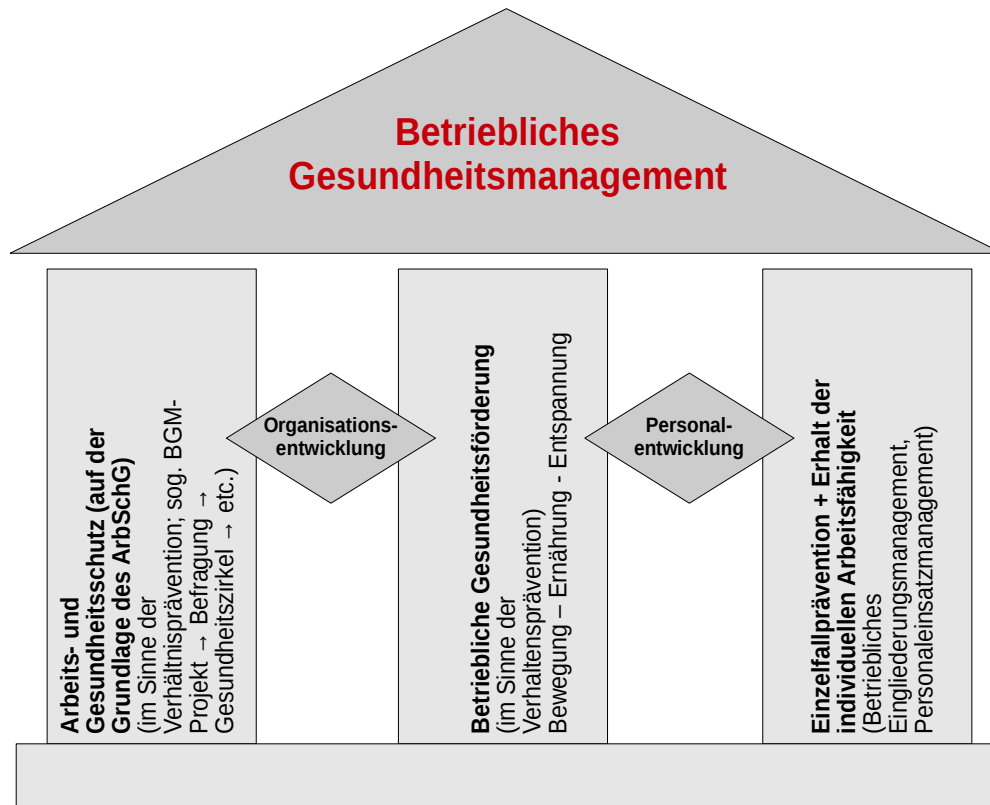
Anlagen
DV-BEM
Formblätter BEM-Verfahren
BEM-Quote LHM Gesamt
Stellungnahme des Gesamtpersonalrats vom 20.04.2016
Stellungnahme der Stadtkämmerei vom 03.05.2016

Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 08.06.2016 (VB)
Öffentliche Sitzung

I. Vortrag des Referenten

Mit Beschluss vom 25.02.2016 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 04095) hat der Stadtrat das Erfordernis eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements für die Landeshauptstadt München anerkannt und den dafür notwendig erachteten Aktivitäten und Maßnahmen im dort beschriebenen Umfang zugestimmt.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement der Stadt München besteht aus den drei Handlungsfeldern „Gesetzlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz“, „Betriebliche Gesundheitsförderung“ und „Einzelfallprävention bzw. Erhalt der individuellen Arbeitsfähigkeit“.



Mit der heutigen Stadtratsvorlage wird zum einen der Auftrag aus dem oben genannten Beschluss erfüllt, nähere Ausführungen zu den Möglichkeiten einer Fortschreibung des BEM-Konzepts einzubringen. Zum anderen wird erläutert, mit welchen Angeboten der Zentralen Stelle für Mediation und Konfliktmanagement (ZMK) die Einzelfallprävention bzw. der Erhalt der individuellen Arbeitsfähigkeit entscheidend unterstützt.

1. Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Das BEM-Verfahren ist dem Grunde nach eine präventive Maßnahme. Mit seiner Hilfe sollen Arbeitsunfähigkeiten möglichst überwunden und geklärt werden, mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann.

§ 84 Abs. 2 SGB IX verpflichtet deshalb sämtliche Arbeitgeber, allen Beschäftigten, die innerhalb der letzten zwölf Monate länger als sechs Wochen arbeitsunfähig waren, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anzubieten. Gemeinsam mit der BEM-berechtigten Person sollen in einem freiwilligen und der besonderen Vertraulichkeit unterliegenden Verfahren Lösungswege zur Erreichung obiger Zielsetzungen entwickelt werden.

Dieser Norm hat die LHM mit dem Abschluss der zum 01.01.2010 in Kraft getretenen städtischen Dienstvereinbarung zum BEM (DV-BEM, siehe Anlage 1), zuletzt geändert am 25.08.2011, Rechnung getragen. Die darin getroffenen Vereinbarungen sehen die direkten Führungskräfte in einer besonderen Rolle und Verantwortung. Diese haben die Pflicht, das BEM anzubieten, bei Annahme des Angebots Fürsorgegespräche zu führen, mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geeignete Maßnahmen zu erörtern und nach Möglichkeit auch zu finden, diese umzusetzen sowie das ganze Verfahren entsprechend konkreter Vorgaben zu dokumentieren und zum Abschluss zu bringen.

Die Entscheidung, diese Aufgaben den Führungskräften zuzuweisen, ging auf die Überlegung zurück, dass dieser Personenkreis aufgrund der Nähe zur erkrankten Dienstkraft, aber auch wegen der vorhandenen Kenntnisse über die individuelle Arbeitsplatzsituation vor Ort als erste Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner am besten qualifiziert sein würden.

Die Führungskräfte werden dabei punktuell vom zentralen Fallmanagement des POR unterstützt, das derzeit mit 2,5 VZÄ – wegen Inanspruchnahme von Elternzeit aktuell nur mit 1,5 VZÄ besetzt - für die gesamtstädtische Beratung und konzeptionelle Weiterentwicklung des BEM zuständig ist.

Von der nach § 17 DV-BEM gegebenen Möglichkeit, ein professionelles dezentrales Fallmanagement einzurichten, haben bisher nur die Eigenbetriebe AWM, MSE und Münchner Kammerspiele, die sich aus Gebühren finanzieren, Gebrauch gemacht. Aktuell bestehen beim Kultur- und Sozialreferat Überlegungen, ein örtliches Fallmanagement einzurichten. Die übrigen Eigenbetriebe und Referate, mit Ausnahme des Baureferates Hauptabteilung Ingenieurbau, sahen sich bisher nicht in der Lage, die hierfür notwendigen Kapazitäten zu finanzieren.

Nach inzwischen sechsjährigen Erfahrungen mit der DV-BEM hat sich jedoch gezeigt, dass sich der städtische Weg, bei den Führungskräften die nahezu alleinige Zuständigkeit und Verantwortung für das gesamte BEM-Verfahren zu sehen, als nicht zielführend erwiesen hat.

1.1 Aktuelle Situation - Anspruch und Wirklichkeit

Führungskräften fehlt die nötige Zeit

Ein wirksames BEM zeichnet sich durch in der Regel mehrere Fürsorgegespräche, Entwickeln geeigneter Maßnahmen, Hinzuziehung interner und externer Experten und einer entsprechend ausführlichen, formalen Dokumentation aus.

Dies umzusetzen bereitet insbesondere bei großen Leitungsspannen (z.B. Lehrdienst, Erziehungsdienst) oder auch bei Positionen mit neben der Führungsaufgabe noch hohen Anteilen an operativen Tätigkeiten (z.B. Meisterinnen/Meister) erhebliche Schwierigkeiten.

In der stadtweiten Mitarbeiterbefragung „Great Place To Work“ (GPTW) wurde daher auch das BEM und die BEM-Dokumentation als ein formalistisches, kompliziertes und zeitaufwändiges Verfahren gesehen. Der Wunsch nach Vereinfachung und Entlastung wurde formuliert. Ein aktuell im November 2015 mit ausgewählten und besonders im BEM erfahrenen Führungskräften durchgeführter Workshop hat dies

erneut bestätigt.

BEM-Verfahren bleiben ohne Wirkung

BEM-Verfahren werden häufig ohne Folgegespräch zu schnell beendet. Dadurch findet keine Reflexion zur Wirksamkeit der BEM-Maßnahmen statt. Das BEM wird lediglich als Pflichtaufgabe gesehen, die es neben den restlichen fachlichen Führungsaufgaben schnell „abzuarbeiten“ gilt.

Verschiedene Rückmeldungen örtlicher Fallmanagerinnen und Fallmanager bei den Eigenbetrieben zeigten, dass erkrankte Dienstkräfte, die nicht vom Fallmanagement, sondern ausschließlich von Führungskräften begleitet wurden, unmittelbar nach Beendigung des BEM erneut erhebliche Arbeitsunfähigkeitszeiten aufwiesen.

Führungskräfte sind keine BEM-Experten

Führungskräften fehlen Erfahrung und Hintergrundwissen in schwierigen BEM-Fällen mit sog. Multi-Problemlagen (z.B. schwere Erkrankungen, Arbeitsplatzkonflikte, persönliche Konflikte, psychische Auffälligkeiten). Dadurch werden interne oder externe Beratungsstellen entweder erst viel zu spät oder gar nicht beteiligt. Dies wird in der Beratungstätigkeit des zentralen POR-Fallmanagements deutlich. Häufig benötigen Führungskräfte und/oder BEM-berechtigte Personen fachliche Unterstützung durch die dort vorhandenen speziell ausgebildeten Disability Manager. Aus den Anfragen bei der Zentralen BEM-Stelle im POR gibt es Anhaltspunkte, dass aber dieser Anteil anspruchsvoller Fälle an der Gesamtmenge durchgeführter BEM-Verfahren eine steigende Tendenz zeigt, so dass der Bedarf an professioneller Begleitung zunimmt - ein von Anfang an kompetent begleiteter BEM-Fall hat höhere Erfolgsaussichten.

Führungskräfte werden in Konfliktsituationen nicht als neutrale Gesprächspartner/Gesprächspartnerinnen gesehen

Es ist ein großer Schritt des Vertrauens, wenn eine kranke bzw. eine belastete Dienstkraft sich der Führungskraft anvertraut, der Person, die das berufliche Fortkommen maßgeblich beeinflusst – nicht zuletzt auch durch die dienstliche Beurteilung.

In der Beratungstätigkeit des zentralen Fallmanagements und in der engen Zusammenarbeit mit der Zentralen Stelle für Mediation und Konfliktmanagement bei P 1.03 lassen sich zunehmend Fälle beobachten, bei denen Führungskräfte selbst zum Auslöser für krankheitsbedingte Fehlzeiten bei ihren unterstellten Dienstkräften werden. Insbesondere in diesen Konfliktfällen sieht die derzeitige Dienstvereinbarung zwar eine Ausweichmöglichkeit in Form von Gesprächsführung durch eine sogenannte andere Person vor. Die Beratungspraxis zeigt allerdings, dass diese alternativen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner von Seiten der erkrankten Dienstkraft nicht als „neutral genug“ akzeptiert werden. Häufig unterbleibt dann das BEM-Verfahren ganz - die in Konfliktfällen bzw. in kritischen Gesundheitssituationen so wichtige zeitnahe Intervention kommt nicht zustande.

Dies bestätigte auch ein Praxisaustausch aller Fallmanagerinnen und Fallmanager am 30.10.2014, in dem die Entlastung der Führungskräfte durch Spezialisten und die Durchführung des ersten Gesprächs beim Fallmanagement als städtischer Standard zur Steigerung der Wirksamkeit angeregt wurde. Ebenso kam in GPTW mehrfach der Wunsch nach einer neutralen bzw. externen Stelle für die BEM-Durchführung („BEM-Gespräche sollten nicht über die Führungskraft, sondern über eine neutrale Stelle angeboten werden...“, „die BEM-Gespräche müssten grundsätzlich von außen begleitet werden, das würde die Qualität verbessern ...“).

Diese Forderungen werden unterstützt durch die Erkenntnisse aus einem in 2015 durchgeführten und vom Europäischen Sozialfonds geförderten Forschungs- und Umsetzungsprojektes zur Professionalisierung des BEM¹. Darin wird die Ansiedlung der Zuständigkeit bei den Führungskräften kritisch gesehen, die Qualifizierung neutraler Personen wird empfohlen.

Auch der KAV Bayern empfiehlt in seinem BEM-Praxisleitfaden² für kommunale Arbeitgeber für die Durchführung dieses Verfahrens Personen festzulegen, zu denen „(...) die BEM-berechtigten Beschäftigten größtmögliches Vertrauen (...) haben sollten.“ und verweist auf Disability Manager, die bei der Eingliederung von langzeiterkrankten Beschäftigten eine Lotsenfunktion unter allen Beteiligten einnehmen.

Aus den vorgenannten Gründen sind deshalb gegenwärtig viele städtische BEM-Verfahren weder wirksam noch effizient und führen dennoch zu einem erheblichen Verwaltungsaufwand. Abhilfe im Sinne einer Optimierung ist deshalb geboten – vor allem vor dem Hintergrund steigender BEM-Zahlen besteht Handlungsbedarf.

	2007 ³	2011	2013	2014	2015
Beschäftigte (PeCon-Daten)	29839	32064	32804	33673	35409
BEM-Berechtigte (paul@-Daten)	3088	4569	4781	5163	5501
BEM-Quote	10.35%	14.25%	14.57%	15.33%	15.54%

Dieser Anstieg könnte zum Teil mit dem steigenden Anteil älterer Beschäftigter erklärbar sein. Es ist nachgewiesen, dass ältere Dienstkräfte zwar nicht öfters, aber in der Regel länger krank sind. Längere Krankheitszeiten führen zwangsläufig zu mehr BEM-Fällen.

-
- 1 Quelle: Das Projekt BEM-Netz wurde durchgeführt von: Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin, Prof. Dr. Jochen Prümper (Gesamtleitung) mit folgender Zielsetzung: Entwicklung eines Netzwerks zur Eingliederung von langzeiterkrankten und leistungsgewandelten Beschäftigten im Betrieb. Die Stadt München war daran im Zeitraum von 2013 mit 2015 beteiligt.
 - 2 Quelle: Herion, S. (2013/2014). Betriebliches Eingliederungsmanagement - Praxisleitfaden für kommunale Arbeitgeber. Kommunalen Arbeitgeberverband Bayern e.V. (Hrsg) (S. 17f, 67) München.
 - 3 2007: Auswertung für Aufwandschätzung bzgl. der Beschlussvorlage, mit der das zentrale Fallmanagement eingerichtet wurde; lfd. Fallzahlen erst ab 2011, nachdem Grundstrukturen geschaffen waren.

1.2 Weiterentwicklung und Optimierung: Pilotprojekt Einführung dezentrales Fallmanagement

Bereits in der eingangs erwähnten Beschlussvorlage vom 25.02.2016 wurde die Überlegung, ein **dezentrales Fallmanagement** in den Referaten und Eigenbetrieben als Standard einzuführen und zentral zu finanzieren, vorgestellt.

Ein dezentrales Fallmanagement wurde sowohl vom GPR in seiner Stellungnahme vom 05.08.2015, als auch von den örtlichen Referatspersonalrätinnen und Referatspersonalräten in ihrem Schreiben an den Herrn Oberbürgermeister, mir mit E-Mail vom 11.12.2015 mit der Bitte um Unterstützung zugeleitet, ausdrücklich begrüßt und gefordert.

Da zeitgleich mein Referat eine Städteumfrage zur Umsetzung des BEM in anderen Kommunen - insbesondere zu weiteren denkbaren Organisationsformen, aber auch zum Ressourceneinsatz evtl. vorhandener dezentraler Stellen - initiiert hatte, wurden wir mit Beschluss vom 25.02.2016 (Ziffer 11) beauftragt, einen Vorschlag zum weiteren Vorgehen zu unterbreiten.

1.2.1 Erkenntnisse aus der Städteumfrage

Bei obiger Städteumfrage hatten Bremen, Düsseldorf, Hamburg, Hannover, Köln, Nürnberg, Stuttgart, Ulm und Wiesbaden teilgenommen. Darüber hinaus wurden auch die Mitglieder aus dem Projekt "BEM-Netz" mit einbezogen, so dass zusätzlich die Antworten von vier Projektmitgliedern ausgewertet werden konnten (Amtlicher Blutspendedienst des Bayerischen Roten Kreuzes, Berufsförderungswerk München, Deutsche Rentenversicherung, Landratsamt München).

Organisationsform

Nur bei **einer** der befragten Kommunen (Bremen) erfolgen Erstgespräch und Folgegespräche wie in München ausschließlich bei der direkten Führungskraft, eine weitere Kommune (Hamburg) unterstützt ihre Führungskräfte durch ein internes Fallmanagement. Vier Kommunen (Düsseldorf, Köln, Ulm und Wiesbaden) nutzen für die BEM-Durchführung ein zentrales Fallmanagement, in zwei Kommunen ist dafür ein BEM-Team (Hannover) bzw. ein BEM-Fachdienst (Stuttgart) zuständig und in einer Kommune (Nürnberg) die Dienststellenleitung.

Auch bei den vier Projektmitgliedern sind für BEM entweder ein dezentrales Fallmanagement, ein zentrales Fallmanagement, ein Integrationsteam oder sogenannte Arbeitsfähigkeitscoaches zuständig. Als Begründung, diese Aufgabe nicht ausschließlich bei den Führungskräften anzusiedeln, wurden folgende Argumente angeführt:

- längerer Umsetzungsprozess und kein gleicher Standard in allen Dienststellen
- Führungskräfte haben wenig Zeit
- Qualität abhängig von Kompetenz und Erfahrung der direkten Führungskraft
- ständiges Schulungsangebot erforderlich
- viele BEM-Berechtigte wollen kein Gespräch mit der Führungskraft, schwierige

Rolle für Führungskraft (Konflikt)

Kapazitäten

Die diesbezüglichen Angaben der beteiligten Kommunen waren teilweise unvollständig bzw. bewegten sich in einer Bandbreite zwischen 80 und 600 BEM-berechtigten Personen je VZÄ (Durchschnittswert: 285) – ohne zwischen einfachen BEM-Fällen (der vielzitierte "Beinbruch") und den schwierigen Multiproblemfällen zu differenzieren.

1.2.2 Rollen, Aufgaben und Vorteile eines dezentralen Fallmanagements

Aufgabe der Fallmanagerinnen und Fallmanager ist es, das BEM-Verfahren einzuleiten und bis zum Abschluss zu begleiten. Die Feststellung der Arbeitsunfähigkeit erfolgt bei den Personalstellen. Im Anschluss wird der BEM-berechtigte Personenkreis an die zuständige Fallmanagerin bzw. den zuständigen Fallmanager weiter gegeben. Gleichzeitig wird diese Information auch der direkten Führungskraft zugeleitet. Damit wird sichergestellt, dass trotz eines örtlichen Fallmanagements die direkte Führungskraft Kenntnis vom Eintritt des BEM-Falles erhält. Dies entspricht auch dem Wunsch des Gesamtpersonalrates (siehe Anlage 4).

Das Fallmanagement unterbreitet auf Basis der erhaltenen Informationen das Angebot zum BEM. Sofern die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter seine Bereitschaft zum BEM erklärt, führt das Fallmanagement das Erstgespräch sowie alle weiteren Gespräche, erarbeitet zusammen mit der betroffenen Dienstkraft geeignete Maßnahmen, zieht bei Bedarf – insbesondere bei schwierigen Multiproblemfällen – weitere Experten hinzu, dokumentiert dies entsprechend und betreut die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter bis zum Abschluss des BEM. Die direkte Führungskraft wird zu dem Verfahren hinzugezogen. Dies muss regelmäßig der Fall sein, wenn die zwischen Fallmanagement und erkrankter Dienstkraft erarbeiteten Maßnahmen die Arbeitsbedingungen bzw. deren Anpassung betreffen. Auch in diesem Kontext liegt die Umsetzungsverantwortung unverändert bei der Führungskraft.

Die Implementierung eines dezentralen Fallmanagements bringt viele Vorteile.

Da die Durchführung des gesamten BEM von einem klar definierten und überschaubaren Personenkreis erfolgt, wird der Aufbau eines qualitativ hochwertigen Know-Hows ermöglicht. Dies wird unterstützt durch die Ausbildung zum „Certified Disability Manager Professional (CDMP)“, die in Deutschland ausschließlich von der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) angeboten wird. Diese Ausbildung gewährleistet aufgrund des erworbenen Wissens und der erlangten Kompetenzen einen gleichlautenden und gleichbleibenden Standard in der Fallbearbeitung. Schon heute ist die Ausbildung zum CDMP Voraussetzung für ein Tätigwerden als zentrale Fallmanagerin und zentraler Fallmanager, sei es in der stadtweiten BEM-Koordination bei P 5.42 oder im Abfallwirtschaftsbetrieb München und bei der Münchner Stadtentwässerung, die das zentrale Fallmanagement gemäß

der bereits bestehenden Möglichkeit nach § 17 DV-BEM eingeführt haben. Neben der hohen Qualifikation der Fallmanagerinnen und Fallmanager, die aus der Ausbildung und den vielfältigen Erfahrungen in der täglichen Beratungsarbeit resultiert, ist eine gleichbleibende Qualität der Verfahren sowie eine Gleichbehandlung der erkrankten Dienstkräfte gewährleistet.

Ebenfalls nicht unterschätzt werden sollte, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Fallmanagements als neutrale Stelle fungieren. Es besteht keine unmittelbare dienstliche Nähe zu den erkrankten Beschäftigten, mögliche Dienststellenkonflikte beeinflussen die Annahme des BEM-Angebots nicht. Gleichzeitig ist durch die dezentrale Angliederung in den einzelnen Referaten der Bezug zum Arbeitsumfeld gegeben.

Des Weiteren erfolgt die vielfach geforderte Entlastung der Führungskräfte, die, wie bereits erläutert, künftig Beteiligte im BEM sind, denen jedoch nicht mehr die **prozessverantwortliche** Führung des BEMs obliegt.

Überdies kann und sollte die geplante Einführung eines dezentralen Fallmanagements zum Anlass genommen werden, unter Beachtung des hohen Datenschutzes im BEM – unter Beteiligung des GPR und der Rechtsabteilung im POR - ein aussagekräftiges Controlling mit aufzubauen, so dass künftig ein valides Zahlenwerk zur Verfügung steht.

1.2.3 Umsetzung des dezentralen Fallmanagements bei der Landeshauptstadt München

Da innerhalb der Stadt München bislang eine gesamtstädtische valide Datenbasis zum BEM fehlt und auch die Städteumfrage keinen einheitlichen Berechnungsschlüssel ergab, konnte für die Personal- und Einsatzplanung zunächst nur auf die Erfahrungen der Eigenbetriebe und des zentralen POR-Fallmanagements zurückgegriffen sowie Plausibilisierungen anhand qualifizierter Schätzungen zum Aufwand für die zahlreichen Aufgaben im Zusammenhang mit dem BEM vorgenommen werden. Hierzu wird auf die umfangreiche Dokumentation verwiesen (siehe Anlage 2).

Basierend auf den Erfahrungen der Eigenbetriebe und der zentralen BEM-Koordination im POR sowie den Ergebnissen obiger Städteumfrage kann ein Betreuungsschlüssel von 200 BEM-Berechtigten je VZÄ als realistisch betrachtet werden. Dem gegenüber stehen im Jahr 2015 stadtweit 5.501 BEM-Berechtigte (siehe Tabelle BEM-Quote LHM Gesamt, Anlage 3); wobei davon auszugehen ist, dass diese Zahl in den nächsten Jahren mit höheren Beschäftigtenzahlen und steigendem Anteil älterer Beschäftigter zunehmen wird. Für die Implementierung des dezentralen Fallmanagements sind deshalb stadtweit rechnerisch insgesamt 27,5 VZÄ erforderlich.

Wie bereits in der aktuellen DV-BEM zum Fallmanagement geregelt, sollen örtliche Fallmanagerinnen und Fallmanager ausschließlich mit Aufgaben des BEM betraut sein. Dies wurde als sinnvoll erachtet, um Interessenskonflikte oder terminliche Schwierigkeiten zu vermeiden. Unter dieser Voraussetzung ist die Untergrenze pro

Referat 1 VZÄ als Fallmanagerin bzw. Fallmanager. Nur dadurch kann sicher gestellt werden, dass sich die notwendige Qualifizierung zum CDMP und laufende Rezertifizierung rechnet und umfangreiche Erfahrungen in der Fallbegleitung zu einem breiten Know-How mit qualitativ hochwertigen BEM-Ergebnissen führen.

Nach den Zahlen aus 2015 wäre ein dezentrales BEM-Fallmanagement somit nur in den folgenden Referaten und Eigenbetrieben sinnvoll zu installieren: Baureferat, Referat für Gesundheit und Umwelt, Kommunalreferat, Kreisverwaltungsreferat, Referat für Bildung und Sport, Sozialreferat, Münchner Stadtentwässerung, Abfallwirtschaftsbetrieb München.

Um die Referate, deren BEM-Berechtigten-Zahlen kein volles VZÄ ergeben, ebenfalls adäquat zu unterstützen und die Führungskräfte zu entlasten, bietet sich die Einrichtung eines zentralen Fallmanagement-Pools im POR an, der der zentralen BEM-Koordination bei P 5.42 angegliedert ist. Dadurch kann die gleichbleibende Qualität des Tätigwerdens und die Professionalität der Fallmanagerinnen und Fallmanager gewährleistet werden. Ein weiterer Vorteil für die Referate, die vom zentralen Fallmanagement-Pool begleitet werden, besteht darin, dass mit dem Pool mehrere Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zur Verfügung stehen, statt nur ein Bruchteil eines VZÄ.

Die Vorteile dieses Modells bei der Neuorganisation des BEMs sind:

- Ein dezentrales Fallmanagement mit Pool-Ergänzung bündelt das Wissen in einer überschaubaren Gruppe.
- Mit der entsprechenden Qualifizierung als CDMP wird ein hohes Maß an Professionalität erreicht und in den BEM-Verfahren umgesetzt.
- Die Vernetzung der Fallmanagerinnen und Fallmanager hat oberste Priorität und dient der Qualitätssicherung und dem kollegialen Austausch.
- Die Referate ohne eigenes Fallmanagement werden durch den Fallmanagement-Pool betreut; es stehen jederzeit und dauerhaft - auch den örtlichen Fallmanagerinnen und Fallmanagern in den Referaten - mehrere Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner bzw. bei Bedarf (Stell-)Vertreterinnen und (Stell-)Vertreter zur Verfügung.

Auf der Basis der BEM-Zahlen aus dem Jahr 2015 ergibt sich damit eine Aufteilung der 27,5 stadtweit notwendigen VZÄ in 24 VZÄ, die dezentral in den Referaten und Eigenbetrieben angesiedelt werden sowie 3,5 VZÄ für den zentralen Fallmanagement-Pool im POR.

1.2.4 Pilotprojekt Dezentrales Fallmanagement

Wie bereits geschildert, liegen derzeit für die Bemessung der Ressourcen nur qualifizierte Schätzungen vor. Vor dem Hintergrund der aktuellen Haushaltssituation und gemäß dem Gebot einer effizienten und sparsamen Mittelbewirtschaftung wird vorgeschlagen, diese rechnerische Größenordnung von stadtweit 27,5 VZÄ in einem

ersten Schritt über Pilotprojekte in ausgewählten Bereichen zu verifizieren. Aus den gewonnenen Erkenntnissen ließe sich auf der Basis der dann vorliegenden validen Daten, aber auch der Erfahrungen mit einem dezentralen Fallmanagement die stadtweite Übertragbarkeit „stellenscharf“ umsetzen.

Für den Einstieg in das dezentrale Fallmanagement soll daher zunächst mit 10 VZÄ in ausgewählten Referaten bzw. Teilbereichen von Referaten gestartet werden. Das POR wird dazu nach erfolgter Beschlussfassung auf die Referate zugehen und einvernehmlich geeignete Pilotbereiche festlegen. Ausschlaggebende Kriterien für die Auswahl der Bereiche werden z.B. die Höhe und Entwicklung der BEM-Quote sein. Bereits für die Pilotphase müssen die o.g. Voraussetzungen gegeben sein, so dass mindestens 200 BEM-Berechtigte erforderlich sind, um ein VZÄ zu erhalten. Sinnvollerweise sollten auch Berufsgruppen/Fachrichtungen mit hoher krankheitsbedingter Fehlzeitenquote berücksichtigt werden.

Parallel dazu wird das POR mit der bereits vorhandenen, derzeit noch unbesetzten Kapazität von einem VZÄ im zentralen Fallmanagement für ausgewählte Referate/Eigenbetriebe bzw. Teilbereichen davon, die Aufgabe eines dezentralen Fallmanagements wahrnehmen.

Nach Bereitstellung der notwendigen Ressourcen soll das Pilotprojekt umgehend starten. Da die Stellenbesetzungen erfahrungsgemäß etwas Zeit in Anspruch nehmen und auch die anschließende Qualifizierung, für die u.a. zeitnahe Schulungen zum CDMP vorgesehen sind, zu absolvieren ist, wird die Startphase bis zur qualifizierten Arbeitsaufnahme aller 10 dezentralen Fallmanagerinnen und Fallmanager erst in 2017 sein.

Sobald fundierte Erkenntnisse aus dem Pilotbereichen vorliegen, wird dem Stadtrat über die Ergebnisse berichtet und ein Entscheidungsvorschlag für die künftige Ausgestaltung des BEM bei der Landeshauptstadt München vorgelegt werden. Dies wird voraussichtlich frühestens 2018 der Fall sein.

1.3 Notwendiger Ressourcenbedarf

Personelle Ressourcen:

Für die Wahrnehmung der Aufgaben des dezentralen Fallmanagements sind zunächst 10,0 VZÄ der 3. QE (BesGr. A 11 / EGr. 10) erforderlich.

Sachkosten:

Für die Ausbildung zum CDMP fallen einmalig pro Person 4.000 € für den modularen Lehrgang sowie 1.000 € für die zentral in Köln durchgeführte Prüfung an. Für die jährlich zu beantragende Rezertifizierung müssen ab 2018 pro Person Kosten in Höhe von 1.500 € für Rezertifizierungsgebühren und Seminare eingeplant werden.

Die Finanzausstattung muss während der Pilotphase im Budget des Personal- und Organisationsreferates verankert werden, da nur so die Flexibilität in der Zuordnung

der dezentralen Strukturen gewahrt bleibt. Auch die Weiterbildungskosten übernimmt das POR in der Pilotphase.

Über die endgültige Verteilung der Ressourcen wird im Folgebeschluss entschieden.

1.4 Wirtschaftlicher Nutzen

Die Professionalisierung der BEM-Verfahren durch die Einrichtung eines dezentralen Fallmanagements ist zunächst nicht ohne zusätzliche Kosten zu erreichen. Diesem Aufwand steht aber mittel- bis langfristig ein belegbarer monetärer Nutzen gegenüber. Zwischenzeitlich liegen bereits verschiedene Veröffentlichungen vor, die den Nutzen von Präventionsmaßnahmen belegen. Auch für das BEM existieren Studien, die das Kosten-Nutzen-Verhältnis mit 1:4,8 beziffern (iga.Report 24 „Betriebliches Eingliederungsmanagement in Deutschland – eine Bestandsaufnahme“, 2013). Aus dem Bericht „Personal 2014 PeCon: Ziele-Daten-Analysen“ zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten lässt sich feststellen, dass im Jahr 2014 stadtweit insgesamt 549.485 Fehltage bei der LHM angefallen sind, Tendenz steigend. Rund ein Drittel der Fehltage wurden durch Langzeiterkrankte (mindestens 42 Krankheitstage) verursacht.

Bei angenommenen 317 € Kosten pro Ausfalltag⁴ ergibt sich hierfür eine Summe von rund 174 Mio. €, die Langzeiterkrankten verursachen davon immerhin 59.650.524 €. Auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (bua) berechnet jährlich anhand einer wissenschaftlichen Studie die Gesamtkosten für einen Tag der Arbeitsunfähigkeit (AU-Tag). Die letzte Studie wurde für das Jahr 2013 durchgeführt, wobei durchschnittliche Kosten von rund 300 € pro AU-Tag und Mitarbeiter/in ermittelt wurden. Einschlägige andere Quellen veranschlagen sogar Werte von 700 – 800 €, so dass die tatsächlichen Kosten pro Ausfalltag deutlich über dem oben angesetzten Wert liegen dürften.

Gelingt es - wovon ausgegangen werden kann - mit ausgebildeten dezentral angesiedelten Disability Managern die Dauer der Erkrankung bei den Langzeiterkrankten (2.185 Fälle) nur um lediglich einen Tag pro Jahr zu reduzieren, verringern sich die krankheitsbedingten Ausfallkosten bereits um jährlich 692.645 €. Zu den BEM-Berechtigten zählen jedoch nicht nur Langzeiterkrankte, sondern auch Beschäftigte mit mehreren Einzelerkrankungen, die die bereits genannten sechs Wochen kumuliert erreichen. Es ist deshalb davon auszugehen, dass der finanzielle Effekt bedeutend höher liegen wird – umso mehr, da sich sämtliche die Wiederherstellung der Gesundheit betreffenden Aktivitäten auf das gesamte Krankheitsgeschehen auswirken - also auch auf kurz- und mittelfristige Erkrankungen.

1.5 Weiteres Vorgehen / Ausblick

Nach der Entscheidung über die Einführung des dezentralen Fallmanagements

⁴ Durchschnittliche Personalkosten in Entgeltgruppe 9; hierin sind enthalten: - Entgelt für Tarifbeschäftigte inkl. der JSZ in Höhe von 80%, - tarifliche Arbeitgeberbeiträge für vermögenswirksame Leistungen, - Aufwendungen für die gesetzliche Unfallversicherung und Beihilfepauschale, - Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung, - Aufwendungen für die Zusatzversorgung einschl. Pauschalversteuerung

werden im Benehmen mit den Referaten geeignete Pilotbereiche ausgewählt und mit Stellen für dezentrale Fallmanagerinnen und Fallmanager ausgestattet. Zeitgleich bietet das POR in der Pilotphase für ausgewählte Referate/Eigenbetriebe oder Bereiche eine Begleitung im Rahmen des zentralen Fallmanagement-Pools an. Für die Pilotphase wird ein Detailkonzept erarbeitet, in dem die Rahmenbedingungen für das dezentrale Fallmanagement und die Zusammenarbeit mit dem zentralen Fallmanagement-Pool sowie die Koordination und Vernetzung aller Beteiligten verbindlich geregelt sind. Soweit die darin getroffenen Festlegungen nicht von der geltenden DV-BEM gedeckt sind, wird hierzu mit dem Gesamtpersonalrat eine Protokollnotiz bzw. Ausnahmeregelung vereinbart.

Außerdem wird ein Instrumentarium zum internen Coaching, der fachlichen Beratung sowie zum Praxisaustausch entwickelt. Gleichzeitig wird unter Berücksichtigung des Datenschutzes unter Beteiligung des GPR ein aussagekräftiges Controlling aufgebaut, das eine fundierte Entscheidung über die künftige Ausstattung des dezentralen Fallmanagements und des zentralen Fallmanagement-Pools ermöglicht.

Das Personal- und Organisationsreferat organisiert zeitnah die Ausbildung der Fallmanager zum „Certified Disability Manager Professional (CDMP)“, die vorrangig in Form einer effektiven Inhouseschulung stattfinden soll und auf die besonderen Bedürfnisse der Landeshauptstadt München im Zusammenhang mit dem Pilotprojekt ausgerichtet ist.

Im Rahmen des Pilotprojektes wird das gesamte BEM-Verfahren, insbesondere auch unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus dem dezentralen Fallmanagement optimiert bzw. fortgeschrieben, wobei auch die Dokumentation ein Thema sein wird. Unter Beachtung der rechtlichen Regelungen - insbesondere auch zum Datenschutz - erfolgt unter Beteiligung des GPR und der Rechtsabteilung im POR ggf. eine Weiterentwicklung und Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen.

Als Abschluss des mehrjährigen Prozesses soll spätestens ab 01.01.2020 stadtweit ein praxisgerechtes, professionell ausgestaltetes BEM installiert werden, das für die Zukunft, gerade auch in Zeiten des demographischen Wandels, eine erfolgreiche Präventionsarbeit gewährleistet. Auf Basis der in der Pilotphase gewonnenen Erkenntnisse wird dazu im POR ein detailliertes Konzept über die Einrichtung, Koordination und Steuerung eines stadtweiten dezentralen Fallmanagements, ergänzt um einen zentralen Fallmanagement-Pool, erarbeitet. Bei Bedarf ist zu gegebener Zeit auch die Fortschreibung der DV-BEM mit dem Gesamtpersonalrat zu verhandeln.

2. Zentrale Stelle für Mediation und Konfliktmanagement (ZMK)

Zu einem ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement gehört auch ein Konfliktmanagement, das Beschäftigte, Führungskräfte und Dienststellen bei der Lösung von Konflikten und bei der Prävention unterstützt. Die Angebote der ZMK dienen der Minimierung psychischer Belastungen und damit dem Erhalt von Arbeits- und Leistungsfähigkeit. Beratung und Mediation sind darüber hinaus Folgeprozesse im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung und zur Unterstützung der BEM-berechtigten Beschäftigten und der leistungsgeminderten Beschäftigten notwendig.

2.1 Konfliktmanagement ist Teil des BGM

2.1.1 Verpflichtungen aus dem Arbeitsschutzgesetz

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet die Landeshauptstadt München als Arbeitgeberin, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten durch Maßnahmen der Verhütung von Unfällen, arbeitsbedingten Erkrankungen sowie durch eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit zu sichern und zu verbessern (§ 1 Abs. 1, § 2 Abs. 1 ArbSchG). Diese Maßnahmen betreffen sowohl das Handlungsfeld „Gesetzlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz“ als auch das Handlungsfeld „Erhalt der individuellen Arbeitsfähigkeit bei der Landeshauptstadt München“. Der Arbeitgeber hat hierzu nicht nur die physischen sondern auch die psychischen Arbeitsbedingungen nach § 5 ArbSchG zu beurteilen und hieraus notwendige Maßnahmen abzuleiten und nach § 3 ArbSchG auch umzusetzen.

Nach § 5 ArbSchG und der Unfallverhütungsvorschrift "Grundsätze der Prävention" (GUV-V A1) sind alle Arbeitgeber dazu verpflichtet, Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen und diese nach § 6 ArbSchG zu dokumentieren. Der Katalog der zu ermittelnden Gefährdungen aus § 5 ArbSchG ist weit gefasst. Demnach kann sich eine Gefährdung auch durch psychische Belastungen bei der Arbeit ergeben.

Die DIN EN ISO 10075-1 definiert psychische Belastungen als die von außen auf die Psyche einwirkenden Faktoren, die sich im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz aus den dort herrschenden Arbeitsbedingungen ergeben. Zu betrachten sind hierbei u.a. die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsumgebung, die Arbeitsorganisation und die sozialen Komponenten wie das Betriebsklima und konflikthafte Arbeitsbeziehungen.

In den bisherigen BGM-Projekten bei der Landeshauptstadt München ließen sich vor allem drei Belastungsfaktoren ermitteln: Betriebsklima, Kommunikationskultur und Führungsverhalten. Es sind also gerade die sozialen Komponenten der Arbeitsbedingungen, die über das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und über Erhalt und Steigerung der Leistungsfähigkeit entscheiden. Daher müssen genau diese sozialen Komponenten gestärkt und deren positive Entwicklung unterstützt werden. Anderenfalls führen die psychischen Belastungen bei den Beschäftigten zu Gesundheitsgefährdungen und Erkrankungen, was für die Arbeitgeberin bzw. Dienstherrin Landeshauptstadt München Produktivitätsverluste und Arbeitsunfähigkeitskosten bedeutet.

2.1.2 Fehlzeiten und Produktivitätsverluste

Konflikte am Arbeitsplatz wirken sich psychosomatisch aus: Die "Initiative für Gesundheit und Arbeit" kommt in ihrem Bericht⁵ zu dem Ergebnis, dass Konflikte am Arbeitsplatz zu den gesicherten arbeitsbedingten Risikofaktoren für psychische Störungen und Beschwerden gehören. Darüber hinaus zeigen Studien einen signifikanten Zusammenhang zwischen schlechten sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz und Rückenschmerzen⁶.

5 Iga.fakten 1, 2013, "Psychische Gesundheit im Erwerbsleben", Seite 5

6 Linton, "Occupational psychological factors increase the risk for back pain, a systematic review" 2001

Besonders belastend sind Arbeitsplatzkonflikte für die Beschäftigten, die an sich schon belastende Kundenkontakte haben. Arbeitsaufgaben mit ständigen sozialen Kontakten gelten als besonders belastend, besonders wenn diese konflikträchtig sind wie z.B. in sozialen Berufen, Lehrberufen, Beschäftigte im Gesundheitswesen und bei Aufgaben mit ständigem Kundenkontakt und im Parteiverkehr⁷. Wenn zu diesen belastenden Kundenkontakten noch ein Konflikt unter Kolleginnen und Kollegen hinzukommt, steigt das Risiko für psychische und physische Erkrankungen.

Im Jahr 2014 (Bericht „Personal 2014: Ziele-Daten-Analysen“) betrug die gesamtstädtische Fehlzeitenquote 8,6 %. Umgerechnet auf Krankheitstage, ergeben sich im Jahr 2014 bei einer gesamtstädtischen Fehlzeitenquote von 8,6 % insgesamt rund 549.485 krankheitsbedingte Fehltage. Bei angenommenen 317 € Kosten pro Ausfalltag⁸ ergibt sich hierfür eine Summe von rund 174 Mio. €. Wäre jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter nur einen Tag weniger krank, so ergäbe sich ein finanzieller Gegenwert in Höhe von gut 10 Mio. €⁹.

Insbesondere das Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen hat Einfluss auf die Fehlzeiten: In einer Studie¹⁰ mit 840 Teilnehmenden aus 10 deutschen Industriebetrieben hatten Beschäftigte ohne Schwierigkeiten mit Kolleginnen und Kollegen im Durchschnitt 7,95 Arbeitsunfähigkeitstage. Die Beschäftigten, die Konflikte mit ihren Kolleginnen und Kollegen hatten, fehlten dagegen an 19,1 Arbeitstagen.

Bezogen auf die konkreten Ursachen für die krankheitsbedingten Fehlzeiten ist zu beobachten, dass seit Jahren quer durch alle Branchen und einheitlich bei allen gesetzlichen Krankenkassen ein Anstieg der psychischen Erkrankungen zu verzeichnen ist. Gerade der Öffentliche Dienst nimmt hier eine Spitzenposition ein. So entfallen 11,0 % aller Krankheitstage der Branche „Öffentliche Verwaltung“ auf psychische und Verhaltensstörungen; im bundesweiten Branchendurchschnitt sind dies lediglich 10,5 %.

Psychische Belastungen durch Konflikte am Arbeitsplatz mindern darüber hinaus auch die Produktivität. Diese Produktivitätsverluste entstehen durch den sog. Präsentismus, d.h. Beschäftigte sind zwar anwesend, aber aufgrund der psychischen Beeinträchtigungen oder Erkrankungen nicht voll einsatzfähig. Sowohl Konflikt-handlungen wie die Auseinandersetzungen am Arbeitsplatz als auch die emotionale und gedankliche Beschäftigung mit dem Konflikt führen zu Unkonzentriertheit, Ineffizienz und einer hohen Stressbelastung. Dauerhafter Arbeitsstress, wie er z.B. durch einen schwelenden Arbeitsplatzkonflikt verursacht wird, führt darüber hinaus zu Arbeitsunzufriedenheit und Demotivation. Diese sind Auslöser für „innere Kündigung“ und Fluktuationsabsichten¹¹.

7 Bundesministerium für Arbeit und Soziales, "Psychische Gesundheit im Betrieb", 2011

8 Durchschnittliche Personalkosten in Entgeltgruppe 9; hierin sind enthalten: - Entgelt für Tarifbeschäftigte inkl. der JSZ in Höhe von 80%, - tarifliche Arbeitgeberbeiträge für vermögenswirksame Leistungen, - Aufwendungen für die gesetzliche Unfallversicherung und Beihilfepauschale, - Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung, - Aufwendungen für die Zusatzversorgung einschl. Pauschalversteuerung

9 Dieser Berechnung wurde eine Beschäftigtenzahl von 32.000 zugrunde gelegt

10 Seibel/Lühring, 1984, "Arbeit und Psychische Gesundheit"

11 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschungsprojekt "Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz", 200-2002

2.1.3 Soziale Unterstützung zur Situationsbewältigung und zur Prävention

Die sogenannte "soziale Unterstützung" und die "inneren Ressourcen" sind Faktoren, die verhindern, dass sich arbeitsbezogene Stressoren auf die/den Beschäftigte/n auswirken.

Unter inneren Ressourcen versteht man die Fähigkeiten und Möglichkeiten des Einzelnen, Probleme und Schwierigkeiten zu lösen (z.B. Konfliktfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Resilienz). Im Rahmen einer Mediation können diese Fähigkeiten verbessert werden. Indem einer Konfliktpartei bewusst wird, was ihr Beitrag zur Konfliktverschärfung war und wie die Kommunikation besser hätte laufen können, entwickelt sie eine neue Konfliktfähigkeit, die sie vorher nicht hatte. Insofern wirkt ein durchlaufenes Mediationsverfahren auch präventiv.

Die soziale Unterstützung kann helfen, psychisch belastende Situationen zu bewältigen. Sie reduziert die arbeitsbedingte Belastung, puffert negative Auswirkungen auf die Gesundheit ab und stärkt damit die Arbeitsfähigkeit. Insbesondere in Umstrukturierungsprozessen ist sie ein präventiver Ansatzpunkt in Bezug auf Stress und psychische Gesundheit.¹²

Schematische Darstellung der Reduzierung bzw. Wegfall der Auswirkungen durch Soziale Unterstützung und Innere Ressourcen:



Soziale Unterstützung

z. B. durch Fachstellen wie
Psychosoziale
Beratungsstelle und
Zentrale Stelle für
Mediation und Konflikt-
management

Innere Ressourcen:

Fähigkeiten und
Möglichkeiten,
Probleme und
Schwierigkeiten zu
lösen

¹² Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen, "Den Wandel gesund gestalten", 2012

Die Landeshauptstadt München hat eine Reihe von Instrumenten und Maßnahmen zur sozialen Unterstützung aufgebaut: Projekte im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung, Mitarbeitergespräch, Führungsdialog, Psychosoziale Beratung und die Unterstützung in Konfliktsituationen durch eine Reihe von Anlaufstellen, insbesondere durch die örtliche Personalvertretung, Referatspersonalvertretung, Gesamtpersonalrat und auch durch die Zentrale Stelle für Mediation und Konfliktmanagement (ZMK).

Die Mediatorinnen und Mediatoren der ZMK bieten zum einen für alle städtischen Beschäftigten vertrauliche Beratung in (eskalierten) Konfliktfällen an. Die Beratung fängt die Beteiligten zunächst emotional auf. Die eingehende Analyse des Konflikts und das konstruktive Erörtern von Interventionsmöglichkeiten geben schnell Klarheit und Sicherheit, was die Stressbelastung deutlich senkt.

Da alle Mediatorinnen und Mediatoren der ZMK Juristinnen und Juristen sind, können sie auch alle arbeits- und beamtenrechtlichen sowie dienstaufsichtlichen Fragen direkt beantworten und behandeln. Das ist sehr vorteilhaft, weil bei einem eskalierten Konflikt häufig problematische Konfliktbehandlungen auftreten, die ggf. eine Abgrenzung zu dienstaufsichtlichem Vorgehen notwendig machen, z.B. wenn Beleidigungen, Verleumdungen, Drohungen oder der Vorwurf des Mobbings im Raum stehen. Zum anderen bietet die ZMK in dafür geeigneten Fällen Mediation als konstruktive Konfliktlösungsmethode an. Mediation ist nach § 1 Mediationsgesetz ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Konfliktparteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben. Zum Abschluss einer Mediation wird eine schriftliche Vereinbarung über die Einigung abgeschlossen.

Durch die Mediation kann eine tragfähige und alltagstaugliche Abmachung erreicht und eine für die Beteiligten zumindest annehmbare Arbeitsbeziehung wiederhergestellt werden. Bereits während des laufenden Mediationsverfahrens werden Emotionen aufgefangen und die Situation beruhigt sich. Dadurch reduzieren sich die psychischen Belastungen. Psychosomatische Erkrankungen, Schlafstörungen und andere negative Auswirkungen für die Konfliktparteien lassen sich zumindest vermindern und können bei einem erfolgreichen Verlauf der Mediation ganz zurückgehen.

Mehrfach wurde erst durch den Lösungsprozess der Mediation ein gesundheitlicher Zustand erreicht, der eine Rückkehr aus der Arbeitsunfähigkeit an die Dienststelle ermöglichte.

Des Weiteren bietet die ZMK für Referate, Geschäftsleitungen und Dienststellen Beratung und fachkundige Unterstützung zum Konfliktmanagement der Organisation. Aktuell begleitet die ZMK z.B. ein Projekt zur Einführung niederschwelliger Ansprechpersonen im Konfliktfall, damit die Konflikte an dieser Dienststelle schneller aufgegriffen werden. Des Weiteren begleitet die ZMK ein Projekt eines BGM-Teams zur Verbesserung der Konfliktbearbeitung in der Dienststelle, um die negativen Auswirkungen durch Konflikte, insbesondere die dort festgestellte hohe Anzahl an Eigenkündigungen, zu minimieren.

2.1.4 Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz

Nach § 5 ArbSchG durchzuführende Gefährdungsbeurteilungen machen nicht selten erst offenbar, dass ein Konflikt schwelt oder der Umgang mit Konflikten im Team oder durch die Führungskraft problematisch ist und das Betriebsklima belastet. Eine gründliche Gefährdungsbeurteilung führt daher nicht selten zu der Inanspruchnahme der Angebote der ZMK: Beratung für Personalstelle und/oder Führungskraft, Mediation zwischen den Konfliktbeteiligten sowie Beratung und Unterstützung der Dienststelle zur Verbesserung ihres Konfliktmanagements zur Prävention.

Die aktive Steigerung des Erfüllungsgrads der bis jetzt noch nicht flächendeckenden Erstellung der Gefährdungsbeurteilung, wie sie am 25.02.2016 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20/ V 04095) beschlossen wurde, führt daher zwangsläufig zu einer vermehrten Inanspruchnahme der ZMK.

2.1.5 Unterstützung von BEM-Berechtigten

Das zentrale Fallmanagement kommt, wie in Ziff. 1.1 dargestellt, bei Bedarf auf die ZMK zu. Dies ist immer dann der Fall, wenn ein Konflikt zu psychosomatischen Erkrankungen und Arbeitsunfähigkeit geführt hat oder durch gehäufte Arbeitsunfähigkeiten Konflikte am Arbeitsplatz entstanden sind.

Wie aus Ziff. 1.1 ersichtlich ist die Zahl der BEM-berechtigten Beschäftigten in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen: 2007 gab es 3088, 2014 bereits 5163 BEM-Berechtigte. Im Hinblick auf die steigende Zahl älter werdender Beschäftigter wächst die Fürsorgeverpflichtung der Arbeitgeberin, in diesem Bereich tätig zu werden. Damit muss auch die Angebotsseite bei der ZMK wachsen. Denn durch die Angebote der Zentralen Stelle für Mediation und Konfliktmanagement wird der Ansatz zur Stärkung der individuellen Arbeitsfähigkeit und zum Erhalt des konkreten Arbeitsplatzes aufgegriffen und weiterentwickelt.

2.1.6 Leistungsgeminderte Beschäftigte

§ 4 Nr. 1 Arbeitsschutzgesetz verpflichtet die LH München als Arbeitgeberin bzw. Dienstherrin, gerade bei leistungsgeminderten Beschäftigten, (weitere) Gefährdungen für die psychische und physische Gesundheit möglichst zu vermeiden.

Hierzu steht eine Vielzahl von individuellen Maßnahmen zur Verfügung. Die Instrumente des Betrieblichen Eingliederungsmanagements und des Bereichs Krankenbetreuung bei P 5 helfen hierbei, einen wert- und sinnvollen Einsatz im bisherigen Referat/Eigenbetrieb zu gestalten. Zunehmend sind auch begleitende Maßnahmen wie eine Mediation notwendig, z.B. wenn sich die gesundheitlichen Einschränkungen negativ auf die Fähigkeit auswirken, mit Konflikten umzugehen. Eine Intervention durch eine Mediation ist des Weiteren auch dann erforderlich, wenn sich die gesundheitlichen Einschränkungen durch die Konfliktsituation verschlimmern.

Das Konfliktmanagement unterstützt damit das nach § 84 Abs. 2 SGB IX gesetzlich vorgeschriebene Betriebliche Eingliederungsmanagement im stadtweiten Kontext.

2.2 Erkenntnisse aus Great Place to Work (GPTW)

Die Mitarbeiterbefragung GPTW hat ergeben, dass nur 30 % glauben, dass sie an ihrem Arbeitsplatz psychisch und emotional gesund bleiben können. Diese erschreckend niedrige Zahl zeigt, dass eine nachhaltige Bearbeitung des Themas sichergestellt werden muss. Soziale Unterstützung muss daher in verstärktem Maße zur Verfügung gestellt werden.

Eine weitere Erkenntnis aus der Befragung Great Place To Work ist die Unzufriedenheit mit der Führung, wobei diese Unzufriedenheit vielschichtig ist. Ein wichtiger Aspekt ist dabei der Umgang mit Konflikten. Zur Unterstützung von Führungskräften wird die ZMK ihr Angebot stärker bekanntmachen und für das eher ungeliebte Thema "Umgang mit Konflikten" werben und sensibilisieren. In der Vergangenheit führte die Steigerung des Bekanntheitsgrades jedoch immer zu einer Zunahme der Fälle. Damit ist daher auch zu rechnen, dass die ZMK in Zukunft mehr Kapazitäten benötigt.

Als Folgeprozess von GPTW wird die ZMK darüber hinaus als Fachstelle die Entwicklungen in den Dienststellen verstärkt unterstützen.

Mit diesen Aktivitäten vervollständigt das Personal- und Organisationsreferat die vielfältigen Maßnahmen, die notwendig sind, um die sich aus GPTW ergebenden Handlungsfelder konsequent zu bearbeiten und um die sich aus dem GPTW -Prozess ergebenden Erwartungen der Beschäftigten gerecht werden zu können.

2.3 Bewährtes Angebot

Die Evaluation des Beratungsangebotes der ZMK 2014 ergab, dass 97 % die ZMK weiterempfehlen würden. Rund 95 % sind mit der Beratung durch die ZMK überwiegend bis sehr zufrieden. Lediglich zwei Personen kreuzten auf einer Skala von 1 bis 5 "teils/teils" (Note 3) an. Die beiden Personen, die "teils/teils" angekreuzt haben, nannten als Gründe die Reaktionszeit bzw. nicht vorhandene Kapazität, schneller reagieren zu können:

"Ein größerer Personalstamm wäre wünschenswert. Die telefonische Erreichbarkeit war gut, allerdings konnte der Termin vor Ort erst relativ spät vereinbart werden."

Immer wieder auftretende Kapazitätsengpässe führen dazu, dass Anliegen nicht schnell genug aufgegriffen werden können. Diese Kritik ist berechtigt und kann nur durch eine Ressourcenzuschaltung gelöst werden.

Bei den Freitextmeldungen (Auszug) wurde zum Beratungsangebot außerdem ausgeführt:

*"Ausgesprochen angenehme Atmosphäre in schwierigen Situationen"
"Problemfall aus psychologischer, fachlicher Sicht bewertet und Ansatzpunkte zur
Konfliktlösung erhalten"*

*"Klarheit darüber, ob ich auf dem richtigen Weg bin, Aufzeigen von Grenzen (wo
endet meine Verantwortung als FK?)"*

*"Konflikte treten täglich auf. Kleinere können selbst, niederschwellig gelöst werden.
Für schwierige Konflikte ist eine professionelle Unterstützung notwendig. Danke!"*

Konfliktparteien und Führungskräfte erleben auch das Angebot der Mediation als besonders hilfreich, wie man aus den Rückmeldungen erkennen kann (Originalzitate, Auszug):

„Ich empfand die Mediation als sehr hilfreich, um auch die Gefühle des Anderen zu verstehen. Vielen Dank!“

"Meine beiden betroffenen MA, die ich zu Ihnen „geschickt“ habe, gehen seitdem anders miteinander um. Als Führungskraft war ich zu nah am Konflikt, als dass ich ihn hätte lösen können. Ich bin sehr froh über Ihre Unterstützung."

„Ich kann jetzt die Vorfälle aus der Vergangenheit aus dem Gedächtnis streichen.“

„Ich bedanke mich bei Ihnen, ohne Sie hätten wir ein so gutes und von allen getragenes Ergebnis nicht erzielt!“

"Der Konflikt zwischen den beiden MA ist völlig ausgeräumt worden, beide MA können inzwischen seither entspannt miteinander umgehen → ich war sehr dankbar für dieses Angebot und ich finde es, gerade im heutigen Arbeitsalltag unglaublich wichtig es nutzen zu können!"

Nicht nur diese Rückmeldungen, sondern auch die Tatsache, dass es in vielen Fällen gelungen ist, Beschäftigte darin zu unterstützen, wieder arbeitsfähig zu werden oder zu bleiben, zeigt, dass die ZMK einen wertvollen Beitrag zu einem ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements leistet.

2.4. Darstellung der aktuellen Personalausstattung und des künftigen Bedarfs

2.4.1 Ist-Stand

Die Zentrale Stelle für Mediation und Konfliktmanagement, früher als "Netzwerk Mediation" bezeichnet, besteht seit 14 Jahren bei der Abteilung Recht des Personal- und Organisationsreferates, P 1. Seit 2012 ist sie eine Stabstelle von P 1. Dennoch hat sie im Stellenplan bisher keinen Niederschlag gefunden.

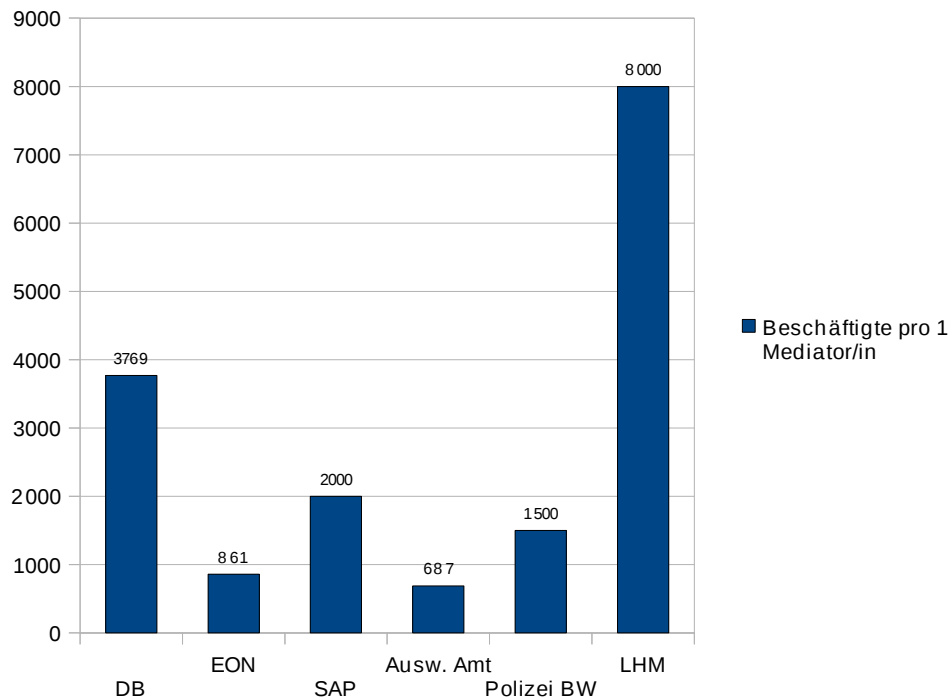
Die Aufgaben können nur deshalb erfüllt werden, weil die Mediatorinnen und Mediatoren bislang bereit sind, in erheblichem und auf Dauer nicht zumutbarem Umfang Überheiten zu leisten.

Auch von den anderen Abteilungsangehörigen von P 1 kam es zu erheblicher Mehrarbeit, weil die Stabstellenleitung der ZMK von anderen Aufgaben entlastet werden und diese Aufgaben entsprechend umverteilt werden mussten. Zudem kam es immer wieder zu Engpässen, in denen die Dienststellen auf externe Mediatoren verwiesen werden mussten, was für die Landeshauptstadt München mit deutlich höheren Kosten verbunden ist und mit Effektivitätsverlusten einhergeht, wenn Externe die Strukturen, internen Regelungen und Vorgehensweisen und die städtische Kultur nicht kennen.

Des Weiteren kam es häufig zu erheblichen Verzögerungen in der Bearbeitung, weil keine zeitnahen Termine angeboten werden konnten. Ein weiteres Zuwarten ist in einem eskalierten Konflikt jedoch problematisch, da sich der Konflikt immer weiter zuspitzt und die psychische Belastung und psychosomatische Erkrankungen der Konfliktparteien und auch des restlichen Teams immer weiter zunehmen. Als soziales Unterstützungsangebot ist die ZMK daher bisher unzureichend. Dies ist auch nicht verwunderlich, wenn man die Personalausstattung betrachtet. In der ZMK sind bisher lediglich vier ausgebildete Mediatorinnen und Mediatoren tätig. Ein Vergleich mit anderen Behörden und Unternehmen zeigt, dass die Stadt noch weit davon entfernt ist, ein annähernd angemessenes Angebot vorzuhalten:

Unternehmen/ Behörde	Anzahl Mitarbeiter- innen und Mitarbeiter	Anzahl Mediatorinnen und Mediatoren	Verhältnis Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen pro Mediator/in
Deutsche Bahn AG	196.000	52	3769
EON	62.000	72	861
SAP	60.000	30	2000
Polizei Baden-Württember g	30.000	20	1500
Auswärtiges Amt	11.000	16	687
LHM	32.000	4	8000

Um ein echtes, effektives Unterstützungsangebot für Beschäftigte, Führungskräfte, Personalstellen und Dienststellen sein zu können, ist das Verhältnis Beschäftigte pro 1 Mediator/in entscheidend. Dies stellt sich wie folgt dar:



Das Verhältnis bei der Landeshauptstadt München von 8000 Beschäftigten pro Mediator/in ist viel zu hoch. Hinzu kommt, dass es sich bei den 4 Mediatorinnen und Mediatoren nicht um 4 VZÄ handelt. Alle Zeitanteile, die sie bei der ZMK haben, ergeben zusammengenommen vielmehr lediglich 1,6 VZÄ. Damit kann kein effektives stadtweites Unterstützungsangebot betrieben werden.

2.4.2 Ressourcenbedarf

Wie oben unter Ziffer 2.1.2 dargestellt, verursachen psychische Belastungen enorme Kosten. Diese können vermieden werden, wenn gute Unterstützungsmöglichkeiten bestehen. Die ZMK benötigt für die Erfüllung dieser Aufgabe eine angemessene Personalausstattung.

Ein gutes Angebot braucht ausreichende Kapazitäten. Man sollte nicht bei den Beschäftigten für Mediation werben, wenn im akuten Konfliktfall nicht zeitnah reagiert werden kann. Es kommt immer wieder vor, dass nach ersten Vorgesprächen der Termin für die erste Mediationssitzung erst nach Wochen angeboten werden kann. Dadurch verschlimmert sich nicht nur den Konflikt und damit die psychische Belastung, sondern macht das Mediationsangebot letztlich zum leeren Versprechen.

Aufgrund des 6. HSK wurde bisher auf Stellenforderungen verzichtet. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die Arbeitssituation der Mediatorinnen und Mediatoren aufgrund der dargestellten und weiterhin stetig wachsenden Aufgaben und Anforderungen eigentlich nicht mehr tragbar ist. Um die vorgenannten Aufgaben und Anforderungen künftig zeitnah und verlässlich in einer angemessenen Qualität leisten sowie aktiver agieren zu können, sind auch aus Fürsorgegründen gegenüber den Mediatorinnen und Mediatoren Personalzuschaltungen zwingend erforderlich.

Nach einer qualifizierten Schätzung sind im Personal- und Organisationsreferat – P 1.03 zur Wahrnehmung der entsprechenden Aufgaben personelle Kapazitäten im Umfang von einem VZÄ der 4. QE (BesGr. A14) mit der Qualifikation "2. jur. Staatsexamen" dauerhaft erforderlich. Der Einsatz von Mediatorinnen und Mediatoren mit dienstaufsichtlichen sowie arbeits- und beamtenrechtlichen Kenntnissen und Erfahrungen hat sich in der Beratung der ZMK bewährt (siehe Ziffer 2.3). Führungskräfte und Beschäftigte schätzen daran, dass rechtliche Einordnungen und Rechte und Pflichten direkt geklärt werden können. Der Rahmen der Handlungsmöglichkeiten sowie der Grenzen wird damit klar und dient als Ausgangspunkt für die weiteren Schritte. Da die Beratungsfälle in den letzten Jahren zugenommen haben und auch in Anbetracht der demografischen Entwicklung weiter zunehmen werden, ist hierfür eine Stelle mit der juristischen Qualifikation notwendig. Des Weiteren ist ein VZÄ der 3. QE (BesGr. A 10 / EGr. S 15 TVöD-SuE) mit der Qualifikation „Sozialpädagogik“ erforderlich. Mit einer/einem Mediator/in mit sozialpädagogischer Ausbildung kann sich die ZMK in ihren Kompetenzen breiter aufstellen und das sozialpädagogische Wissen und die Erfahrung nutzen.

Mit Beschluss vom 25.02.2016 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20/ V 04866) gewährte der Stadtrat Sachmittel für Qualifizierung und stadtinterne Öffentlichkeitsarbeit wie Aktionstage, Infomaterial etc. Diese Maßnahmen zielen darauf, das Beratungs- und Mediationsangebot stärker bekannt zu machen.

In der Vergangenheit hat die Steigerung des Bekanntheitsgrades immer zu einer Zunahme der Fälle geführt. Dies nicht, weil die Konflikte zugenommen hätten, sondern weil die vorhandenen Konflikte angegangen wurden. Es ist daher zu erwarten, dass durch die verstärkte Präsenz bei Veranstaltungen, häufigere Informationen etc. das Beratungs- und Mediationsangebot stärker nachgefragt wird. Dies kann jedoch mit der bisherigen Personalausstattung nicht befriedigt werden. Es wäre fürsorgewidrig, für die Angebote der ZMK zu werben, wenn die Mediatorinnen und Mediatoren die bisherigen Aufgaben schon nicht zeitnah erledigen können.

Deshalb ist sowohl zum jetzigen Zeitpunkt als auch mittelfristig eine erhebliche Verbesserung zum heutigen Stand notwendig. Wie unter Ziffer 2.4.1 dargestellt, ist das Verhältnis bei der Landeshauptstadt München mit 8000 Beschäftigten pro Mediator/in eindeutig zu hoch. Mit zwei weiteren hauptamtlichen Mediatorinnen/Mediatoren hätte die Stadt München dann ein Angebot von einer/einem Mediator/in pro 4000 Beschäftigte und befände sich damit im Mittelfeld vergleichbarer Unternehmen und Behörden (siehe Ziffer 2.4.1).

Ab 2017 sind daher ein weiteres VZÄ der 3. QE mit der Qualifikation "Sozialpädagogik" oder vergleichbarer Kompetenz (BesGr. A 10 / EGr. S 15

TVöD-SuE) und ein weiteres VZÄ der 4. QE (BesGr. A 14) mit der Qualifikation "2. jur. Staatsexamen" dauerhaft erforderlich. Mit dieser Stellenausstattung und entsprechender Qualifikation des eingesetzten Personals kann dann sichergestellt werden, dass eine effektive Konfliktbearbeitung zeitnah betrieben, damit die psychischen Belastungen für Beschäftigte in Arbeitsplatzkonflikten minimiert werden können und die Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes erfüllt werden.

2.5 Wirtschaftlicher Nutzen

Die Unterstützungsangebote der ZMK kosten Ressourcen, sie rechnen sich aber auch. Wie oben unter Ziffer 2.1.2 dargestellt, verursachen psychische Belastungen enorme Kosten. Diese können vermieden werden, wenn gute Unterstützungsmöglichkeiten bestehen. Nach einer Konfliktkostenstudie¹³ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG aus 2009 werden 30 bis 50 % der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht und gehen 1 % der jährlichen Mitarbeiterkosten für unverarbeitete Konflikte verloren.

Bei jährlichen Mitarbeiterkosten für aktive Beschäftigte in Höhe von 1.406.653.100 € für die LHM 2014 bedeutet 1 % einen Verlust in Höhe von rund 14.066.531 € jährlich durch unverarbeitete Konflikte. KPMG geht davon aus, dass bei den jährlichen Konfliktkosten ein Reduktionspotenzial von mindestens 25 % besteht. Dies würde für die Landeshauptstadt München ein Einsparpotenzial stadtweit von rund 3.516.000 € bedeuten.

13 KPMG, "Konfliktkostenstudie", 2009, S.20

3. Darstellung der Kosten und der Finanzierung

3.1 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

Insgesamt bedarf es einer dauerhaften Zuschaltung von Stellenkapazität im Gegenwert von 14,0 VZÄ, davon 10 für BEM und 4 für ZMK.

Dafür fallen Personalkosten von bis zu 890.750 € ab 2016 und weitere 144.050 € ab 2017 an.

Die Sachkosten belaufen sich auf einmalig 50.000 € in 2017 für die Ausbildung und Qualifizierung zum Certified Disability Manager Professional (CDMP). Dauerhaft fallen ab 2016 jährlich in Höhe von 9.600 € und zusätzlich ab 2017 jährlich in Höhe von 1.600 € für Arbeitsplatzkosten sowie ab 2018 in Höhe von 15.000 € jährlich als Rezertifizierungskosten an.

	dauerhaft	einmalig	befristet
Summe zahlungswirksame Kosten	1.061.800,-- ab 2016	50.000,-- in 2017	
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*	890.750,-- ab 2016 144.050,-- ab 2017		
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)	4.800,-- ab 2016 800,-- ab 2017 15.000,-- ab 2018	50.000,-- in 2017	
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)	4.800,-- ab 2016 800,-- ab 2017		
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente	12,0 ab 2016 2,0 ab 2017		

* Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage, kalkulatorische Kosten) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden. Bei Besetzung von Stellen mit einem Beamten/einer Beamtin entsteht im Ergebnishaushalt zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 40 Prozent des Jahresmittelbetrages (300.656,-- €).

**ohne arbeitsplatzbezogene IT-Kosten

Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit IT@M die vom Direktorium und der Stadtkämmerei genehmigten Preise. Die zur Zahlung an IT@M erforderlichen Mittel für die Services

„Arbeitsplatzdienste“ und „Telekommunikation“ werden im Rahmen der Aufstellung des Haushalts- bzw. Nachtragshaushaltsplanes in die Budgets der Referate eingestellt. Eine gesonderte Beschlussfassung über die Mittelbereitstellung ist daher nicht mehr erforderlich.

3.2 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der Investitionstätigkeit

Die Sachkosten belaufen sich auf einmalig 33.180 € (Ersteinrichtung der 14 Arbeitsplätze) sowie dauerhaft für 2016 auf bis zu 4.800 € und ab 2017 dauerhaft auf jährlich bis zu 11.200 € (laufende Arbeitsplatzkosten). Auf die Detailausführungen in der Anlage wird verwiesen.

	dauerhaft	einmalig	befristet
Summe zahlungswirksame Kosten (entspr. Zeile S5 des Finanzrechnungsrechnungsschemas)		33.180 €	
davon:			
Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden (Zeile 20)			
Auszahlungen für Baumaßnahmen (Zeile 21)			
Auszahlungen für den Erwerb von beweglichen Vermögen (Zeile 22)		in 2016: 28.440,-- in 2017: 4.740,--	
Auszahlungen für den Erwerb von Finanzvermögen (Zeile 23)			
Auszahlungen für Investitionsförderungsmaßnahmen (Zeile 24)			
Auszahlungen für sonstige Investitionstätigkeit (Zeile 25)			

Die neuen Arbeitsplätze können nicht in den dem Personal- und Organisationsreferat zugewiesenen Bestandsflächen untergebracht werden. Da die benötigten Flächen nur durch eine Neuanmietung gedeckt werden können, ist eine dauerhafte Budgetausweitung ab dem Jahr 2016 notwendig. Die entsprechenden Auszahlungsmittel werden vom Kommunalreferat zu gegebener Zeit im Rahmen der Haushaltsplanung bei folgenden Finanzpositionen angemeldet:
Mietauszahlungen bei Finanzposition 0640.530.0000.2 „Immobilienmanagement; Mieten“ in Höhe von 6.715,80 €/Arbeitsplatz"

Die notwendigen erforderlichen Finanzmittel (Personal- und Sachkosten) werden dem POR durch zentrale Mittel zusätzlich zur Verfügung gestellt und anteilig in das Produkt

PROD 5701 „Personal- und Organisationssteuerung“

eingestellt.

4. Unabweisbarkeit

4.1 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement handelt es sich um eine gesetzlich vorgeschriebene Präventionsmaßnahme nach § 84 Abs. 2 SGB IX.

Wie im Vortrag dargestellt, ist aufgrund der Entwicklung der vergangenen Jahre ein unmittelbarer Handlungsbedarf eingetreten, der die Weiterentwicklung in Form eines dezentralen Fallmanagements, ergänzt um einen zentralen Pool, erfordert und kein weiteres Zuwarten zulässt.

Um weiter dem gesetzlichen Auftrag dieser Präventionsmaßnahme nachzukommen, ist eine zeitnahe Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen erforderlich. Durch die geplante umfassende professionelle Begleitung der Verfahren ist die Qualität des Betrieblichen Eingliederungsmanagements gewährleistet, so dass Ausfallzeiten und Produktivitätsverluste aufgrund von Erkrankungen und arbeitsplatzbedingten Einschränkungen bzw. Beeinträchtigungen reduziert, die individuelle Leistungs- und Arbeitsfähigkeit erhalten bzw. gesteigert sowie Konfliktfälle zeitnah angegangen werden.

Des Weiteren wird dadurch auch die stadtweite Gleichbehandlung in allen BEM-Verfahren sicher gestellt.

Damit die Stellenschaffung für die Pilotphase und die Qualifizierung des hierfür notwendigen Personals in die Wege geleitet werden kann, ist hierfür eine Entscheidung in der heutigen Sitzung des Verwaltungs- und Personalausschusses zu treffen.

4.2 Zentrales Konfliktmanagement (ZMK)

Wie im Vortrag in Ziff. 2.4.2 dargestellt ist ein unmittelbarer Handlungsbedarf eingetreten, so dass zusätzliche Ressourcen allein schon deshalb erforderlich sind, damit die ZMK ihre Aufgaben zur Zeit noch sinnvoll erfüllen kann. Die Notwendigkeit der zeitnahen Personalzuschaltung ergibt sich darüber hinaus auch aus den Folgewirkungen von Konflikten:

Wenn Konflikte nicht oder falsch bearbeitet werden, eskalieren sie. Dies führt zu psychischen Belastungen und entsprechenden Auswirkungen wie Fehlzeiten und Produktivitätsverlusten (siehe Ziff. 2.1.2). Deshalb ist es wichtig, dass die Intervention so bald wie möglich erfolgt. Wenn die ZMK keine freien Kapazitäten hat, muss sie die Dienststellen auf externe Mediatorinnen und Mediatoren verwiesen. Dies ist für die Landeshauptstadt München mit deutlich höheren Kosten verbunden, denn pro externer Mediation fallen Kosten in Höhe von ca. 5.000 bis 6.000 € an.

Der Landeshauptstadt München entsteht aber nicht nur Kosten in Hinblick auf die Arbeitszeit der Konfliktparteien, sondern auch hinsichtlich der Arbeitszeit der

zuständigen Führungskräfte, der Personalvertretung und anderen Stellen (Dienstaufsicht, Personalstellen u.v.m). Kolleginnen und Kollegen werden in den Konflikt involviert, dies belastet sie psychisch. Das Betriebsklima verschlechtert sich und unerledigte Arbeiten und Ineffizienz nehmen zu. Durch Arbeitsunfähigkeit, Umsetzung oder Weggang einer Konfliktpartei müssen die Aufgaben der abwesenden Konfliktpartei von den anderen Kolleginnen und Kollegen übernommen werden, was zu Mehrarbeit und weiteren Belastungen führt. Dies alles zusammengenommen, macht nachvollziehbar, warum die KPMG in ihrer Konfliktkostenstudie¹⁴ zu dem Ergebnis kommt, dass 1 % der jährlichen Mitarbeiterkosten für unverarbeitete Konflikte verloren gehen, was bei der Stadt einen Verlust von rund 14.066.531 € jährlich bedeutet (siehe Ziff. 2.5). Bei einem von der KPMG angenommenen Reduktionspotenzial von mindestens 25 % kann die Landeshauptstadt München also durch eine Verbesserung des Angebots der ZMK ein Einsparpotenzial von rund 3.516.000 € pro Jahr nutzen. Dafür sind die Stellenschaffungen im Jahr 2016 zwingend erforderlich.

5. Gesamtfazit

Die Handlungsfelder „Gesetzlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz“ und „Einzelfallprävention/ Erhalt der individuellen Arbeitsfähigkeit“ sind zentrale Stellschrauben für den Personalerhalt bei der Arbeitgeberin Stadt München.

In der koordinierten Verzahnung der unterschiedlichen Instrumente, auch mit den weiteren Instrumenten des BGM, wird arbeitsplatzbedingten Beeinträchtigungen und Krankheiten wirksam vorbeugt, aber auch Gesundheitsreserven bzw. Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten. Insofern bewegt sich die Stadt hier zwischen Pflicht und Innovation. Eine gute Mischung, um nach den Worten „die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource“ auch Taten folgen zu lassen.

6. Beteiligung

Dem Gesamtpersonalrat wurde die Sitzungsvorlage im Rahmen der Beteiligung zugeleitet. Die vollständige Stellungnahme ist in Anlage 4 ersichtlich. Die Anregungen zum Pilotprojekt BEM wurden in Ziffer 1.2.2 (*zeitgleiche Information der Führungskraft bei Eintritt eines BEM-Falles*) und Ziffer 1.5 (*bei Bedarf Vereinbarung einer Protokollnotiz bzw. Ausnahmeregelung zur geltenden DV-BEM für die Pilotphase*) eingearbeitet. Anregungen zum Ausbau des Unterstützungsangebots der ZMK wurden in Ziffer 2.1.3 und Ziffer 4.2 aufgegriffen. Zur Anregung, das dezentrale Konfliktmanagement zu verbessern, darf darauf hingewiesen werden, dass dies bereits in Angriff genommen wurde. Derzeit wird die Einführung zusätzlicher dezentraler Ansprechpersonen in einem Referat begleitet. In einem anderen Referat wird ein BGM-Team im dezentralen Konfliktmanagement unterstützt. Weitere Maßnahmen bedürfen jedoch einer Ressourcenzuschaltung.

¹⁴ KPMG, "Konfliktkostenstudie", 2009, S.20

Auch den Referaten und Eigenbetrieben wurde die Sitzungsvorlage übermittelt.

Der Stadtkämmerei wurde die Beschlussvorlage zur Stellungnahme zugeleitet.
Mit Schreiben vom 03.05.2016 hat die Stadtkämmerei hierzu Stellung genommen.

Der Korreferentin des Personal- und Organisationsreferates, Frau Stadträtin Messinger, sowie der Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Caim und der Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Frank ist jeweils ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

II. Antrag des Referenten

1. Vom Vortrag des Referenten wird Kenntnis genommen; das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, die Einführung eines dezentralen Fallmanagements ergänzt um einen zentralen Fallmanagement-Pool im Rahmen eines Pilotprojektes, wie in Ziffer 1 des Vortrages dargestellt, in die Wege zu leiten.
2. Den Ausführungen zur Unabweisbarkeit im Vortrag wird zugestimmt. Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die Einrichtung von 14 Stellen-VZÄ sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat (Querschnittsreferat) zu veranlassen.

Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die für das laufende Haushaltsjahr benötigten Auszahlungsmittel in Höhe von bis zu 746.700 € als über-/außerplanmäßige Mittelbereitstellung auf dem Büroweg durch die Stadtkämmerei beim Ansatz der Personalauszahlungen des Kostenstellenbereiches der Abteilung 5 – Personalentwicklung (PROD 5701 Personal- und Organisationssteuerung) Unterabschnitt 0220 bereitstellen zu lassen.

Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die für das laufende Haushaltsjahr benötigten Auszahlungsmittel in Höhe von bis zu 144.050 € als über-/außerplanmäßige Mittelbereitstellung auf dem Büroweg durch die Stadtkämmerei beim Ansatz der Personalauszahlungen des Kostenstellenbereiches der Abteilung 1 – Recht (PROD 5701 „Personal- und Organisationssteuerung“) Unterabschnitt 0220 bereitstellen zu lassen.

Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die ab dem Jahr 2017 dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 144.050 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stellen bei den Ansätzen der Personalauszahlungen der Kostenstellenbereiche der Abteilung 1 – Recht (PROD 5701 „Personal- und Organisationssteuerung“) Unterabschnitt 0220 anzumelden.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher Personalaufwand in Höhe von bis zu 300.656 € (40% des JMB Beamte).

3. Die ebenfalls erforderlichen einmaligen Sachkosten in Höhe von 28.440 € in 2016 sowie 4.740 € in 2017 (Erstausstattung der Arbeitsplätze) und für die Ausbildung zum CDMP in Höhe von 50.000 € in 2017 sowie die dauerhaft erforderlichen laufenden Arbeitsplatzkosten ab 2016 in Höhe von jährlich 9.000 €, ab 2017 in Höhe von 1.600 € dauerhaft und die ab 2018 jährlich notwendigen Sachkosten für die Rezertifizierungen CDMP in Höhe von jährlich 15.000 € sind auf dem Büroweg bereitzustellen bzw. im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung anzumelden.

4. Die Produktkostenbudget erhöht sich um 1.361.656 €, davon sind 1.061.000 € zahlungswirksam (Produktauszahlungsbudget).
5. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, dem Stadtrat über die Ergebnisse des Pilotprojektes zu berichten (voraussichtlich 2018) und einen Entscheidungsvorschlag für die künftige Ausgestaltung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements bei der Landeshauptstadt München vorzulegen.
6. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss
nach Antrag.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der/Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/in
Ehrenamtliche/-r Stadtrat/rätin

Dr. Böhle
Berufsmäßiger Stadtrat

IV. Abdruck von I. mit III.
über den Stenographischen Sitzungsdienst
an das Direktorium – Dokumentationsstelle
an das Revisionsamt
an die Stadtkämmerei

V. Wv. Personal- und Organisationsreferat, P 5.4

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
2. An das Personal- und Organisationsreferat GL 1, GL 2, P 1, P 3, P 5,
an den Gesamtpersonalrat
an die Gesamtvertrauensperson der Schwerbehinderten
an das Baureferat
an das Direktorium
an das Kommunalreferat
an das Kreisverwaltungsreferat
an das Kulturreferat
an das Referat für Arbeit und Wirtschaft
an das Referat für Bildung und Sport
an das Referat für Gesund und Umwelt
an das Referat für Stadtplanung und Bauordnung
an das Sozialreferat
an den Abfallwirtschaftsbetrieb München
an IT@M
an die Markthallen München
an die Münchner Kammerspiele
an die Münchner Stadtentwässerung

zur Kenntnis

Am