

## **GPTW / BGM**

### **Umsetzung und weiteres Vorgehen im Kulturreferat**

#### **Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 07097**

7 Anlagen:

1. Reportingtabelle
2. Vorstellung Kritik & Dialog in Selbstverantwortung
3. Flyer Gesundheitstag 2015
4. Konfliktlotsen: Organisation und Arbeitsweise
5. GPTW-Barometer
6. Stadtweite Themen des Kulturreferates
7. Zahl des Monats August 2015: Return on Investment 1 : 2,70 €

### **Beschluss des Kulturausschusses vom 06.10.2016 (VB)**

Öffentliche Sitzung

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

##### **1. Anlass für die Vorlage**

Im Juni 2013 erfolgte durch das Befragungsinstitut „Great Place to Work“ (GPTW) die erste stadtweite Mitarbeiterbefragung. Im Vordergrund der Umfrage standen die Erfassung sowie Überprüfung der Arbeitsrealität, die Ableitung von Handlungsoptionen für eine stadtweite Personalentwicklung und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Sinne der Gesundheitserhaltung.

Das Institut „GPTW“ als auch das Personal- und Organisationsreferat (POR) bewerteten die Ergebnisse der Befragung als „solides Ergebnis mit viel Luft nach oben“ und zeigten stadtweit Handlungsbedarfe auf. Dabei verdeutlicht das vorliegende gesamtstädtische Datenmaterial, dass insbesondere die Themen „Neue Führungskultur“, „Gesundheitsförderung und Umgang mit Stress bei der Arbeit“, „Silodenken“ und „Identifikation mit der Landeshauptstadt München als Arbeitgeberin“ von zentraler Bedeutung sind.

Ein Anhörungsrecht eines Bezirksausschusses besteht nicht.

##### **2. Im Einzelnen**

###### **2.1 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung „GPTW“ für das Kulturreferat**

Die Referats-Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung „GPTW“ wurden im Januar 2014 stadtweit zur Verfügung gestellt. Insgesamt zeigen die veröffentlichten Auswertungen

des Institutes „GPTW“, dass das Kulturreferat im stadtweiten Vergleich auf einem der vorderen Plätze steht. Die Beteiligungsquote der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Befragung lag über dem stadtweiten Durchschnitt.

So stimmten der Aussage „Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz“ 66 % (stadtweiter Durchschnitt 56 %) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu. Nach Aussage der Firma GPTW wird dem Kulturreferat ein „Auf dem Weg von „good to great“ bescheinigt.

Der Trust-Index liegt bei 60 % (stadtweiter Durchschnitt 55 %).

Die Auswertung zum Work Ability Index zeigt mit einem Wert von 40,1 % einen auf den ersten Blick positiven Wert. Dies relativiert sich bei der Arbeitsfähigkeit<sup>1</sup> je nach Alter auf 27 % für eine mäßige und 6 % für eine schlechte Arbeitsfähigkeit, die sich die über 50-jährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bescheinigen. Bei der Arbeitsfähigkeit in Bezug zur psychischen Arbeitsanforderung liegt der Wert bei 16 % für eine mäßige bzw. 3 % für eine schlechte Arbeitsfähigkeit. Eine detaillierte Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass sich lediglich 36 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kulturreferat eine sehr gute Arbeitsfähigkeit bescheinigen.

Aus den Daten der Befragung ergeben sich für das Kulturreferat weitere Handlungsfelder, die vordringlich behandelt werden müssen. Im Handlungsfeld Führung weisen 56 % der Befragten auf eine unzureichende Aufgabenzuweisung bei gleichzeitiger hoher persönlicher Verantwortung (44 %) und unklaren Vorstellungen von Zielen und Zielerreichung (51 %) hin.

Weitere Handlungsfelder sind die Steuerung der Arbeitsbelastung und Transparenz von Entscheidungen, in denen 61 % der Befragten eine mangelnde Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungen erkennen.

68 % der Befragten wollen, dass die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Kulturreferat optimiert werden.

Im Zusammenhang mit einem Anteil von 45 % von 50 bis 64 Jahren alten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (die vier städtischen Museen, das NS-Dokumentationszentrum, das Kernreferat in der Burgstraße 4) zeigt sich ein hoher Handlungsbedarf bezüglich der Sicherheit sowie der Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit.

Die Zahlen der städtischen Auswertung „Personal 2013“ und „Personal 2014“ belegen, dass der Wunsch der Befragten auch von den Fakten gestützt wird.

Die Gesundheitsquote (d. h. der Anteil der Beschäftigten, die im Kalenderjahr nicht krankheitsbedingt abwesend war) beträgt im Durchschnitt der letzten 5 Jahre nur 18,3 %, der städtische Durchschnitt beläuft sich auf nur 18,6 %.

Das Kulturreferat sieht sich aufgrund der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 2013 sowie in der Zusammenfassung der beiden städtischen Auswertungen in seiner Überzeugung gestärkt, die Anstrengungen im Bereich der Gesundheitsförderung und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu intensivieren.

---

1) Arbeitsfähigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang die Balance zwischen dem, was von einer Person erwartet wird, und dem, was diese Person leisten kann.

Personal 2013:

Unverändert besteht im Hinblick auf die demographische Entwicklung und das bestehende höhere Risiko von längeren Erkrankungsperioden von Beschäftigten über 50 Jahren ein steigender Bedarf an Maßnahmen der Gesundheitsförderung und Gestaltung guter Arbeitsbedingungen für ältere Beschäftigte sowie an Präventivmaßnahmen für jetzt noch jüngere Beschäftigte. Die intensiven Aktivitäten auf dem Gebiet des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die bereits durch die Verleihung des Gesundheitspreises „Corporate Health Award 2012“ sowie des Deutschen Unternehmerpreises Gesundheit 2013 in der Kategorie „Familienorientierung“ gewürdigt wurden, sollten deshalb fortgesetzt werden (Quelle: Personal 2013 Ziele - Daten - Analysen).

Personal 2014:

„Sorgenkinder“ bleiben im Hinblick auf das hohe Risiko von längeren Erkrankungsperioden weiterhin die 50- bis 59-jährigen, die mit fast 30% auch künftig einen hohen Anteil an den Gesamtbeschäftigten stellen werden. Die Aktivitäten auf dem Gebiet des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) sollten deshalb gerade für diesen Personenkreis weiter intensiviert werden (Quelle: Personal 2014 Ziele - Daten - Analysen).

## 2.2 Der Folgeprozess „GPTW im Kulturreferat“

Zur Bearbeitung der Handlungsfelder hat der Stadtrat im Dezember 2013 einem Folgeprozess GPTW zugestimmt, der verpflichtend mit breiter Mitarbeiterbeteiligung, aber auch der Möglichkeit individueller Anpassungen in allen Referaten und Eigenbetrieben in Gang gesetzt wurde. Zur Realisierung des Folgeprozesses wurde im Frühjahr 2014 die Stelle des Projektkoordinators (1 VZÄ) eingerichtet, der gleichzeitig mit den Aufgaben des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) im Kulturreferat beauftragt wurde. Die Aktivitäten des Kulturreferates in der Gesundheitsförderung und im Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu koordinieren, Synergien zu schaffen, die aus den Mitarbeiterzirkeln hervorgegangenen Handlungsempfehlung in reale Projekte umzusetzen und die Vernetzung innerhalb des Referates und in die anderen Referate zu fördern ist die Kernaufgabe des Koordinators.

Bedingt durch die im Kulturreferat sehr differenzierte Aufteilung der Kulturbereiche in die vier städtischen Museen, das NS-Dokumentationszentrum, die Münchner Stadtbibliothek, die Münchner Philharmoniker, das Kernreferat in der Burgstraße und die Münchner Kammerspiele als Eigenbetrieb wurde der Folgeprozess in vier Bereiche aufgeteilt:

- Die vier städtischen Museen, das NS-Dokumentationszentrum, das Kernreferat in der Burgstraße,
- die Münchner Stadtbibliothek,
- die Münchner Philharmoniker,
- die Münchner Kammerspiele als Eigenbetrieb

### 2.2.1 Die Entwicklung der Handlungsempfehlungen

Im Frühjahr 2014 wurde, um den Prozess im Kulturreferat zu verankern, mit den Führungskräften des Kulturreferates ein Lenkungskreis gegründet, der über den gesamten Prozess informiert ist und final entscheidet.

Für die Prozessbegleitung ist parallel ein Steuerungskreis geschaffen worden, an dem die Referatsleitung, die Geschäftsleitung, die Personalvertretung, der Projektkoordinator sowie die jeweiligen Führungskräfte und die Personalvertretungen der aktiven Projektbereiche teilnehmen.

Der Steuerungskreis trifft sich viermal im Jahr, bei Bedarf öfter.

Die Handlungsempfehlungen wurden in Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzirkeln erarbeitet, die in den vier städtischen Museen, dem NS-Dokumentationszentrum, im Kernreferat in der Burgstraße und in der Münchner Stadtbibliothek im Sommer 2014 stattfanden.

Die in den Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzirkeln erarbeiteten Handlungsempfehlungen wurden, in enger Zusammenarbeit mit den Personalvertretungen, in Teilpersonalversammlungen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgestellt und von diesen priorisiert. Diese Priorisierungen, die die Reihenfolge der vor Ort wichtigen Handlungsempfehlungen darstellen, bilden die Basis der Gesundheitszirkel.

### 2.2.2 Die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erarbeiteten Schwerpunktthemen und die darin enthaltenen Handlungsvorschläge<sup>2</sup> sind

#### **für die vier städtischen Museen, das NS-Dokumentationszentrum, das Kernreferat in der Burgstraße:**

##### **• Führung (Handlungsfeld)**

###### 2.2 Fortbildung:

Für Führungskräfte (MA-Gespräch, Führungsdialog) verpflichtend machen (Handlungsempfehlung)

###### 2.4 Fortbildung:

Konsequenzen schaffen, wenn Führungsinstrumente nicht angewendet werden

###### 2.5 Fortbildung:

„Positives“ Fehlermanagement einführen. Fehler sammeln und Verbesserungen entwickeln. Qualität steigt

##### **• Personal**

###### 5.1 Bedarfsgerechte Personalausstattung:

Zusätzliche Aufgaben durch zusätzliches Personal bewältigen

###### 5.4 Bedarfsgerechte Personalausstattung:

Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Entscheidungen

---

2) Beispiele, die angegebenen Nummern entsprechen den Nummern der in Anlage 1 befindlichen Reportingtabelle

5.12 Teilzeit:

“Bewusstseinsänderung“, dass auch Teilzeitkräfte „volle“  
Arbeitsleistung erbringen

• **Räume**

6.1 Burgstraße:

Burgstr.: Teeküche: Große Menge Geschirr, jedes Stockwerk eine andere  
Farbe

6.3 Burgstraße

Küche EG für alle öffnen

6.4 Burgstraße:

Gesamte Burgstraße für das Kulturreferat

6.13 Burgstraße:

Erscheinungsbild in der Burgstraße verbessern

6.15 Allgemein:

Wachstum mitdenken! Hinzumieten?

• **EDV/IT**

4.8 EDV:

W-LAN in den Dienstgebäuden

4.9 Intranet:

Intranet als zentrales Kommunikationsmittel im Kulturreferat etablieren

4.10 Intranet:

Intranet Inhalte vervollständigen, aktualisieren und besser strukturieren

• **Respekt und Wertschätzung**

1.1 Anerkennung der Arbeitsleistung von niedrigen Hierarchieebenen stärken:

Fortbildung in Kommunikation

1.2 Anerkennung der Arbeitsleistung von niedrigen Hierarchieebenen stärken:

Feedback als Wertschätzung, zeitnah

1.8 Verbesserung Teamgeist:

Gemeinschaftsveranstaltungen fördern, Klausuren für Teams

• **Organisation und Abläufe**

3.1 Verzicht auf handschriftliche Korrekturen (unleserlich)

3.3 Mitzeichnungen reduzieren (stattdessen mehr z. K.)

3.8 Bei längeren Vertretungen klar entscheiden (lassen), was wegfällt

• **für die Münchner Stadtbibliothek:**

• **Organisation und Abläufe**

3.11 Aufbrechen hierarchischer Strukturen:

Kompetenzen unabhängig vom Ausbildungsgrad wertschätzen und  
einbringen lassen

3.14 Aufbrechen hierarchischer Strukturen:

Wir-Gefühl fördern, Erfolge gemeinsam feiern,  
Eigenverantwortung fördern

3.21 Zusammenarbeit aller Abteilungen, Bibliotheken und Teams:

Projekte vernetzen

- **Führung**

- 2.34 Führungskompetenz:

- Führungskräfte trauen ihren Mitarbeitern mehr zu

- 2.36 Führungskompetenz:

- Reden und Handeln stimmen überein

- 2.39 Kritikkultur:

- Teilnahme an Schulungen zur Kritikkultur für alle (MA + FK)

- **Gesundheit Work-Life-Balance**

- 11.2 Arbeitszeitmodelle:

- Flexiblere Arbeitszeitmodelle von Fk's ermöglichen, zulassen

- 11.6 Gesundheit:

- Ergonomische Ausstattung der Arbeitsplätze

- 11.14 Räume:

- Sauberkeit am Arbeitsplatz

- **Transparenz Kommunikation Information**

- 7.5 Transparenz:

- Überblick über den aktuellen Personalbestand mit Aufgaben

- 7.8 Informationsinstrumente:

- Protokolle sollen Ergebnisprotokolle sein

- 7.9 Informationsinstrumente:

- Bündelung der Informationsplattformen

- **Respekt und Wertschätzung**

- 1.10 Wertschätzung:

- Wertschätzung und Respekt dürfen im Tagesgeschäft nicht untergehen

- 1.14 Wertschätzung:

- Wahrnehmung von Arbeitsüberlastung

- 1.16 Wertschätzung:

- Wertschätzung insgesamt durch gesundheitsfördernde und erhaltende Maßnahmen

- **Leitbild Ziele Strategie**

- 8.1 Leitbild:

- Erstellen eines Leitbildes

- 8.4 Arbeitsstrategie entwickeln:

- Strategische Mehrjahresplanung

- 8.5 Arbeitsstrategie entwickeln:

- Eindeutige schriftlich formulierte Projektaufträge

- **Beteiligung**

- 10.2 Beteiligung:

- Bewerbungsmöglichkeiten für Projekte

- 10.3 Beteiligung:

- Frühzeitige Informationen bei Veränderungen

- 10.6 Beteiligung:

- Stellenbesetzungen über Stellenausschreibungen

- **Bezahlung**

- 9.1 Bezahlung:

- Gleiche Arbeit = Gleicher Lohn

**für die Münchner Philharmoniker**

Bei den Münchner Philharmonikern wurde mit der Beteiligung eines Kommunikationstrainers in der Spielzeit 2014/2015 ein Kommunikationstag durchgeführt.

**Stadtweite Themen**

Insgesamt wurden 19 stadtweite Themen des Kulturreferates an das Personalreferat P 5 13 bzw. [it@M](mailto:it@M) übergeben (siehe Anlage 6).

2.3 Umsetzung von GPTW Maßnahmen im Kulturreferat

**Referatsweite Maßnahmen die von allen Beschäftigten wahrgenommen werden können:**

**„Kritik und Dialog in Selbstverantwortung“**

**Eine Maßnahme zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Beschäftigten und Führungskräften**

Das oben genannte Thema ist eine vom Kulturreferat entwickelte Fortbildung, die in 2014 eingeführt, etabliert und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gut angenommen wird. Diese Fortbildungsmaßnahme wird referatsweit angeboten. Die abteilungs-/institutsübergreifende Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die diese Fortbildung gleichzeitig besuchen, führt zu einer verbesserten Kommunikation, einem Abbau von Silodenken und einem besseren Verständnis der jeweiligen Rollen (zum Kursinhalt siehe Anlage 2).

**Gesundheitstag 2015**

Aus den ersten Erkenntnissen und dem Wunsch, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend in das Thema einzubinden, hat im April 2015 der zweite Gesundheitstag „LösungsWege II – Symposium zu Gesundheit und Konflikten in der Arbeitswelt“ des Kulturreferates stattgefunden (Flyer siehe Anlage 3).

Hierzu ein positives Feedback des Kooperationspartners DGSV (Deutsche Gesellschaft für Supervision):

„Impressionen vom Gesundheitstag am 16.04.2015 in München.

Unter dem Titel „LösungsWege II – Symposium zu Gesundheit und Konflikten in der Arbeitswelt“ bot das Kulturreferat der Stadt München einen anspruchsvollen Rahmen, die gesundheitsrelevanten Problemstellungen in Unternehmen, Verwaltungen und Dienstleistungseinrichtungen zu beleuchten. Die Besucher/innen hatten vor Beginn der Veranstaltung, während der Mittagspause und nach Ende des offiziellen Teils der Tagung Gele-

genheit, den Info-Stand der DGsv zu besuchen. Von dieser Möglichkeit haben viele Gäste Gebrauch gemacht, die sich von der Expertise des Verbandes zur Arbeitswelt überzeugen und in Kontakt treten konnten.

Mehr als 500 Fach- und Führungskräfte aus der Region, die in Organisationen für die Weichenstellung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement verantwortlich oder daran interessiert sind, waren der Einladung in den Carl-Orff-Saal gefolgt. Ein Besuch der Tagung lohnte sich schon allein für die Vorträge der emeritierten Professoren Dr. Bernhard Badura und Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl, die mit Erfahrungswerten und empirischen Befunden aus der Arbeitswelt aufzeigten, welche langfristigen Einflüsse die Bindung der Beschäftigten zur Organisation und ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz haben. Ein frischer Impulsvortrag der Gesundheitsmanagerin der Stadt München, Sabine Can, zeigte auf, dass Deutschlands „heimliche Hauptstadt“ beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement im Bereich der öffentlichen Verwaltung eine Vorreiterrolle einnimmt.“

<http://www.dgsv.de/2015/04/impressionen-vom-gesundheitstag-am-16-04-2015-in-muenchen/>

### **Konfliktlotsen**

Das Kulturreferat hat sich seit 1999 intensiv mit der Konfliktvermeidung und -bearbeitung befasst und mit der Einrichtung der Konfliktlotsen ein Instrument geschaffen, in dem Personalräte und Führungskräfte, niederschwellig, beratend zu Konflikten zwischen MA / MA und FK / MA FK / FK hinzugezogen werden können.

Die Konfliktlotsen werden nach dem Konflikteskalationsmodell

([https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation\\_nach\\_Friedrich\\_Gasl](https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl)) von Prof. Dr. Glasl<sup>3</sup> tätig und sind in Moderations- und Gesprächstechniken geschult worden.

Der Kulturreferent, Herr Dr. Küppers, hat in seiner Eröffnungsrede zum zweiten Gesundheitstag des Kulturreferates am 16.04.2015 zu den Konfliktlotsen Folgendes bemerkt: „Eine positive Konfliktkultur wird im Kulturreferat als ein wesentlicher Bestandteil einer guten Arbeitskultur und einem achtsamen Umgang mit der Gesundheit angesehen. Die Beiträge des heutigen Symposiums beleuchten diese Verbindungen auf unterschiedliche Weise. Vor diesem Hintergrund stellt der heutige Gesundheitstag auch eine wichtige Verbindung zwischen den Konfliktlotsen und dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement dar. Deswegen lassen wir die Konfliktlotsen vom Personalreferat zu Moderatorinnen und Moderatoren von Gesundheitszirkeln schulen, denn ich glaube, dass der Zusammenhang zwischen Konfliktkultur und Gesundheit evident ist.“

Die im Kulturreferat etablierten Konfliktlotsen (zur Organisation und Arbeitsweise siehe Anlage 4) werden einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung des GPTW-Prozesses und der Implementierung eines nachhaltig durchgeführten Betrieblichen Gesundheitsmanagements leisten.

---

3) Univ.Prof. Dr.rer.pol.habil., geboren 1941 in Wien (A) Promoviert in Politischen Wissenschaften (Uni Wien). Berufstätig im Druckerei- und Verlagswesen, für Service Civil International (UNESCO), in der Stadtverwaltung Linz a.d. Donau. 1967-1985 Berater am NPI-Institut für Organisationsentwicklung, Zeist (NL). 1983 Habilitation an der Uni Wuppertal. 1984 Mitgründer der Trigon Entwicklungsberatung, Gastprofessor an der staatlichen Universität Tbilisi (Georgien)



### **Die vier städtischen Museen, das NS-Dokumentationszentrum, das Kernreferat in der Burgstraße:**

- Arbeitsplatzbeschreibungen werden überprüft und ggf. angepasst.
- Bei neuen Aufgaben für das Kulturreferat werden in den dazugehörigen Beschlüssen die dementsprechenden Personalzuschaltungen beantragt.  
Beispiele:
  - Kulturelle Vermittlung in den städtischen Museen  
Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 02439
  - Projekt Inklusion im Kulturreferat  
Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 01908
  - Gewährung von Zuwendungen für verschiedene Kultureinrichtungen  
Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 04713
- Es wird auf die städtischen Fortbildungsmaßnahmen hingewiesen. Die Fortbildungsmaßnahmen werden controlled. Auf die Möglichkeit des Coaching wird hingewiesen.
- Die Besprechungsräume des Kernreferates, Burgstraße sind mit W-LAN versehen.
- Ein Dienstfahrrad wurde angeschafft. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es über einen Kalender möglich, dieses unkompliziert zu buchen.
- Ein Wassersprudler wurde angeschafft. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich mit frischem Wasser – wahlweise mit oder ohne Kohlensäure – vor Ort selbst versorgen.
- Im Stadtmuseum wird, zur Begleitung des Umbaus, ein Kommunikations- und Umbauzirkel eingerichtet, mit dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Expertise in den Umbauprozess mit einbringen können. Der Zirkel wird eng mit dem Steuerungskreis zusammenarbeiten.
- Ein Besprechungsraum in der Burgstraße 4 wird multifunktional als Aufenthalts- und Pausenraum genutzt.

### **Die Münchner Stadtbibliothek:**

- Ein neues Leitbild und eine neue Arbeitsstrategie wurde entwickelt und eingesetzt.
- Die Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit wurden auf Basis der Erkenntnisse aus dem GPTW-Prozess neu erarbeitet und werden dauerhaft begleitet.
- Beschäftigtenbeteiligungsverfahren wurden als Routine eingeführt.  
Monatliche Informationen sind eingerichtet.
- Der Zugang aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bibliotheksweiten Arbeitskreisen ist für alle Ebenen geöffnet, so dass sich alle interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerben können.
- In der Zentralbibliothek, technische Abteilung, ist ein Gesundheitszirkel eingerichtet, der die Erkenntnisse aus dem GPTW-Prozess und dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) verbinden und als Pilotprojekt für die anderen Bibliotheken dienen soll.

**Die Münchner Philharmoniker:**

Die Münchner Philharmoniker haben unter der Leitung eines Kommunikationstrainers einen Kommunikationstag durchgeführt. Daraus wird ein Kommunikationskonzept entwickelt. Das zu entwickelnde Kommunikationskonzept wird in der Spielzeit 2016 / 2017 evaluiert werden.

**Die Münchner Kammerspiele:**

Die Münchner Kammerspiele haben im Eigenbetrieb einen eigenständigen GPTW-Prozess initiiert. Für den Eigenbetrieb wurden im Führungskreis vier Themenfelder (Führung, Stellen- und Aufgabenbeschreibungen, Kommunikation und Teamgeist / Konfliktkultur) benannt. Zusätzlich wurde als fünftes Themenfeld das 2011 am Eigenbetrieb eingeführte Betriebliche Gesundheitsmanagement in den Gesamtprozess integriert. Im Führungskreis wurden in jedem Themenfeld Maßnahmenvorschläge erarbeitet, aus denen, nach Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, im Februar 2015 insgesamt neunzehn konkrete Maßnahmen zur Umsetzung beschlossen wurden.

Bis auf zwei sind diese umgesetzt bzw. es wurde mit der Umsetzung gestartet. Für 2016 ist im Führungskreis eine Evaluation des Prozessverlaufs sowie eine Entscheidung über weitere Maßnahmen unter Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geplant.

## 2.4 Ressourcenbedarf zur Umsetzung der BGM / GPTW Maßnahmen im Kulturreferat

Fortbildungen:

Art	Anzahl der Fortbildungen	Tage	Kosten einmalig in 2017	Kosten dauerhaft, jährlich	Gesamt
Schulungen / Fortbildungen von Mitarbeitern im Bereich BGM / GPTW	5	1		10.000 €	10.000 €
Kritik und Dialog in Selbstverantwortung (siehe 2.3)	8	1		20.000 €	20.000 €
Strategiekreis Konfliktkultur	1	2		10.000 €	10.000 €
Summe				40.000 €	40.000 €

## Gesundheitsförderung:

Art	Anzahl	Tage	Kosten einmalig in 2017	Kosten dauerhaft, jährlich	Gesamt
Gesundheitstag jährlich	1	1		10.000 €	10.000 €
Maßnahmen zur Gesundheitsförderung: z. B. Betriebssport, Rückenfit usw.	4	40		8.000 €	8.000 €
Die Raumausstattung des multifunktional genutzten Besprechungs-, Aufenthalts- und Pausenraums anpassen			25.000 €		25.000 €
Die Raumausstattung der Teeküchen in der Burgstraße in Teeküchen mit Aufenthaltscharakter umbauen	3		25.000 €		25.000 €
Anpassung von Büroräumen an ergonomische Standards hinsichtlich der Einrichtung	20			16.000 €	16.000 €
Summe			50.000 €	34.000 €	84.000 €

Die Summen für die einzelnen Maßnahmen im Bereich BGM / GPTW ergeben sich aus der z. T. langjährigen Erfahrung des Kulturreferates bei der Durchführung ähnlicher Maßnahmen, im Bereich der Gesundheitsförderung wurden die Erfahrungen anderer Referate genutzt und die geschätzten Kosten jeweils abgefragt.

**Begründungen:****Fortbildungen zur Verbesserung der Kommunikation im Kulturreferat:****Schulungen / Fortbildungen von Mitarbeitern im Bereich BGM / GPTW**

Die Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich BGM / GPTW sind erforderlich um in dem sich rasch entwickelnden Gebiet des Betrieblichen Gesundheitswesens auf dem aktuellen Wissenstand zu bleiben. Die Angebote des POR in diesem Bereich werden intensiv genutzt, jedoch sind aufgrund der differenzierten Aufgabenverteilung im Kulturreferat speziell abgestimmte Schulungen und Fortbildungen notwendig. Es jetzt schon abzusehen, das für die Projekte im Kulturreferat, wie

- dem Gesundheitszirkel „BGM-Bibliotheken Techn. Abteilung 1 – 3“, eine für den Bereich der Bibliotheken abgestimmte Fortbildung / Schulung zur Kommunikation und sozialen Einbindung benötigt wird und
- für das Projekt des Stadtmuseums „Umbau und Kommunikation“, Fortbildungen / Schulungen im Bereich der Kommunikation und Projektbearbeitung notwendig werden.

Weitere Projekte sind geplant und werden ebenfalls auf die Bereiche abgestimmte Fortbildungen / Schulungen benötigen.

### **Kritik und Dialog in Selbstverantwortung**

Diese Fortbildung wird im Kulturreferat seit 2014 angeboten, die Kurse waren und sind stets ausgebucht. Die äußerst positive Resonanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter macht es erforderlich, die Kurse weiterzuführen. Ab 2017 ist es geplant einen Vertiefungsworkshop anzubieten, der die Erkenntnisse und Erfahrungen des ersten Kurses aufgreift und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer befähigt, diese noch besser im täglichen Arbeitsumfeld umzusetzen.

### **Strategiekreis Konfliktkultur**

Durch den Strategiekreis Konfliktkultur werden nachhaltige Impulse gesetzt die z. B. zu dem Kurs „Kritik und Dialog in Selbstverantwortung“ geführt haben. Der Strategiekreis ist sowohl von Führungskräften, Personalräten und Konfliktlotsen als Ort anerkannt, an dem die Probleme zwischen den einzelnen Hierarchieebenen offen angesprochen und nach Lösungen gesucht werden kann.

### **Maßnahmen zur Gesundheitsförderung für die Beschäftigten des Kulturreferates:**

#### **Gesundheitstag**

Die Durchführung eines Gesundheitstages wird inzwischen als Standardangebot eines Referats angesehen. Das Kulturreferat wird ab 2017 jedes Jahr einen Gesundheitstag durchführen, der sich jeweils mit einem Schwerpunktthema im Bereich BGM/BGF/GPTW beschäftigen wird. Im Herbst 2017 wird ein Gesundheitstag gemeinsam mit dem Baureferat und dem Sozialreferat durchgeführt werden.

#### **Maßnahmen zur Gesundheitsförderung**

Das Kulturreferat hat erstmals im Jahr 2016, dem Beispiel des Sozialreferates folgend, aufgrund von Mitarbeiterwünschen drei Kurse zur Gesundheit durchgeführt. Diese Kurse sind positiv aufgenommen worden und werden evaluiert.

Für 2017 ff. sind weitere Kurse vorgesehen. Dabei wird versucht, in Zusammenarbeit mit anderen Referaten, Synergieeffekte zu erreichen. Es werden z. B. in Kooperation mit dem Sozialreferat die Kurse für die Beschäftigten beider Referate geöffnet.

#### **Die Raumausstattung des multifunktional genutzten Besprechungs-, Aufenthalts- und Pausenraums anpassen**

Um den bisher multifunktional genutzten Besprechungs-, Aufenthalts- und Pausenraum den gewandelten Nutzungen anzupassen, ist es erforderlich den Raum zu ertüchtigen. Hier ist vordringlich der Lärmpegel innerhalb des Raumes, z. B. mittels einer Akustikdecke, zu senken.

Die bisherige Möblierung entspricht derzeit nicht den unterschiedlichen Nutzungsarten und ist durch eine flexiblere Möblierung zu ersetzen.

### **Die Raumausstattung der Teeküchen in der Burgstraße in Teeküchen mit Aufenthaltscharakter umbauen**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kulturreferates in der Burgstr. 4 haben in der GPTW Umfrage, in den Mitarbeiterzirkeln und in den Personalversammlungen immer wieder bemängelt, dass es keine Möglichkeit gibt, sich in der Burgstr. mit Kolleginnen und Kollegen zu treffen um sich über Projekte und Maßnahmen auszutauschen. Die Projekte und Maßnahmen im Kulturreferat leben von intensiven Austausch zwischen den Kolleginnen und Kollegen. Um hier geeignete Kommunikationsplätze zu schaffen, sind die inzwischen in die Jahre gekommenen Teeküchen der geeignete Platz, zumal andere Flächen im Haus nicht zur Verfügung stehen.

Die Teeküchen sollen kompakter angelegt werden, damit Aufenthaltsflächen geschaffen werden, die die Kolleginnen und Kollegen als Kommunikationspunkte nutzen können.

### **Anpassung von Büroräumen an ergonomische Standards hinsichtlich der Einrichtung**

Viele Büros im Kulturreferat entsprechen in weiten Teilen nicht mehr den modernen ergonomischen Standards, ein Teil der Möbel hat die vorgesehene Lebensdauer überschritten.

Um über den, durch Versetzung, Neuschaffung und Umorganisation, erforderlichen Bedarf, der im normalen Haushaltsansatz vorhanden ist, die Einrichtung der Büroräume den Erfordernissen des modernen Bürolebens anzupassen und einem Wunsch der Beschäftigten zu folgen, sind die Mittel erforderlich.

## **3. Darstellung der Kosten und der Finanzierung**

Mit dem Beschluss „Haushaltsbeschluss ernst nehmen“ vom 17.12.2014 hat die Vollversammlung des Stadtrats beschlossen, dass unterjährige Haushaltsausweitungen grundsätzlich ausgeschlossen und Ausnahmen nur zulässig sind, wenn nachweisbar unvorhergesehene Ereignisse und Entwicklungen ein sofortiges Handeln notwendig machen.

Das Kulturreferat greift mit dem vorliegenden Beschluss den mit den bisherigen Stadtratsbeschlüssen zum Thema GPTW und BGM gezeigten Willen des Stadtrates auf, die Gesundheit und die Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem zentralen Thema der Personalentwicklung zu machen.

### 3.1 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>	74.000,-- ab 2017	50.000,-- in 2017	
davon:			
Personalauszahlungen*			
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen	74.000,--	50.000,--	
Transferauszahlungen			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			

\* 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.

Da zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht bekannt ist, welche Kosten hiervon investiv oder konsumtiv anfallen, werden die Mittel zunächst konsumtiv bereitgestellt (IA 561013111, Skto 651000) und nach Bedarf konsumtiv / investiv umgeschichtet.

### 3.2 Nutzen

Der Nutzen von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM), Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) wird inzwischen nicht mehr bestritten.

BGM und BGF ist nicht nur ein Kostenfaktor.

Der BKK-Dachverband hat in seiner Rubrik „Zahl des Monats“ im August 2015 ein Return of Investment (RoI) zur Betrieblichen Gesundheitsförderung von 1 zu 2,7 bekanntgegeben. Für jeden investierten Euro können bis zu 2,70 € an reduzierten Fehlzeiten eingespart werden (siehe Anlage 7).

Weitergehende Informationen dazu sind von der „Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA)“ unter <http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-28/> veröffentlicht worden.

Die Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA) ist eine Kooperation vom BKK-Dachverband, Deutsche gesetzliche Unfallversicherung Spitzenverband, AOK Gesundheitskasse und dem Verband der Ersatzkassen VDEK.

Immaterieller Nutzen:

Der immaterielle Nutzen aller vom Arbeitgeber den Arbeitnehmern angebotenen gesundheitsförderlichen Maßnahmen liegt in der höheren Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der besseren Identifikation mit der Landeshauptstadt München als Arbeitgeberin, die letztendlich in einer besseren Leistungsfähigkeit und einer höheren Motivation und Kreativität für die Tätigkeiten des Kulturreferates im Sinne der Münchner Bürgerinnen und Bürger münden kann.

### 3.3 Feststellung der Wirtschaftlichkeit

Im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), bzw. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) sind direkte Feststellungen der Wirtschaftlichkeit schwierig. Wie in Anhang 7 dokumentiert, kann von einem Return of Investment (RoI) von 1 zu 2,7 ausgegangen werden.

### 3.4 Finanzierung

Die Finanzierung kann weder durch Einsparungen noch aus dem eigenen Referatsbudget erfolgen.

Die Finanzierung ab 2017 erfolgt im Rahmen der regulären Haushaltsaufstellung zum Schlussabgleich.

## 4. Abstimmungen

Die Stadtkämmerei nimmt zu der Beschlussvorlage wie folgt Stellung.

Obwohl der Wille zur Einführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit im Kulturreferat begrüßt wird, muss sich die Frage gestellt werden, ob die dauerhafte Bereitstellung von zusätzlichen Mitteln ohne Überprüfung der Maßnahmenwirkung zielführend ist. Aus diesem Grund schlägt die Stadtkämmerei eine zunächst befristete Budgeterhöhung vor, welche jedoch verstetigt werden kann, falls eine Wirkung nachgewiesen wurde.

Das Kulturreferat erkennt die Forderung der Stadtkämmerei an, die Mittel zunächst zu befristen. Aufgrund des weiterhin anhaltenden Aufbaues der BGM-Strukturen im Kulturreferat und der langfristig angelegten Maßnahmen, schlägt das Kulturreferat eine Befristung von zunächst fünf Jahren vor. In diesem Zeitraum wird das Kulturreferat die Wirksamkeit der Maßnahmen laufend evaluieren.

Eine produktgenaue Zuordnung der Kosten ist nicht möglich, da die Maßnahmen referatsweit und damit produktübergreifend wirken.

Der Korreferent des Kulturreferats, Herr Stadtrat Quaas, sowie alle Verwaltungsbeirätinnen und Verwaltungsbeiräte haben Kenntnis von der Vorlage.

## II. Antrag des Referenten:

1. Die Ausführungen zur Umsetzung der Maßnahmen zu BGM und GPTW im Kulturreferat werden zustimmend zur Kenntnis genommen.
2. Das Kulturreferat wird beauftragt, die auf zunächst fünf Jahre befristeten erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellungsverfahren 2017 ff. in Höhe von 74.000 € jährlich bei der Stadtkämmerei anzumelden (IA 561013111, Skto 3000.602.0000.0).  
Das Kulturreferat wird beauftragt, die einmalig erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2017 in Höhe von 50.000 € bei der Stadtkämmerei anzumelden.  
Da zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht bekannt ist, welche Kosten hiervon investiv oder konsumtiv anfallen, werden die Mittel zunächst konsumtiv bereitgestellt (IA 561013111, Skto 651000) und nach Bedarf konsumtiv / investiv umgeschichtet
3. Der Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

## III. Beschluss: nach Antrag.

Über den Beratungsgegenstand entscheidet endgültig die Vollversammlung des Stadtrats.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der Vorsitzende:

Der Referent:

Josef Schmid  
2. Bürgermeister

Dr. Hans-Georg Küppers  
Berufsm. Stadtrat



IV. Abdruck von I., II. und III.  
über den Stenografischen Sitzungsdienst  
an die Stadtkämmerei  
an das Direktorium – Dokumentationsstelle  
an das Revisionsamt  
mit der Bitte um Kenntnisnahme.

V. Wv. Kulturreferat (Vollzug)

---

Zu V. (Vollzug nach Beschlussfassung):

1. Übereinstimmung vorstehender Ausfertigung mit dem Originalbeschluss wird bestätigt.

2. Abdruck von I. mit V.

an StD

an GL-L

an GL-1

an GL-2 ( 2x)

an GL-BGM / GPTW z. Hd. Herrn Stöcker

an GL-BGM / GPTW z. Hd. Herrn Kain

an den ÖPR z. Hd. Herrn Teppert-Neumann

mit der Bitte um Kenntnisnahme bzw. weitere Veranlassung.

3. Zum Akt

München, den .....

Kulturreferat