

**Mitarbeiterbefragung Great Place to Work;
Ergebnisse und Folgeprozess in den Eigenbetrieben des Kommunalreferats**

Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 08010

Kurzübersicht zum Beschluss des Kommunalausschusses vom 23.02.2017 (SB)
Öffentliche Sitzung

Anlass	Beschluss des Stadtrates vom 11./25.07.2012 zum weiteren Vorgehen bezüglich der stadtweiten Mitarbeiterbefragung Great Place to Work (GPtW).
Inhalt	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung; Folgeprozess in den Eigenbetrieben AWM, MHM und SgM; Langfristige Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitssituation.
Gesamtkosten/ Gesamterlöse	-/-
Entscheidungs- vorschlag	Die Ergebnisse werden zur Kenntnis genommen; dem Folgeprozess und den vorgeschlagenen Maßnahmen wird zugestimmt.
Gesucht werden kann im RIS auch unter:	Great Place to Work, Mitarbeiterzufriedenheit, interne Kommunikation
Ortsangabe	-/-

Inhaltsverzeichnis

I. Vortrag des Referenten	
1. Ausgangslage	1
Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung für das Kommunalreferat.....	1
2. Folgeprozess	2
2.1 Aufarbeitung der Ergebnisse im Kernbereich.....	2
2.2 Aufarbeitung der Ergebnisse in den Eigenbetrieben.....	2
3. Stadtgüter München	2
3.1 Wie wurden die Befragungsergebnisse aufgearbeitet?.....	2
3.2 Was waren die wichtigsten Erkenntnisse/Handlungsfelder?.....	3
3.3 Welche konkreten Maßnahmen sind erfolgt?.....	3
3.4 Wie wird das Thema Mitarbeiterzufriedenheit dauerhaft behandelt?.....	4
3.5 Fazit.....	4
4. Markthallen München	5
4.1 Wie wurden die Befragungsergebnisse aufgearbeitet?.....	5
4.2 Was waren die wichtigsten Erkenntnisse/Handlungsfelder?.....	6
4.3 Welche konkreten Maßnahmen sind erfolgt?.....	6
4.4 Wie wird das Thema Mitarbeiterzufriedenheit dauerhaft behandelt?.....	7
4.5 Fazit.....	7
5. Abfallwirtschaftsbetrieb München	8
5.1 Ausgangssituation.....	8
5.2 Maßnahmen und deren Wirkung.....	9
5.3 Rahmenbedingungen und nächste Schritte.....	13
5.4 Fazit.....	15
6. Zusammenfassung	16
7. Beteiligung der Bezirksausschüsse	17
8. Unterrichtung der Korreferentin	17
9. Beschlussvollzugskontrolle	17
II. Antrag des Referenten	17
III. Beschluss	17

**Mitarbeiterbefragung Great Place to Work;
Ergebnisse und Folgeprozess in den Eigenbetrieben des Kommunalreferats**

Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 08010

Anlage: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

Beschluss des Kommunalausschusses vom 23.02.2017 (SB)

Öffentliche Sitzung

I. Vortrag des Referenten

1. Ausgangslage - Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung für das Kommunalreferat

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

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

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

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

2. Folgeprozess

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

2.1 Aufarbeitung der Ergebnisse im Immobilienbereich

Im Kernbereich des Kommunalreferats - Immobilienverwaltung und städtische Forstverwaltung - erfolgte die Ergebnisaufarbeitung durch ein internes Projekt. Mit der **Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 05638** wurde der Stadtrat am 14. März 2016 umfassend über die Ergebnisse des Projekts informiert.

Der vorliegende Beschluss geht nicht näher auf den Kernbereich ein, sondern konzentriert sich auf den Folgeprozess der Eigenbetriebe Abfallwirtschaftsbetrieb München, Markthallen München und Stadtgüter München.

2.2 Aufarbeitung der Ergebnisse in den Eigenbetrieben

Von Beginn an wurden eigenständige Koordinatorinnen und Koordinatoren für die drei Eigenbetriebe des Kommunalreferats benannt. So konnte der Folgeprozess an die individuellen Bedürfnisse angepasst und die Umsetzung geeigneter Maßnahmen sichergestellt werden.

Welche konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit im Abfallwirtschaftsbetrieb München (AWM), den Markthallen München (MHM) und den Stadtgütern München (SgM) umgesetzt wurden, wird nachfolgend dargestellt.

3. Stadtgüter München

3.1 Wie wurden die Befragungsergebnisse aufgearbeitet?

Die Stadtgüter München, waren bzw. sind sehr zufrieden auf ein überdurchschnittlich gutes Ergebnis der Mitarbeiterbefragung „GPtW“. Vor allem beim Themenpunkt „Stolz“ konnte sich der Eigenbetrieb deutlich vom Gesamtergebnis der Landeshauptstadt München hervorheben.

Die Ergebnisse aus der stadtweiten Befragung „Great Place to Work“ wurden zum ersten Mal am 27.02.2014 allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern präsentiert.

Am 20.05.2014 fand ein erster Workshop mit allen Führungskräften der Stadtgüter München statt. Dort wurden die Ergebnisse der stadtweiten Befragung noch einmal gemein-

sam durchgesprochen und anschließend arbeiteten die Führungskräfte den aus ihrer Sicht resultierenden Handlungsbedarf aus.

Daraufhin folgte ein Workshop für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtgüter München. In diesem Workshop wurden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vorgestellt und der aus Sicht der Beschäftigten resultierende Handlungsbedarf wurde gemeinsam erarbeitet.

Am 17.07.2014 trafen sich dann nochmals alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte zu einem gemeinsamen Mitarbeiter-Forum, in welchem die jeweiligen Handlungsvorschläge vorgestellt wurden. Alle hatten hierbei noch einmal Gelegenheit zu sehen, wo es Parallelen zwischen den Ergebnissen der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt. Ebenso wurde nochmals die Möglichkeit angeboten, weitere Ergänzungen aufzunehmen.

Nach Abschluss der Workshops wurde ein Lenkungskreis GPtW aus Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtgüter München gebildet. Dieser traf sich am 21.10.2014. Dort wurden die identifizierten Handlungsfelder noch einmal gemeinsam durchgesprochen und konkrete Maßnahmen zu deren Umsetzung erarbeitet und festgelegt.

3.2 Was waren die wichtigsten Erkenntnisse/Handlungsfelder?

Bei den einzelnen Workshops haben sich 6 Handlungsfelder deutlich herauskristallisiert:

- Führung/Führungskultur
- Wertschätzung
- Ausstattung (Betriebsmittel)
- Arbeitseinsatzplanung
- Personalentwicklung
- Information/Kommunikation

3.3 Welche konkreten Maßnahmen sind erfolgt?

Mit folgenden (Haupt-)Instrumenten wurden bzw. werden die Handlungsfelder von den Stadtgütern München derzeit laufend umgesetzt:

Führung/Führungskultur und Wertschätzung

- Durchführung individueller Führungskräfte-seminare für alle Führungskräfte zur Verbesserung der Führungskultur
- Erarbeitung eines „Umgangsknigge“ (Unterschrift aller Führungskräfte und Mitarbeiter „Wir stehen dahinter!“)
- Einführung einer Fehler- und Feedbackkultur (Fehler akzeptieren/ansprechen/aufarbeiten)
- Stärkere Einbindung der Mitarbeiter in den Betriebsablauf im Rahmen z.B. regelmäßiger Betriebsbesprechungen

Ausstattung/Betriebsmittel

- Stärkere Miteinbeziehung der Beschäftigten bei Anschaffungen, wie z.B. Maschinen
- Mitspracherecht bei der Arbeits- und Sicherheitskleidung, wie Termin zur Anprobe der Kleidung, z.B. bei Betriebsversammlung

Arbeitseinsatzplanung

- regelmäßige Besprechungen auf den einzelnen Gütern mit dem Vorgesetzten (Gutsverwalter), wie z.B. tägliche Morgenbesprechung
- Einhaltung der Vereinbarungen aus den o.g. Besprechungen
- Landwirtschaftliche Arbeiten werden von eigenen Mitarbeitern ausgeführt und stehen im Vordergrund, Baumaßnahmen als Ergänzungen
- Erstellung eines Aufgabenverteilungsplans

Personalentwicklung

- Förderung der Mitarbeiter bei Personalentwicklungsbedarf, Mitarbeitern auch die Zeit einräumen, z.B. Fachschulungen zu besuchen
- Vorzug der eigenen Mitarbeiter vor Externen, z.B. bei Stellenneubesetzungen, soweit im Rahmen der rechtlichen Vorgaben möglich
- Einarbeitungskonzepte bei neuen Mitarbeitern

Information/Kommunikation

- Einführung eines monatlichen SgM-Info-Briefs (aktuelle Geschehnisse bei SgM auf den einzelnen Gütern, evtl. Ausschreibung freier Stellen, Informationen über aktuelle bzw. anstehende Termine, etc.)
- Regelmäßige Betriebsbesprechungen des zweiten Werkleiters mit allen Mitarbeitern der einzelnen Güter
- Regelmäßige Verwalterbesprechungen mit allen Gutsverwaltern

3.4 Wie wird das Thema Mitarbeiterzufriedenheit dauerhaft behandelt?

Über das weitere Vorantreiben der o.g. Handlungsfelder hinaus werden sich die Stadtgüter München vor allem weiterhin mit dem Thema Feedback- bzw. Führungskultur auseinandersetzen. Denn nur wenn offen miteinander kommuniziert wird, kann aus Sicht der Stadtgüter München Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entstehen.

Bei den regelmäßigen Betriebsversammlungen mit dem zweiten Werkleiter, haben die Beschäftigten z.B. die Möglichkeit, von der alltäglichen Arbeit zu berichten bzw. die jeweiligen Sorgen und Wünsche einzubringen. Hierbei ist es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch Vorgesetzten möglich, die persönlichen Anliegen direkt an die Werkleitung, den jeweiligen Vorgesetzten oder auch den Kolleginnen und Kollegen näher zu bringen. Dies gilt umgekehrt natürlich auch für den zweiten Werkleiter der Stadtgüter München.

3.5 Fazit

Die Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Umfrage „GPtW“ sehr positiv angenommen und haben sich bei der Aufarbeitung persönlich mit eingebracht. Eben-

so wurde die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Handlungsempfehlungen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Führungskräften sehr ernst genommen. Alle haben sich engagiert und somit konnten viele Themen bereits abgearbeitet werden. Eine Reihe von Maßnahmen aus den Handlungsfeldern Arbeitseinsatzplanung, Information/Kommunikation und Betriebsmittelausstattung konnten kurzfristig umgesetzt werden. Insbesondere bei dem Themenfeld Kommunikation wurde bei den Stadtgütern mit dem monatlichen Infobrief und den regelmäßigen Betriebsversammlungen eine bessere Transparenz und damit mehr Verständnis für Entscheidungen erreicht.

Es ist jetzt Aufgabe der Führungskräfte diese Handlungsfelder dauerhaft zu etablieren. Die größten Anliegen der Mitarbeiter waren allerdings die Themenfelder Führung/Führungskultur und Personalentwicklung. Alle Führungskräfte haben in den letzten zwei Jahren Fortbildungen besucht. Der Umgang mit den Mitarbeitern ist das wichtigste und schwierigste Handlungsfeld, das erarbeitet wurde und zugleich entscheidend für die Mitarbeiterzufriedenheit. Gute Führungskultur und gegenseitige Wertschätzung führen zu einem guten Arbeitsklima und damit zu einem erfolgreichen Arbeitsergebnis. Aber zu einer guten Zusammenarbeit gehören auch Mitarbeiter, die sich führen lassen. Für ein erfolgreiches Team sind beide Seiten gefordert: Die Führungskraft muss ihre Entscheidungen transparent darlegen und dem Mitarbeiter Wertschätzung entgegenbringen. Der Mitarbeiter muss auch unliebsame Entscheidungen akzeptieren. Daran muss jeden Tag gearbeitet werden.

Auch für die Führungskräfte war es eine sehr wertvolle Erfahrung, die Sorgen und Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem geschützten Rahmen zu erfahren. Es liegt weiterhin an den Stadtgütern München, dies für den Betrieb positiv zu nutzen. Da es sich bei den Stadtgütern München vor allem um langfristige bzw. laufende Themen handelt, ist es dem Eigenbetrieb ein besonderes Anliegen weiterhin die Themen gemeinsam zu erarbeiten, um somit durch gezielte Maßnahmen die Zufriedenheit aller nachhaltig zu verbessern und zu festigen.

4. Markthallen München

4.1 Wie wurden die Befragungsergebnisse aufgearbeitet?

Schon bevor die Mitarbeiter-Befragung „Great Place to Work“ im Jahre 2013 stadtweit durchgeführt wurde, hatten die Markthallen München 2012 ihre Beschäftigten um ihr Feedback gebeten. Unter dem Motto „Was hindert uns – erfolgreich – zu arbeiten?“ wurden sehr viele gute Anregungen und Erkenntnisse gesammelt, abteilungsweise gebündelt und mündeten in einer sogenannten Mängelliste. Die Punkte aus dieser Liste wurden dann in Mitarbeiterzirkeln diskutiert, anschließend Maßnahmen entwickelt und diese der Werkleitung vorgestellt und schließlich – wenn möglich – umgesetzt.

Das Resultat aus der stadtweiten Befragung „Great Place to Work“ wurde zum ersten Mal im Februar 2014 bei den Markthallen München (MHM) kommuniziert und der stadtweite Prozess wurde vorgestellt. Ab diesem Zeitpunkt verknüpfte man die Maßnahmen aus der „Mängelliste“ mit den Erkenntnissen aus der Befragung zu einem Prozess und arbeitet diese nun gezielt ab.

4.2 Was waren die wichtigsten Erkenntnisse/Handlungsfelder?

Aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung „Great Place to Work“ haben sich für die MHM drei hausinterne Schwerpunktthemen herauskristallisiert:

- Kein „roter Faden“ bei der Werkleitung zu erkennen – Handlungsfelder und -ziele der Werkleitung
- Verbesserung der Führungskultur
- Bereinigung der Schnittstellen, Vermeidung von Doppelarbeiten

4.3 Welche Konkreten Maßnahmen sind erfolgt?

Handlungsfeld 1: „Roter Faden“ - Handlungsfelder und Ziele der Werkleitung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der MHM bemängelten den fehlenden „roten Faden“ beim Handeln im Alltag durch die Werkleitung. Eine strategische Ausrichtung der Werkleitung sei für die Belegschaft nicht klar erkennbar und transparent.

Als Basis wurde daher ein gemeinsames Selbstverständnis erarbeitet und den Kolleginnen und Kollegen vorgestellt. Das Management-Tool, das operative Ziele und Maßnahmen zu den Handlungsfeldern Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit / Ökologie und Prozesse für alle sichtbar machen soll, die Balanced Scorecard (BSC), wurde eingeführt. Um die BSC zu etablieren, erarbeiteten die Führungskräfte in mehreren Workshops strategische Ziele und Maßnahmen. Jedes Jahr wird die BSC aktualisiert und fortgeschrieben. Dieses Tool, das jetzt als „roter Faden“ ein sowohl für die Werkleitung als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter messbares Handlungsfeld ist, wird regelmäßig der Belegschaft kommuniziert, z.B. in den Personalversammlungen.

Handlungsfeld 2: Führungskultur

Das Thema Führungskultur wurde ebenfalls von der Belegschaft kritisch betrachtet. Die Werkleitung der MHM erkannte, dass hier eine Weiterentwicklung notwendig ist. Halbjährlich finden nun Führungskräfte-Workshops statt, in denen sich die Teilnehmer mit den Anforderungen an das Thema „Führung“ befassen und sich kritisch mit ihrem eigenen Führungsverhalten auseinandersetzen. Intensiv wurde auch die Sandwich-Position der mittleren Führungsebene beleuchtet und die Probleme dieser Kolleginnen und Kollegen gezielt abgefragt. Anregungen und Vorschläge wurden an die obere Führungsebene kommuniziert und diskutiert. Derzeit wird ein weiterer 2-tägiger Workshop mit dem Zweck „Vernetzung der mittleren und oberen Führungsebene – Instrumente für das gemeinsame Führen“ entwickelt.

Handlungsfeld 3: Bereinigung der Schnittstellen, Vermeidung von Doppelarbeiten

Die Markthallen München sind ein nach der DIN EN ISO 9001 zertifizierter Betrieb, der anhand dokumentierter Prozesse seine Betriebsabläufe regelt. Dennoch bemängelten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unklarheiten bzgl. Schnittstellen und Doppelarbeiten. Es

wurde deutlich, dass die Belegschaft klar definierte Schnittstellen und Zuständigkeiten für die Aufgabenerfüllung benötigt. Daraufhin wurde eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die die vorhandenen Prozesse und Schnittstellen untersucht. Die Prozesslandkarte wurde in Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse neu unterteilt. Die Arbeitsgruppe analysiert derzeit mit den betroffenen Personenkreisen die Arbeitsabläufe, entwickelt saubere Prozesse und legt klare Zuständigkeiten fest. Zur Dokumentation und Transparenz erfolgt die Modellierung in ADONIS. Ziel ist, die Zufriedenheit der Belegschaft durch klare und dokumentierte Vorgaben und Arbeitsabläufe sicherzustellen. Die Gesamtabläufe der einzelnen Arbeitsvorgänge sollten am Ende allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transparent und bewusst sein.

Weitere Maßnahmen, wie die Einführung eines SAP-Tools zur Materialwirtschaft sowie die Optimierung von weiteren SAP-Tools und die Neustrukturierung des Archivs, waren ein Ausfluss aus der Mitarbeiterbefragung und sind ebenfalls in Bearbeitung.

4.4 Wie wird das Thema Mitarbeiterzufriedenheit dauerhaft behandelt?

Über das Vorantreiben der o.g. Handlungsfelder hinaus werden sich die MHM weiterhin aktiv mit dem Thema „Gesundheit und Arbeitsfähigkeit“ beschäftigen.

Im Rahmen einer gesundheitsförderlichen Führungs- und Betriebskultur arbeiten sie an der Entwicklung von Konzepten und Maßnahmen für psychische Belastungsfaktoren, z.B. alters- und altersgerecht gestaltete Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, soziale Bedingungen, Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsbedingungen, transparente Information und Kommunikation.

Des Weiteren soll die Belegschaft zu gesundheitsbewusstem Verhalten sensibilisiert werden, z.B. im Rahmen von Aktionen zu Themen wie Hautkrebs (mit Hautscreeningangebot), Bewegung und Ernährung, Wahrnehmen von Krebsvorsorgeuntersuchungen oder Untersuchungen zum Erhalt der Sehfähigkeit, z.B. Sehtests.

4.5 Fazit

Da es sich um langfristig angelegte Maßnahmen handelt, die noch weiter vorangetrieben werden müssen, um tatsächlich zu greifen, wünscht sich die Belegschaft, dass die finanziellen Mittel, die bisher über GPtW temporär flossen, in eine nachhaltige Struktur überfließen. Wenn die Mittel entzogen werden, laufen alle Gefahr, dass die erfolgreichen Maßnahmen, die Workshops und die neuen Strukturen der Kommunikation in dieser Form nicht mehr durchgeführt werden könnten. Die MHM würden diesen Weg gerne weiter gehen, damit die Erfolge der Maßnahmen auch nachhaltig verankern werden können. Wenn dieser Aufbruch nicht in eine nachhaltige Regelstruktur überführt wird, droht bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Demotivation und Frust. Viele von den verbesserten Rahmenbedingungen könnten dann nicht aufrecht erhalten bleiben und das bisherige Engagement würde als „umsonst“ wahrgenommen.

Die Umsetzung der stadtweit identifizierten Handlungsfelder wird bei der Belegschaft der MHM derzeit noch mit Skepsis betrachtet. Eine daraus resultierende fühlbare Verbesserung der persönlichen Arbeitssituation ist derzeit noch nicht spürbar.

5. Abfallwirtschaftsbetrieb München

5.1 Ausgangssituation

Als ein besonders wichtiger Akteur im Bereich der Daseinsvorsorge gestaltet der Abfallwirtschaftsbetrieb München (AWM) sein Dienstleistungsangebot stets nach den Erfordernissen der Zeit. Verantwortungsvolles Arbeiten sowie kontinuierliche Weiterentwicklung und Innovationsfähigkeit gehören deshalb seit jeher zu den wesentlichen Eigenschaften des AWM. Das Motto „Gemeinsam gute Ergebnisse erzielen“ ist für die Werkleitung dabei handlungsleitend. Deshalb ist es ihr auch wichtig, ein wettbewerbsfähiges Leistungsniveau und zufriedene Kunden mit zufriedenen und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erreichen und zu erhalten.

Unter dieser Prämisse hatte der AWM schon vor dem stadtweiten Prozess zu Great Place to Work (GPTW) diverse Maßnahmen ergriffen. Die Ergebnisse der im Zeitraum vom 24.06. bis 14.07.2013 durchgeführten GPTW-Befragung bestätigten den eingeschlagenen Kurs und die identifizierten Handlungsfelder des AWM, die nahezu deckungsgleich zu denen des GPTW-Prozesses sind.

Dass die Wirkung der Maßnahmen in der Befragung noch nicht überall sichtbar war, erklärt sich der AWM zum Einen damit, dass diverse strukturelle Gegebenheiten bei der Landeshauptstadt München einem besseren Befragungsergebnis ganz grundsätzlich im Wege stehen. Auf diese wird in den Schlussfolgerungen unter Punkt 5.3 näher eingegangen. Zum Anderen waren die vom AWM ergriffenen Maßnahmen zum Zeitpunkt der GPTW-Befragung noch nicht abgeschlossen, weshalb noch keine Wirkung zu erwarten war. Aus diesem Grund erlaubte sich der AWM auch im Sinne einer Unternehmensführung mit Maß, mit den eigenen Formaten unabhängig vom stadtweiten Standardprozess fortzufahren, um die identifizierten Handlungsfelder und Ziele stimmig und konsequent weiter zu bearbeiten. Hierzu lieferte und liefert der AWM dem Personal- und Organisationsreferat kontinuierlich und termingerecht die gewünschten Rapports für die stadtweite Berichterstattung zu GPTW. In diesem Kontext sei erwähnt, dass dem AWM vom Deutschen Nachhaltigkeitsrat bescheinigt wurde, dass er eine solide Unternehmensstrategie auf Level A verfolgt.

Gleichwohl hat sich die oberste Führungsebene des AWM mit den Ergebnissen zu GPTW intensiv beschäftigt und daraufhin erneut Schwerpunkte gesetzt. Diese gilt es bei der konsequenten Weiterführung der begonnenen Projekte und Maßnahmen weiter zu fokussieren:

- noch stärkere Zielorientierung
- Personalentwicklung weiter ausbauen
- Demographie-Strategien entwickeln
- Wertschätzende Führung weiter verfolgen
- Geschäftsprozesse abbilden und Verantwortlichkeiten definieren.

Dem AWM geht es letztendlich darum, die vor sechs Jahren begonnenen Projekte und Programme konsequent weiterzuführen.

5.2 Maßnahmen und deren Wirkung

5.2.1 Projekt „Etablierung einer zieleorientierten Führungs- und Kommunikationskultur im AWM“ (2010 – 2013)

Mit Freude gemeinsam gute Ergebnisse erzielen und dadurch ein wettbewerbsfähiges Leistungsniveau erreichen, mit diesem Ziel startete der AWM bereits im Mai 2010 das Projekt "**Etablierung einer zieleorientierten Führungs- und Kommunikationskultur im AWM**". Das Projekt wurde von der nach dem systemischen Ansatz arbeitenden Unternehmensberatung Ramboll Management Consulting für die Dauer von drei Jahren kompetent begleitet.

In dem Wissen, dass Führungsverhalten und Mitarbeiterzufriedenheit im engen Zusammenhang stehen, hat die Werkleitung genau an diesem Punkt angesetzt. Nachvollziehbare, ergebnisorientierte und konsequente Führung, eindeutige, klare und zielgruppenspezifische Kommunikation, sich an den eigenen Erfolgen orientieren sowie die Bereitschaft von anderen zu lernen und den Dialog zu fördern waren die zentralen Ziele des Projekts.

Auf dem Weg zur Identifizierung der nachfolgend aufgeführten Handlungsfelder des Projekts wurde mit folgenden Formaten bzw. Beteiligungsformaten gearbeitet:

- **Dokumentenanalyse:** Alle relevanten Dokumente und Analysen – insbesondere die Ergebnisse der letzten Mitarbeiterbefragung sowie Strategie- und Kommunikationskonzepte, Leitlinien, dokumentierte Werte und Leitbild wurden ausgewertet.
- **Interviews und Tiefeninterviews:** Leitfadengestützte Einzelgespräche wurden mit 38 Führungskräften im AWM geführt.
- **Teilnehmende Beobachtungen:** Ganztägig - in den vier Betriebshöfen des AWM, der Deponie und im Containerdienst durchgeführt.
- **Action-Learning-Groups:** Kollegiales, aktionsbasiertes Lernmodell entlang individueller Themen des Führungsalltags mit allen 110 Führungskräften des AWM; abteilungs- und hierarchieübergreifend zusammengestellt; die hier zu Tage getretenen Fokusthemen wurden an die oberste Leitungsebene gespiegelt.
- **Arbeitsplatzbezogene Einzel- und Gruppencoachings:** 11 Einzelcoachings und zwei Teamcoachings durchgeführt, die jeweils auf Freiwilligkeit basierten.
- **Reflexion und Optimierung der Besprechungskultur:** Der Fokus lag darauf, die Effektivität wiederkehrender Besprechungen zu erhöhen.
- **Klausurtagung der obersten Leitungsebene:** Reflexion der Ergebnisse des Prozesses, Identifizierung folgender **Handlungsfelder:**

<p>Verantwortlichkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rollenklarheit und Klarheit über Kompetenzen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten • Steuerung von abteilungsübergreifenden Schnittstellen • Herunterbrechen der strategischen Ziele 	<p>Beteiligungsverfahren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung von Fachexperten und Betroffenen in Entwicklungsprozessen • Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit stärken • Standardisierung von kollegialer Beratung
<p>Entscheidungs-, Durchführungs- und Ergebnisverantwortung in der Linie Logistik-Einsammeldienst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordinierung und Dialog zwischen den Betriebshöfen ausbauen • Zuständigkeiten eindeutig klären • Wissen der Außendienstverantwortlichen nutzen 	<p>Ausbau der Führungskräfte- und Personalentwicklung im AWM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung von internen Strukturen und Kompetenzen • Potenzialanalysen und Talentmanagement • Trends (z.B. Überalterung, Fachkräftemangel) aktiv begegnen und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen

Eine interne Umfrage nach der ersten Hälfte des Projekts Ende 2011 bei allen 110 Führungskräften ergab bei einem Rücklauf von 41%, dass bei den jeweiligen Handlungsfeldern eine Verbesserung des Zustands um rund 10% im Vergleich zu vorher zu verzeichnen war. Dieses Ergebnis bestätigte den AWM darin, den Veränderungsprozess fortzusetzen und die Handlungsfelder weiterzubearbeiten. Insbesondere die Action-Learning-Groups trugen neben den individuellen Lernerfolgen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Wesentlichen dazu bei, dass einerseits neue Methoden und Herangehensweisen zur Bewältigung von Herausforderungen erlernt wurden, andererseits sich die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sowie das Verständnis für die operativen Einheiten verbesserte und damit dazu beigetragen hat, das „Silodenken“ zu überwinden. Diese Erfahrung förderte das Vertrauen und den gegenseitigen Respekt sowie die Erfahrung und die Erkenntnis der positiven Wirkung des Dialogs.

Um eine dauerhafte und nachhaltige Entwicklung in den definierten Handlungsfeldern zu erzielen, haben im zweiten Teil des Projekts die jeweils fachlich für die Bereiche zuständigen Abteilungsleitungen Personal und Logistik sowie die Werkleitung selbst die Teilprojektleitung und damit die Verantwortung für die Umsetzung der vier Handlungsfelder übernommen. Der Umfang an externer Unterstützung durch Ramboll Management Consulting ist je nach Handlungsfeld in unterschiedlichem Umfang in Anspruch genommen worden.

Maßnahmen zur Umsetzung der Handlungsfelder durch Ramboll Management Consulting:

- Einzel- und Teamcoachings der Teilprojektleiter, von Führungskräften und deren Teams sowie Ad-hoc-Interventionen in 10 Organisationseinheiten des AWM
- gegenläufiges Dialogverfahren im Bereich Logistik-Einsammeldienst mit Hilfe der DEBI*-Systematik (**D**urchführungsverantwortung, **E**ntscheidungsverantwortung, **B**eteiligung und **I**nformation)
- Mentoring und punktuelle fachliche Unterstützung einzelner Teilprojektverantwortlicher im Bereich Personalentwicklung für die Themenbereiche: Schlüsselpositionen, Poten-

zialerkennung, Talentmanagement, Mangelberufe, Demografischer Wandel, Gesundheitsbefragung, Masterpläne 20plus und 50plus (siehe auch Punkt 5.2.3)

- Moderation von kollegialen Beratungen unter Führungskräften
- Workshop zur Schnittstellenoptimierung zwischen Strukturierung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten entlang der Aufgabenfelder mit Hilfe der DEBI*-Systematik

Mit der DEBI*-Systematik (**D**urchführungsverantwortung, **E**ntscheidungsverantwortung, **B**eteiligung und **I**nformation), einer Strukturhilfe zur klaren und eindeutigen Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Aufgabenkoordination, wurde den Führungskräften ein funktionales Werkzeug an die Hand gegeben. Die Kompetenz zur Anwendung wurde bei der Personalentwicklung des AWM verortet.

Die Ergebnisse und Handlungsfelder aus dem gegenläufigen Dialogverfahren im Bereich Logistik Einsammeldienst liegen den Umsetzungsverantwortlichen vor. Coachings haben die Rollenklarheit und die Klärung der eigenen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten gefördert und dazu befähigt, diese aktiv einzunehmen bzw. wahrzunehmen.

Die Prämisse, Betroffene und Fachexperten zu Beteiligten zu machen, wird im AWM-Alltag zunehmend gelebt.

So hat das Projekt insgesamt ein Bewusstsein und damit eine gute Basis für die AWM-spezifischen Themen und Handlungsfelder geschaffen und damit die ersten Meilensteine für eine wertschätzende Führungs- und Kommunikationskultur gesetzt, die es weiter zu stärken gilt.

5.2.2 Projekt „Wir werden Marke“ (2012/ 2013)

Des Weiteren hat der AWM mit dem **Projekt "Wir werden Marke"** in den Jahren 2012/ 2013 die Identifikation der Belegschaft mit dem AWM und damit auch der LHM gefördert, und ein neues Corporate Design eingeführt. Hier hat der AWM darauf geachtet, dass Markenidentität von Innen wächst. Unter dem Slogan „Münchens Abfall – Unsere Verantwortung“ wurden dabei in zahlreichen Workshops 12 Markenwerte identifiziert und eingeführt, die seither Maßgabe und Orientierung für das tägliche Tun und Wirken im AWM sind.

Die Markenwerte des AWM

lösungsorientiert	vertrauensvoll	münchenerisch
unkompliziert	partnerschaftlich	stark
kompetent	ökologisch	engagiert
innovativ	zuverlässig	sympathisch

Damit die Marke AWM auch authentisch ist, hat der AWM zuerst im Rahmen eines internen Markenrollouts damit begonnen, seine Belegschaft für die Markenwerte und das neue Erscheinungsbild zu sensibilisieren. In diesem Kontext wurde beispielsweise auch die Belegschaft mit der Frage befasst, worauf man in Bezug auf seinen Arbeitsplatz "stolz" sei. Die Statements hierzu wurden als kleine Videos im Intranet veröffentlicht. Auch ein „Wertespiel“ hat die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenseitig motiviert, sich ihrer

gegenseitigen Wertschätzung bewusst zu werden und diese auszudrücken. Im Einzelnen lassen sich folgende Maßnahmen aufzählen:

- Workshops
- Plakataktion mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Werte – T-Shirts für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Video-Aktion „Stolz auf den AWM“
- Identifikationsfilm
- Markenfibel
- kontinuierliche und intensive interne Kommunikation

5.2.3 Strategisches Ziel 2018: AWM als attraktiver Arbeitgeber (seit 2012)

Weil dem AWM die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr wichtig ist, bietet er nicht nur ein umfangreiches Gesundheitsangebot, sondern fördert auch gezielt die Fortbildung und Weiterentwicklung. Diese Aufgaben sind strukturell in den Sachgebieten „Personalentwicklung“ und „Gesundheit“ verankert.

Mit seinem seit 2009 konsequent und systematisch aufgebauten Betrieblichen Gesundheitsmanagement erreichte der AWM beim Corporate Health Award 2014 und 2015 einen Platz unter den besten Unternehmen in der Branche „öffentliche Verwaltung“ und zählt damit deutschlandweit zu den führenden Unternehmen. Dabei wurde dem AWM bestätigt, dass er sich in besonders vorbildlicher Weise für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der eigenen Belegschaft engagiert und eine vorausschauende, nachhaltige Personalstrategie verfolgt. Auch wurde dem AWM mit einem weiteren Preis - dem Unternehmenspreis Gesundheit 2015 bestätigt, dass er ein Exzellenz-Niveau für sein vorbildliches Gesundheitsmanagement erreicht hat.

Des Weiteren sind im AWM folgende Institutionen und Angebote etabliert

- AWM-eigene Fachkraft für Gesundheits- und Arbeitspsychologie (seit September 2016),
- AWM-eigene Fachkraft für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit,
- zielgruppenspezifisch konzipierte psychologische Gefährdungsbeurteilung und
- vielfältige und zielgruppenspezifische Gesundheitsprogramme.

Im Jahr 2015 erhielt der AWM den Deutschen Bildungspreis mit dem Qualitätssiegel „Exzellentes Bildungs- und Talentmanagement“. Das externe Audit hob insbesondere die attraktiven Entwicklungsmöglichkeiten für Kraftfahrer, Müllwerker und Wertstoffhofmitarbeiter hervor. Ebenso stufte es das Bildungscontrolling, den jährlichen Bildungsbericht und die externe Mitarbeiterberatung als vorbildlich ein.

Mit seiner im Jahre 2012 aktualisierten Vision „Wir garantieren als kommunales Unternehmen eine nachhaltige Wertstoffwirtschaft für alle Siedlungsabfälle Münchens“ hat sich der AWM unter anderem als Ziel gesetzt, sich als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Im Hinblick auf die kontinuierlich erforderliche Personalakquise wurde dabei neben den Wünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die Außenperspektive berücksichtigt.

Hierbei wurden seit dem Jahr 2014 folgende Maßnahmen für eine Personalarbeit mit Perspektive ergriffen bzw. Angebote geschaffen:

- Aufbau eines zielgruppenorientierten Personalmarketings inklusive Karrierewebsite und Messekonzept (seit 2014),
- Aufbau eines Auszubildendenmarketings und Schaffung von attraktiven Ausbildungsmöglichkeiten im Bereich Büromanagement, Dialogmarketing und Kreislauf- und Abfallwirtschaft sowie der Ausbildung zum Berufskraftfahrer (seit 2014/ 2015),
- Praktikumsplätze für Schüler und Studenten sowie Plätze für interessierte Freiwillige am Programm ökologisches Jahr,
- Entwicklungspotenziale durch die Betrauung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit verantwortungsvollen Projekten – u.a. in den Themenbereichen: Talentmanagement, Schlüsselpositionen, Potenzialerkennung, Demographiewandel, interkulturelle Öffnung, Gesundheitsbefragung, Masterplan 20plus und 50plus (seit 2015),
- Projekt zum Thema alterns- und gesundheitsgerechtes Arbeiten (seit 2016),
- zielgruppenspezifische AWM-interne Fortbildungsmöglichkeiten und
- externe Beratungsstelle für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des AWM („Corrente“) (seit 2016).

Auch hat der AWM bereits nach der Mitarbeiterbefragung im Jahr 2008 nachweislich 120 Maßnahmen im Sinne der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umgesetzt. In diesem Kontext wurde u. a. auch ein Gesundheitszirkel mit den gewerblichen Mitarbeitern ins Leben gerufen, bei dem nochmals 40 Maßnahmen durchgeführt wurden.

5.3 Maßnahmen und deren Wirkung

5.3.1 Fortsetzung der im AWM begonnenen Prozesse

Der AWM beschäftigt seit Sommer 2016 einen Great Place to Work-Koordinator, der sich für die schlüssige Fortsetzung des Prozesses und der darin enthaltenen Handlungsfelder auch im Hinblick auf die gesamtstädtischen Zielvorgaben einsetzen wird.

5.3.2 Städtische Rahmenbedingungen

Der AWM sieht aufgrund seiner Erfahrungen in einigen städtischen Rahmenbedingungen und Verdrusssthemen Hemmnisse, welche die Zielerreichung des GPtW-Prozesses hin zu motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erschweren und einer gesonderten Betrachtung bedürfen.

Stellenbesetzungsverfahren

Nicht besetzte Stellen bedeuten Mehrarbeit zu Lasten der Leistungsträger und wirken auf diese stark demotivierend. Die vielfältigen Gründe welche Stellenbesetzungsverfahren sich verzögern, wie beispielsweise formelle Hürden (Stichwort: doppelter Nachteil), der Zeitbedarf für die Neueinwertung von Stellen für Fachkräfte oder Konsolidierungsmaßnahmen, gilt es separat zu betrachten mit dem Ziel, hier mehr Flexibilität zu schaffen.

Gehaltsniveau

In München sind die Lebenshaltungskosten nachweislich 30% höher als in anderen Regionen. Das Gehaltsniveau im öffentlichen Dienst jedoch nicht. Im Verhältnis zur freien Wirtschaft ist die Höhe der Bezahlung - insbesondere bei Führungskräften - bei Weitem nicht vergleichbar. Die Praxis zeigt, dass gerade in Mangelberufen die Vorteile des öffentlichen Dienstes diesen Nachteil nicht ausgleichen können. Hier sei erwähnt, dass das Gehaltsniveau mit der Überführung vom BAT in den TVöD generell gesenkt wurde.

Beurteilungssystem

Die diversen „Vorgaben“ für das Beurteilungswesen führen immer wieder zu Unzufriedenheit der Beschäftigten. Des Weiteren werden Erfolge der einzelnen Verwaltungseinheiten oder Eigenbetriebe von der Stadtspitze nur selten registriert, geschweige denn gelobt. Im Gegensatz dazu werden „Fehler“ schnell an den Pranger gestellt.

Limux

Das Betriebssystem Limux führt aufgrund von Kompatibilitätsproblemen häufig zum Verdross bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die im Außenkontakt stehen. Der zusätzliche Zeitbedarf und der Effizienzverlust schlägt für die LHM nicht nur monetär zu buche. Hier wird den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern enorme Geduld abverlangt, der Arbeitsfluss wird gebremst, die psychische Belastung steigt und die Motivation sinkt.

Fachkarrieren

Karriereschritte in der LHM sind im Wesentlichen nur über Führungspositionen möglich. Für Personalführung weniger geeignete Fachkräfte, die jedoch ihr Fachwissen zum Wohle der Stadt für eine Fachkarriere nutzen könnten, bleibt das Vorankommen häufig verwehrt. Hier gilt es neue Entwicklungsoptionen zu erschließen.

Maßstab für Führungsqualität

Im stadtweiten Handlungsfeld Führung ist beabsichtigt, folgende Grundlagen und Maßstäbe zu setzen:

- Novelle der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit,
- verpflichtendes Assessment-Center (AC) inkl. Feedbackgesprächen mit Stärken-Schwächen-Profil bei der Stellenbesetzung von Führungspositionen,
- online-basierte Standortbestimmung für erfahrene Führungskräfte mit dem Ziel eines individuellen Entwicklungsplans,
- mehr Verbindlichkeit beim Absolvieren von Pflichtseminaren für Führungskräfte,
- Schulungen für Führungskräfte zu konsequentem und verbindlichem Führen u.a. im Hinblick auf Personalentwicklung und Dienstaufsicht inkl. PE-Controlling und
- Weiterentwicklung des Führungsdialogs.

Hier stellt sich der AWM insbesondere bei dem Tool des AC die Frage der Neutralität des Beurteilungsgremiums und der Vertraulichkeit der Ergebnisse sowie der jeweiligen Wirkung auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Des Weiteren hält der Betrieb den alleinigen Maßstab der Mitarbeiterzufriedenheit als Index für Führungsqualität um einiges zu kurz gegriffen. Gerade konsequente Führungskräfte, welche von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten aus den Komfortzonen zu treten, sind nicht unbedingt beliebt. Dass diese in Beurteilungen eher schlechter abschneiden, ist zu erwarten.

Auch stellt sich der AWM die Frage, ob dieses Vorgehen für die im Betrieb stark vertretenen Meisterebenen praktikabel und zielführend ist.

Eigenverantwortung

Wenngleich der AWM und die Landeshauptstadt München als Arbeitgeber hohe Sozialstandards bieten, so regt der Eigenbetrieb dennoch an, auch Formate zu entwickeln, welche die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Gesundheit und die Motivation ins Bewusstsein rücken. Die Erwartungshaltung der Belegschaft gegenüber dem Arbeitgeber ist – nicht zuletzt wegen des sicheren Arbeitsplatzes, den die LHM grundsätzlich bietet - sehr hoch. Der Grad der Eigenverantwortung könnte hier mehr in den Fokus rücken.

5.4 Fazit

Wie unter Punkt 5.2 geschildert, wurden im AWM in den vergangenen Jahren zahlreiche Maßnahmen zur Führungskultur, zur Personalentwicklung und zur betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt. Mehrere Auszeichnungen bestätigen dem AWM, dass dies alles auf hohem Niveau erfolgt ist.

Gleichwohl haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des AWM ihren Arbeitgeber nicht besser bewertet als in anderen städtischen Dienststellen. Dies kann zum Einen darauf zurückgeführt werden, dass die Anforderungen deutlich gestiegen sind, zum Anderen aber auch die unter Punkt 5.3 aufgeführten Rahmenbedingungen zu entsprechender Unzufriedenheit beim Personal geführt haben.

Seitens der Werkleitung des AWM bestehen deshalb erhebliche Zweifel, ob eine Wiederholungsbefragung in Sinne von Great Place to Work wirklich zielführend ist.

6. Zusammenfassung

Die Eigenbetriebe des Kommunalreferats gestalteten ihre Folgeprozesse sehr ausführlich, mit einer größtmöglichen Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Ergebnis konnten der Abfallwirtschaftsbetrieb München, die Markthallen München und die Stadtgüter München zahlreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit initiieren. Die Schwerpunkte lagen dabei häufig auf den Handlungsfeldern „Führungskultur“, „Kommunikation“ und „Arbeitsbelastung“. Die Umsetzung zielgerichteter Maßnahmen wirkte sich bereits nach kurzer Zeit positiv auf das Betriebsklima aus. Der größte Handlungsbedarf besteht jedoch nach wie vor bei Themen, die als langfristig bzw. dauerhaft einzustufen sind.

Das Kommunalreferat und seine Eigenbetriebe sprechen sich für die dauerhafte Implementierung von Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit aus. Nur durch einen mehrjährigen, kontinuierlichen Veränderungsprozess und die regelmäßige Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann eine dauerhafte Verbesserung der Betriebskultur und damit auch der Mitarbeiterzufriedenheit erreicht werden. Beides ist Voraussetzung für eine kontinuierliche, qualitativ und quantitativ gute Arbeitsleistung.

Im Kommunalreferat wird ab Februar 2017 ein festes Gremium aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebildet. Unter dem Namen „Kom.Zu“ bietet diese Arbeitsgemeinschaft eine kollegiale Beratung auf einer niederschweligen Ebene für alle Kolleginnen und Kollegen an. Das Motto der Arbeitsgemeinschaft lautet: „Anliegen.Wünsche.Ideen.“ Damit stellt das Referat – unabhängig von der Great Place to Work-Befragung – sicher, dass auf die Mitarbeiterzufriedenheit dauerhaft und nachhaltig geachtet wird. Sofern und soweit sich aus der Tätigkeit der Arbeitsgemeinschaft Kom.Zu finanzielle Notwendigkeiten ergeben wird der Stadtrat geschäftsordnungsgemäß befasst werden.

7. Beteiligung der Bezirksausschüsse

In dieser Angelegenheit besteht kein Anhörungsrecht des Bezirksausschusses.

8. Unterrichtung der Korreferentin

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

9. Beschlussvollzugskontrolle

Diese Sitzungsvorlage soll nicht der Beschlussvollzugskontrolle unterliegen.

II. Antrag des Referenten

1. Der Stadtrat nimmt die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung für das Kommunalreferat zur Kenntnis und stimmt der Bearbeitung der internen und stadtweiten Handlungsfelder zu.
2. Diese Sitzungsvorlage unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der Vorsitzende

Der Referent

Josef Schmid
2. Bürgermeister

Axel Markwardt
Berufsmäßiger Stadtrat

- IV. Abdruck von I. mit III.
über das Direktorium HA II / V – Stadtratsprotokolle
an das Revisionsamt
an das Direktorium - Dokumentationsstelle
z.K.
- V. Wv. Kommunalreferat - Büro der Referatsleitung

Kommunalreferat

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

Am _____