



## Demografie- und Tarifprojekt ZusammenWachsen-ArbeitGestalten

Bestandsaufnahme aller Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bei der Landeshauptstadt München

# Zusammenfassung mit Kurzanalyse

### Bestandsaufnahme zum Thema Demografie:

Im Zeitraum von Mitte Januar bis Mitte März 2016 hat die Gesellschaft für Gute Arbeit insgesamt 20 qualitative Interviews mit den städtischen Referaten und Eigenbetrieben durchgeführt. Diese wurden auf der Grundlage des gemeinsam im Steuerkreis der Landeshauptstadt München (LHM) erarbeiteten Interview-Leitfadens geführt. Den Steuerkreis hatten POR und GPR als Kooperationspartner des *Demografie- und Tarifprojekts ZusammenWachsen-ArbeitGestalten* als Lenkungsgremium für die Projektphase gegründet.

Von allen Interviews hat die GFGA zusammenfassende Gesprächsprotokolle erstellt, die sich am gesprochenen Wort orientieren. Die GesprächspartnerInnen haben zugestimmt, dass die Protokolle zur internen Auswertung und Analyse von der GFGA aufgenommen, abgetippt und dem Steuerkreis neben einer zusammenfassenden Analyse und einer quantitativen und qualitativen Excel-Tool-Auswertung der Gesprächsinformationen inklusive Grafiken und Tabellen zur Verfügung gestellt werden.

Im vorliegenden Ordner „Bestandsaufnahme Demografie LHM“ erhalten sie deshalb neben der Zusammenfassung mit Kurzanalyse, der excel-tool-basierten quantitativen und qualitativen Auswertung mit Grafiken und Tabellen somit auch alle 20 Gesprächsprotokolle mit Anlagen, die von den GesprächspartnerInnen zusätzlich zur Verfügung gestellt worden sind.

Die Referate und Eigenbetriebe waren und sind dem konkreten Projekt gegenüber sehr offen, aufgeschlossen, interessiert und unterstützend. Die Gespräche und die Kommunikation verliefen in einer konstruktiven und freundlichen Atmosphäre. Das Ziel einer schnellen, an der Identifizierung und transparenten Kommunikation von innovativen Projekten („Best-Practice-Beispielen“) sowie Problembeschreibungen und Handlungsfeldern orientierten qualitativen Gesprächsführung bestätigte sich in der Praxis.

Eigene Maßnahmen und Initiativen der einzelnen Referate konnten durch die Methode erfasst werden. Und sie können nun, wenn gewünscht, nachhaltig und transparent kommunizierbar gemacht werden und somit perspektivisch auch anderen Referaten bzw. Eigenbetrieben zur

Verfügung stehen. Somit hat sich angesichts der kurzen Zeit für das Projekt und des Interesses an einer partizipativen und problemorientierten Bestandsaufnahme die gewählte Methode qualitativer Interviews als sehr zielführend und erfolgreich erwiesen.

Neben der Durchführung der Interviews und der Erstellung der Protokolle waren die – aufgrund der Relevanz der Ergebnisse – zu einem späteren Zeitpunkt noch zusätzlich konzipierte quantitative und qualitative Umsetzung der Einzel-Ergebnisse als Gesamtschau in ein Excel-Tool ein erheblicher zusätzlicher zeitlicher Arbeits- und Zeitaufwand. Somit können die ausgewerteten Informationen und Daten jedoch nun auch in Grafiken und Tabellen visualisiert werden.

### **Bewertung: Vielfalt, Kreativität und große Unterschiede**

Die Bestandsaufnahme hat, unter qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten betrachtet, ein großes Spektrum unterschiedlichster Realitäten in den verschiedenen Referaten und Eigenbetrieben bezüglich der untersuchten Fragen aufgezeigt. Demnach sind die jeweilige aktuelle Situation, die Voraussetzungen sowie die Kapazitäten, die für Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit in der Landeshauptstadt München angewendet werden (können), je nach Referat oder Eigenbetrieb extrem unterschiedlich. Das betrifft sowohl die Standards des klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, aber vor allem auch die Existenz bzw. den Aufbau und die nachhaltige Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) sowie die systematische Beschäftigung mit den Herausforderungen und Folgen des Demografischen Wandels. Einmal ganz abgesehen von der strategischen Bedeutung, die diesen Fragen in der jeweiligen Leitung der verschiedenen Referate bzw. Eigenbetriebe gegeben wird.

Einhellig und übereinstimmend war zunächst die positive Bewertung des temporär auf vier Jahre befristeten Projekts „Great Place To Work“ (GPTW), das im Zeitraum zwischen dem 24. Juni und dem 14. Juli 2013 mit einer stadtweiten anonymen Befragung aller rund 32.000 MitarbeiterInnen der LHM begonnen hatte. Nach der Auswertung folgte in den einzelnen Referaten und Eigenbetrieben eine bis 2017 anhaltende partizipative Projektphase, in der vielfältige dezentrale Aktivitäten und Maßnahmen entwickelt, diskutiert und durchgeführt wurden und werden.

Dieser Prozess hat häufig eine positive Dynamik ausgelöst und befördert, in der unzählige MitarbeiterInnen der LHM auch ehrenamtlich bis jetzt viel Energie, Ideen und praktisches Engagement aufgebracht haben – zum Beispiel in den einzelnen Gesundheitszirkeln, in denen Handlungsfelder und mögliche Maßnahmen identifiziert, entwickelt und diskutiert wurden wie bei der anschließenden Umsetzung sehr vieler Maßnahmen, temporärer Projekte und Veränderungen. Dabei sind die Kreativität und das Engagement beachtlich, mit denen teils ohne zusätzliche personelle und/oder finanzielle Ressourcen eine Vielzahl an sehr erfolgreichen Maßnahmen durchgeführt worden sind bzw. werden.

Das reicht von der Konzeption bis zur erfolgreichen Einführung und nachhaltigen Verankerung eines Wissensmanagements und Wissenstransferkonzeptes im Referat für Stadtplanung und Bauordnung über die Konzeption und Realisierung von Studiengängen in Kooperation mit der Technischen Universität München (TUM) zur bedarfsgerechten Personalgewinnung im Baureferat über innovative Maßnahmen zur Verbesserung der Führungs- und Unterneh-



menskultur durch spezifische Fortbildungsseminare- und Workshops zur Qualifizierung von Führungskräften in „guter und gesundheitsförderlicher Führung“ in verschiedenen Referaten bis hin zum strategisch geplanten und systematisch durchgeführten Aufbau eines BGM sowie eines prozesshaften Demografie- und/oder Veränderungsmanagements in Eigenbetrieben wie dem AWM oder der MSE, aber auch dem KVR oder dem RBS im Bereich Kita.

Besonders die qualitativ fortgeschrittenen Prozesse sind in der Regel nicht oder nicht nur im Laufe der GPTW-Prozesse entstanden, sondern teils aus früheren Entscheidungen der Referatsleitungen bzw. aus der Analyse von nötigen Handlungsfeldern, die aus eigens durchgeführten MitarbeiterInnen-Befragungen und/oder der Auswertung und Analyse von umfassenden Altersstrukturanalysen. Diese haben zur Erkenntnis geführt, dass man langfristig den Herausforderungen und Fragen des Demografischen Wandels, der nachhaltigen Gesundheitsförderung und dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit der städtischen MitarbeiterInnen nur durch den nachhaltigen strukturellen und systematisierten Aufbau eines BGM und eines Demografie-Managements gerecht werden kann.

Gerade für viele kleinere Referate ermöglichte die temporäre Finanzierung einer ganzen oder halben Projektstelle für eine/n GPTW-KoordinatorIn nach ihrer Auskunft häufig zum ersten Mal überhaupt die logistische Möglichkeit, sich über die Mindestanforderungen des gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes hinaus überhaupt mit den Inhalten und Möglichkeiten eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu befassen. Einige nutzen die Stelle zum BGM-Aufbau, andere haben die Kapazitäten gezielt in strukturelle Maßnahmen wie eine verbesserte Arbeitsorganisation durch verbesserte und verbindliche Kommunikationsstrukturen aller Führungskräfte investiert (Markthallen München).

Die jeweiligen Aktivitäten und Maßnahmen hängen also sowohl von objektiven Faktoren wie der Relevanz und Dringlichkeit der Probleme und den möglichen Ressourcen der einzelnen Referate und Eigenbetriebe ab, aber auch von subjektiven Faktoren wie Wissen, Erfahrung und Bewusstsein. Somit sind auch der Bedarf, der Stand der Diskussion und die Möglichkeiten der einzelnen Referate und Eigenbetriebe sehr differenziert zu betrachten und zu analysieren.

Insbesondere die beiden großen Eigenbetriebe AWM und MSE, aber auch große Referate wie das KVR, das RBS oder das POR haben für sich – teilweise bereits vor Jahren – eine strategische Entscheidung getroffen, an der sie systematisch arbeiten und für die sie auch vielfältige Ressourcen zur Verfügung stellen sowie größere Investitionen in Personal, Arbeitsmittel und Strukturen tätigen. Die gebührenfinanzierten Eigenbetriebe können das aus ihrem eigenen Budget finanzieren, tun es jedoch auf der Grundlage einer klaren Kosten-Nutzen-Analyse heraus und versprechen sich eine rasche Refinanzierung. Auch die systematische Reprivatisierung von Bereichen, also das In-Sourcing von Arbeitsplätzen und ganzen Arbeitsfeldern wie Pfortendienste, Sicherheitscontrolling oder Reinigung etc. werden unter dem Gesichtspunkt der Schaffung von Schonarbeitsplätzen als ökonomisch sinnvoll bezeichnet.

## **Analytischer Ausblick: Chancen, Potenziale und Ängste**



Einhellig wurde von den Referaten und Eigenbetrieben auch in Zukunft eine nachhaltige Unterstützung des Stadtrats gewünscht. Häufig wurde im Laufe der Interviews die Erwartung nach einem klaren und verbindlichen Signal geäußert, das den Willen der Stadtspitze als Botschaft dokumentiert: Der Stadt als sozialer Arbeitgeberin ist es weiterhin wichtig, durch die nachhaltige Schaffung von Strukturen mit Regelcharakter die Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der städtischen Beschäftigten nachhaltig und systematisch zu verbessern.

Allen gemeinsam ist der Wunsch, diese angefangenen Prozesse und aufgebauten Strukturen auch nach 2017 personell und ressourcenmäßig fortsetzen zu können. Viele sind jedoch verunsichert oder äußern sogar die Angst und Befürchtung, dass die aufgebauten Strukturen nicht durch einen Beschluss der Stadt München vom temporären Projektstatus in eine nachhaltige Regelstruktur überführt werden – so fürchten viele zum Beispiel den möglichen Verlust der GPTW-Projektstellen, die einzelne als unverzichtbar ansehen, um zum Beispiel BGM-Maßnahmen auch in Zukunft durchführen zu können.

In vielen Interviews wurde zudem die Sorge geäußert, dass das Ausbleiben eines deutlichen Signals in diese Richtung zu großer Frustration und einem Glaubwürdigkeitsverlust der Stadt bei den KollegInnen führen könnte bzw. würde, die beide jeweils zu Unzufriedenheit und einer geringeren Identifizierung mit dem Arbeitgeber bis hin zu Motivationsverlust und einer geringeren Arbeitsfähigkeit führen könnten bzw. würden. Die Einschätzung, dass man dadurch eine große Chance verspielt, teilen etliche Interviewpartner. Diese Befürchtungen teilen insbesondere die Referate, die zum Beispiel aufgrund ihrer Größe am Anfang eines qualifizierten Prozesses stehen oder die keine eigenen Ressourcen haben.

Andere Referate und vor allem die Eigenbetriebe betonen, an ihrer grundsätzlichen strategischen Entscheidung und Planung auf jeden Fall festhalten zu wollen – rechnen jedoch, je nach Entscheidung der Stadt, mit einem unterschiedlichen Tempo und Umfang bei der Umsetzung nötiger Maßnahmen.

Grundsätzlich sind die Motivation und die Bereitschaft auf der Basis nachhaltiger Regelstrukturen und Maßnahmen an einem weiteren Auf- und Ausbau eines systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie, je nach Bedarf, eines systematischen Demografie-Managements zu arbeiten sehr hoch.

Die größten Probleme und somit nötigsten Handlungsfelder sowie die drängendsten Fragen nach Unterstützung, fachlichem Input oder strukturellen Ressourcen sind bei vielen Referaten und Eigenbetrieben deckungsgleich. Wobei deutlich wird, dass die Eigenbetriebe durch ihre Finanzhoheit als gebühren- und nicht steuerfinanzierte Unternehmen ungleich mehr Spielraum für grundsätzliche und strukturelle Maßnahmen haben – zum Beispiel, indem sie für den Aufbau eines qualifizierten Betrieblichen Gesundheitsmanagements und eines Demografie-Managements neue unbefristete Fachstellen schaffen und besetzen können. Und somit in der Lage sind, nachhaltig und systematisch Konzepte und Maßnahmen umzusetzen.

Im Anschluss wird ein kurzer analytischer Überblick zu den einzelnen Leitfragen der Interviews gegeben sowie eine erste Auswahl von „Best-Practice-Beispielen“ aus einzelnen Referaten und Eigenbetrieben:



### **1. Altersstrukturanalyse, Handlungsfelder und Konsequenzen**

In 14 Fällen haben Referate bzw. Eigenbetriebe einmal oder mehrmals auf die Daten aus der Altersstrukturanalyse des POR im Rahmen des PeCon-Berichts bzw. anderer Studien/Daten zurückgegriffen und in sechs Fällen sogar nach eigenen Angaben eine eigene Altersstrukturanalyse durchgeführt, deren qualitative „Tiefe und Reichweite“ jedoch sehr unterschiedlich ausfällt. Auch die Bestimmung von Handlungsfeldern und die Umsetzung von Maßnahmen fallen qualitativ sehr unterschiedlich aus und hängen jeweils stark von den strukturellen und inhaltlichen Voraussetzungen, den personellen und finanziellen Möglichkeiten, dem subjektiven Wissen der Verantwortlichen und dem politischen Willen an der Führungsspitze der Referate und Eigenbetrieb ab.

Dazu ist anzumerken, dass die einzelnen Antworten und inhaltlichen Zuordnungen zunächst subjektiv der Einschätzung der jeweiligen GesprächspartnerInnen unterliegen. Es kann somit nicht ausgeschlossen werden – bzw. müsste, wenn gewünscht, überprüft werden -, dass zum Beispiel bei genauerer Betrachtung, als „eigene“ charakterisierte Altersstrukturanalysen bei näherer Betrachtung doch eine Datenauswertung von POR-Quellen darstellen.

Eine umfassende analytische Auswertung mit strategischer Ausrichtung und systematischer Bestimmung von Handlungsfeldern und der anschließenden Planung der Umsetzung von Maßnahmen erfolgte überhaupt nur in vier Fällen. Auch scheint das Verständnis, welche Daten eine Altersstrukturanalyse überhaupt umfassen sollte, welche Relevanz sie hat und welche Faktoren für eine umfassende Demografie-Analyse zusätzlich nötig wären, sehr unterschiedlich zu sein.

In 11 von 20 Fällen wurden zumindest Handlungsfelder definiert und insgesamt 28 Maßnahmen abgeleitet und durchgeführt.

Auffällig ist: Vor allem die Eigenbetriebe haben oder wollen in Zukunft regelmäßig umfassende Altersstrukturanalysen als langfristige Planungsgrundlage erstellen.

### **2. Gesundheitsförderung, Erhalt und, Förderung der Arbeitsfähigkeit**

Unabhängig von der Altersstrukturanalyse und vom gesamtstädtischen Angebot haben alle Referate und Eigenbetriebe teils umfangreiche eigene Angebote für die Gesundheitsförderung – in der Regel als Kursprogramm mit zahlreichen Einzelangeboten wie zum Beispiel Pilates, Yoga, Qi Gong, Stressabbau, Selbstverteidigung, Rückenschule usw.. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von ergonomischen Maßnahmen wie die Anschaffung höhenverstellbarer Schreibtische oder entlastender Arbeitsgeräte etc. (siehe bitte auch die Einzelauswertung).

### **3. Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote**

Spezielle referats- bzw. eigenbetriebseigene Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit, die über das zentrale Angebot der Stadt München hinausgehen, gibt es in 12 von 20 Fällen. Am häufigsten handelte es sich dabei um spezifische Fortbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen bis zu nachholenden Abschlüssen, gefolgt von Angeboten zu den Themen Stress, Resilienz und Führung.



#### **4. Gesundheitsförderlicher Führungs- und Unternehmenskultur**

Das Thema „gesunde und gesundheitsförderliche Führung“ sowie Unternehmenskultur werden von fast allen Interviewten als besonders relevant bezeichnet. Demensprechend wurden auch erste Maßnahmen zur Fortbildung und Qualifizierung von Führungskräften ergriffen – in 19 Fällen!

Hier fehlen nach Einschätzung von vielen häufig jedoch wissenschaftlich erprobte Schulungskonzepte. In der Praxis scheitert der Anspruch „guter und gesundheitsförderlicher Führung“ definitiv häufig an den Kapazitäten und der Realität der Überlastung gerade der mittleren Führungsebene, da in den letzten Jahren nach Einschätzung der Betroffenen zu viele „On-Top“-Aufgaben dazu gekommen seien: Hier wären, so die Auskunft, eventuell auch Poolbildungen, Assistenzen usw. sinnvoll.

#### **5. Gefährdungsbeurteilungen – psychische Belastungsfaktoren**

Bis auf wenige Ausnahmen wird die inhaltliche und strukturelle Situation bei der Durchführung von umfassenden Gefährdungsbeurteilungen inklusiver psychischer Gefährdungsbeurteilungen mehr oder weniger als mangelhaft eingeschätzt. Gewünscht wird vielfach Hilfe durch fachlichen Input, Schulung und Unterstützung im Bereich *Durchführung umfassender Gefährdungsbeurteilungen* inkl. psychischer Belastungsfaktoren. Aber auch eine klare Methodenwahl. Das KVR hat dafür zum Beispiel sogar ein wissenschaftlich von der TU München begleitetes Pilotprojekt gestartet (siehe bitte auch Best-Practice-Beispiel).

#### **6. Wissenstransfer: Weitergabe des Fach- und Erfahrungswissen älterer Beschäftigter**

Das Thema Wissenstransfer und Wissensmanagement ist für viele Referate sehr aktuell und relevant. In diesem Bereich gibt es ebenfalls erstaunlich kreative Konzepte und Ansätze. Übereinstimmend wird von vielen GesprächspartnerInnen der Wunsch bzw. die Bitte an das POR/die Stadt herangetragen, dass in bestimmten Fällen eine überschneidende Doppelbesetzung wieder möglich sein sollte.

#### **7. Schaffung von „alternsgerechten Arbeits- und Berufsverläufen“**

Die Bestandsaufnahme hat bestätigt, dass in einigen Eigenbetrieben, aber auch Referaten die Schaffung von „alternsgerechten Arbeits- und Berufsverläufen“ sowie Konzepte zur Schaffung von Einstiegs-, Umstiegs- und Ausstiegsarbeitsplätzen eine große Bedeutung haben. Denn diverse Tätigkeiten können dort nur im Optimalfall bis zur Rente ausgeübt werden, häufig jedoch nicht. Bestätigt hat sich auch, dass dies nicht nur in Arbeitsfeldern mit hoher körperlicher Belastung ein großes Problem darstellt, sondern auch in einigen Referaten mit extrem belastenden Beratungstätigkeiten und starkem Publikumsverkehr wie dem Sozialreferat oder dem KVR.

Interessant und für andere betroffene Referate und Eigenbetriebe eventuell adaptierbar sind erste erfolgreiche Maßnahmen zur systematischen Schaffung von Umstiegs- und Ausstiegsar-



beitsplätzen: Hier gehen vor allem AWM und MSE den Weg des konsequenten IN-Sourcing von früher einmal an Fremddienstleister outgesourceten Tätigkeiten und Abteilungen. Es zeigt sich, dass sich dieser Weg auch wirtschaftlich als kurzfristig erwiesen hat. Ebenfalls interessant sind Konzepte zur Neuorganisation von Arbeitsabläufen und Abteilungen, um Tätigkeiten anders zu kombinieren und zu verteilen und dadurch für Entlastung zu sorgen.

### **8. Beschäftigung der Führungsebene mit den demografischen Wandel**

Betriebliches Gesundheitsmanagement und Veränderungsmanagement sind zwei Säulen, um den demografischen Wandel der Stadt und damit des Referats bewältigen zu können. Darüber hinaus arbeiten einige Referate und Eigenbetriebe an einer dritten Säule, dem Aufbau eines vernünftigen Controllings: Damit wollen sie den Führungskräften Instrumente in die Hand geben, um optimal steuern zu können und somit nicht mehr abwarten zu müssen, was passiert, und dann erst reagieren zu können. Auf der Grundlage belastbarer Steuerungskennzahlen wollen sie in Zukunft pro-aktiv Veränderungen gestalten, die dann zum Beispiel heißen: Wir bekommen mehr Parteienverkehr, wir erwarten viele neue Flüchtlinge, wir haben mehr Geburten, mehr Kampfhunde, Eheschließungen usw. – Controlling also nicht nur als Generierung von Zahlen, sondern auch von Analysekriterien und Vorschlägen für sinnvolle Maßnahmen, die umgesetzt werden sollen.

### **9. Wünsche, Anregungen und Forderungen**

Für eine erste analytische Zusammenfassung der Wünsche, Anregungen und Forderungen der Referate und Eigenbetriebe der LHM wurden Mehrfachnennungen und strukturell nachhaltige, hierarchisch übergeordnete sowie strukturell tiefgreifende Punkte bevorzugt ausgewählt. Fachlich stehen auf der Agenda der Wünsche bzw. Handlungsfelder: Der systematische Auf- und Ausbau eines BGM sowie eines Demografie-Managements (teils im Verbund mit einem Veränderungsmanagement und Controlling als strategische Planungsgrundlage), Gesundes Führen, Methoden zur erfolgreichen Durchführung umfassender Gefährdungsbeurteilungen inkl. psychischer Belastungsfaktoren, Wissenstransfer und -management, Alter(n)sgerechte Berufsverläufe und Demografie-Tarifverträge bzw. Betriebsvereinbarungen zum Thema Demografie.

#### **Eine Auswahl wichtiger Wünsche, Anregungen und Forderungen:**

- Gewünscht und erwartet werden auch in Zukunft eine politische Unterstützung und ein Bekenntnis im Stadtrat zur nachhaltigen Umsetzung von BGM und Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bei der Landeshauptstadt München als Antwort auf die Herausforderungen des Demografischen Wandels.
- Dafür – so die übereinstimmende Feststellung – werden nachhaltige Regelstrukturen und Personal benötigt – statt allein temporäre Projekte bzw. unverbindliche Events. Es wird dabei auch auf die gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz verwiesen.



- Es wäre für viele Referate sehr wünschenswert und nach ihrer Einschätzung nötig, wenn GPTW ausläuft, auch nach 2016 die Projektkoordinationsstellen, die im Rahmen von GPTW geschaffen wurden, dauerhaft und nachhaltig als Regelstrukturen zu erhalten – für viele wäre das die nötige Voraussetzung, um BGM-Maßnahmen weiter führen zu können.
- Eine nachhaltige und für alle Seiten sozialverträgliche Lösung für eine alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation und die Schaffung von Umstiegs-Arbeitsplätzen: In diesem Zusammenhang wird auch die Hoffnung auf einen Demografie-Tarifvertrag mit Besitzstandswahrung betont. Also ein Tarifvertrag, der eine Öffnungsklausel für einen örtlichen Tarifvertrag besitzt. Denn man werde in München eine solche Öffnungsklausel für regionale Tarifverträge brauchen, aufgrund der hohen Lebenshaltungskosten. Auf örtlicher Ebene gebe es eine gute Chance das zu schaffen.
- Sozialfond der Stadt München aufstocken
- Etablierung des vom Stadtrat in Aussicht gestellten zusätzlichen Sozialfonds für Eigenbetriebe
- Es besteht ein breites Interesse an einem niedrigschwelligen Forum zum Austausch von Best-Practice-Beispielen, Konzepten und Erfahrungen der verschiedenen Referate und Eigenbetriebe (digitale Plattform und/oder Treffen der betreffenden ExpertInnen). Motto: Das Rad muss nicht überall neu erfunden werden!
- Erwartet werden Input und Fachwissen zum Verständnis von umfassenden Gefährdungsbeurteilungen inklusive psychischer Belastungsfaktoren sowie Hilfe und Unterstützung bei der Durchführung und Dokumentation von Gefährdungsbeurteilungen. Einschätzung: Bei vielen Führungskräften fehlen dafür das fachliche Wissen und die Zeit.
- Es gibt ein breites Interesse an Wissenstransfer und Konzepten zum Wissensmanagement von anderen Referaten.
- Thema persönlicher Wissenstransfer: Vereinfachung von sich überschneidenden Nach- und Doppelbesetzungen durch Stadt und Verwaltung. Nötig und gewünscht seien überlappende Doppel-Besetzungen für bestimmte spezialisierte Fachstellen bzw. besondere Führungskräfte. Eine entbürokratisierende Umgehensweise durch Änderung der Verwaltungsabläufe wäre wünschenswert.
- „Gute und gesundheitsförderliche Führung“ steht ebenfalls ganz oben auf der Agenda: Gefragt wird nach fachlichem Input zu erfolgreich erprobten Workshop- und Fortbildungskonzepten, die auch die „Sandwichposition“ der mittleren und unteren Führungsebene berücksichtigt.
- Die Tendenz, neue Aufgaben „On-Top“ einfach nur oben drauf zu satteln, müsste strukturell reflektiert werden. Sinnvolle Maßnahmen: Zum Beispiel Assistenzen für den operativen Bereich bei besonderen Führungskräften, damit genug Zeit für „gesundheitsförderliche und gute Führung bleibt.

