

**Konzept für die zukünftige Arbeitsgestaltung im
Verwaltungsbereich der Landeshauptstadt München**

**Verwaltungsstandortstrategie sowie Strategie zu den
Lager- und Registraturflächen bei der Münchner Stadtentwässerung**

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05974

Bekanntgabe in der Sitzung des Stadtentwässerungsausschusses vom 05.07.2022
Öffentliche Sitzung

Kurzübersicht
zur beiliegenden Bekanntgabe

Anlass	„Konzept für die zukünftige Arbeitsgestaltung im Verwaltungsbereich der Landeshauptstadt München“, Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 04641 Mit dem Beschluss „Konzept für die zukünftige Arbeitsgestaltung im Verwaltungsbereich der Landeshauptstadt München“ vom 20.10.2021 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 04641) wurden alle Eigenbetriebe beauftragt, ihre jeweilige Verwaltungsstandortstrategie und ihre Strategie zu den Lager- und Registraturflächen zu überarbeiten und dem jeweiligen Werksausschuss vorzulegen. Dabei ist eine Reduzierung der Büroarbeitsplätze durch Zellenbüro-Desksharing um mindestens 15 % vorzusehen, standortbezogene Einsparvorschläge sind anzugeben.
Inhalt	Vorstellung der Verwaltungsstandortstrategie sowie der Strategie zu den Lager- und Registraturflächen der Münchner Stadtentwässerung
Gesamtkosten / Gesamterlöse	-/-
Entscheidungs- vorschlag	-/-
Gesucht werden kann im RIS auch unter:	- Homeoffice - Mobiles Arbeiten - Zellenbüro-Desksharing - Unternehmenskultur - Technisches Rathaus
Ortsangabe	-/-

**Konzept für die zukünftige Arbeitsgestaltung im
Verwaltungsbereich der Landeshauptstadt München**

**Verwaltungsstandortstrategie sowie Strategie zu den
Lager- und Registraturflächen bei der Münchner Stadtentwässerung**

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05974

**Vorblatt zur Bekanntgabe in der Sitzung des Stadtentwässerungsausschusses
vom 05.07.2022**
Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis	Seite
I. Vortrag der Referentin / des Referenten	1
1. MSE in Corona-Zeiten – Risiken, aber auch viele Chancen	2
2. Homeoffice / Mobiles Arbeiten	3
2.1 Homeoffice vor der Corona-Zeit	3
2.2 Homeoffice in der Corona-Zeit	3
2.2.1 Bewertung von Homeoffice in der Corona-Zeit	3
2.2.2 Inanspruchnahme von Homeoffice in der Corona-Zeit	4
2.3 Ausblick für künftiges Mobiles Arbeiten	5
3. IT-Ausstattung der Büroarbeitsplätze	6
4. Unternehmenskultur in der neuen Arbeitswelt	7
5. Führung in der neuen Arbeitswelt	8
6. Gesundheit der Beschäftigten in der neuen Arbeitswelt	8
7. Fortbildung in der neuen Arbeitswelt	9
8. Immobilienwirtschaftliche Auswirkungen	10
8.1 IST-Situation beim Büroraum	11
8.2 SOLL-Konzept der MSE für den Büroraum	12
8.3 Lager- und Registraturflächen im Technischen Rathaus an der Friedenstraße	15
II. Bekannt gegeben	16

**Konzept für die zukünftige Arbeitsgestaltung im
Verwaltungsbereich der Landeshauptstadt München**

**Verwaltungsstandortstrategie sowie Strategie zu den
Lager- und Registraturflächen bei der Münchener Stadtentwässerung**

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05974

Bekanntgabe in der Sitzung des Stadtentwässerungsausschusses vom 05.07.2022
Öffentliche Sitzung

I. Vortrag der Referentin / des Referenten

Mit dem Beschluss „Konzept für die zukünftige Arbeitsgestaltung im Verwaltungsbereich der Landeshauptstadt München“ vom 20.10.2021 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 04641) hat die Vollversammlung des Stadtrates beschlossen, dass die Eigenbetriebe ihre jeweilige Verwaltungsstandortstrategie und ihre Strategie zu den Lager- und Registraturflächen überarbeiten und dem jeweiligen Werksausschuss vorlegen sollen. Dabei sei eine Reduzierung der Büroarbeitsplätze durch Zellenbüro-Desksharing um mindestens 15 % vorzusehen und standortbezogene Einsparvorschläge seien anzugeben.

Das Kommunalreferat wurde beauftragt, dem Stadtrat die Konzepte der Referate zu Raumeinsparungen mit einer fachlichen Bewertung und immobilienwirtschaftlichen Schlussfolgerung vorzustellen.

Mit dieser Vorlage kommt die Münchener Stadtentwässerung (MSE) dem Auftrag des Stadtrates nach und stellt ihre Verwaltungsstandortstrategie und ihre Strategie zu den Lager- und Registraturflächen vor.

Wie in allen Aktivitäten zum Thema New Work in der Stadtverwaltung deutlich wird, ist auch die MSE der Auffassung, dass ein „Fit-Machen der Verwaltung für die Zukunft“ eine Gesamtbetrachtung erfordert, die u. a. auch die Themen „Homeoffice“ und „Immobilienmanagement“ beinhaltet, insgesamt aber einen umfassenderen Ansatz verfolgen muss.

Bei der MSE gibt es deshalb eine Reihe von Aktivitäten, die sich mit dem Themenkomplex der Weiterentwicklung der Verwaltung auseinandersetzen. So kümmert sich eine regelmäßig tagende „Innovationsgruppe Digitalisierung“ um den systematischen Fortgang bei der Optimierung und Digitalisierung von Prozessen. „New Work“ in seiner Gesamtheit ist als eine strategische Maßnahme identifiziert und die interne Unternehmenskommunikation der MSE begleitet die Maßnahmen aktiv.

1. MSE in Corona-Zeiten – Risiken, aber auch viele Chancen

Corona hat die MSE – wie wohl die meisten Bereiche der Stadtverwaltung als auch andere private Unternehmen – trotz bereits vorhandener, jedoch nie in der Praxis erprobter Pandemiepläne eher unvorbereitet getroffen.

Nichtsdestotrotz galt es, sich schnell auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen und die Arbeitsweisen in der Bürowelt und im betrieblichen Bereich anzupassen. Vieles wurde dabei neu entwickelt und ausprobiert. Dabei war schnell klar, dass als oberstes Ziel die Infektionsketten mit folgenden Maßnahmen unterbunden werden sollten:

- Im Bürobereich mussten die gleichzeitig vorhandenen Personen maximal reduziert werden – es fand quasi eine Vereinzelnung im Büro statt. Dies sollte schnell mit einer möglichst flächendeckenden Ausstattung aller Büroarbeitsplätze mittels mobiler IT und Homeoffice erreicht werden.
- Im betrieblichen Bereich sollten die Personenzahlen in den jeweiligen Standorten bei Dienstbeginn, bei der Aufgabenerledigung und bei Dienstende entzerrt und auf das absolute Minimum reduziert werden. Hierfür wurden unterschiedliche Dienstpläne, die sich nach den jeweiligen Bedürfnissen der Arbeitserledigung richten, eingeführt.

Gesteuert und begleitet wurden all diese Maßnahmen durch einen ergänzenden Krisenstab bei der MSE, der mit den wichtigsten Entscheidungsträgern des Unternehmens besetzt war. Damit konnten im Unternehmen überraschend schnell neue Arbeitsweisen etabliert werden. Der originäre Entsorgungsauftrag war zu keiner Zeit gefährdet und konnte rund um die Uhr sichergestellt werden.

In der Gesamtschau kann heute festgestellt werden, dass es mit Corona die Chance gab, vieles, was man sich früher wünschte, dessen Realisierung aber in weiter Ferne schien, einzuführen. Gerade mit den von der städtischen IT zur Verfügung gestellten Kommunikations-Plattformen (z. B. webex) ergaben sich Möglichkeiten, in früher nicht denkbaren Formen zu arbeiten. Dies bewirkte positive Effekte wie bspw. eine Verringerung von Weg- und Reisezeiten (mit entsprechenden Zeit- und CO₂-Ausstoß-Ersparnissen) oder bessere Möglichkeiten zur Vereinbarung von Familie und Beruf.

Kurz gesagt: Die mit der Pandemie zwangsweise einhergegangenen Veränderungen in der täglichen Arbeit sind langfristig gesehen für die MSE eine Chance, die zu einem Innovationsschub und damit zu positiven Entwicklungen geführt hat, die ansonsten erheblich später oder vielleicht nie gekommen wären.

Die zukünftige Arbeitsgestaltung im Verwaltungsbereich der MSE berührt unterschiedlichste Themenfelder. Im Folgenden wird die derzeitige Situation in den verschiedenen Handlungsfeldern bei der MSE dargestellt und ein Ausblick in die nähere Zukunft gegeben.

2. Homeoffice / Mobiles Arbeiten

2.1 Homeoffice vor der Corona-Zeit

Wie auch der Hoheitsbereich der Landeshauptstadt München hat die MSE seit 2012 Erfahrungen mit dem Thema Homeoffice gesammelt. Telearbeit am häuslichen Arbeitsplatz – so wurde damals Homeoffice genannt – war auf der Grundlage einer mit der örtlichen Personalvertretung geschlossenen Dienstvereinbarung möglich und als Ausnahme von der Regelarbeitsform auf maximal einen Tag in der Woche limitiert. Voraussetzung war zudem ein Antrags- und Genehmigungsverfahren mit genau beschriebenen Voraussetzungen an die Person und die Arbeit. Ergänzt wurden die relativ umfangreichen administrativen Schranken noch um die Möglichkeit einer sog. sporadischen Telearbeit, die zwar relativ formlos, aber hinsichtlich der zulässigen Anzahl an Tagen limitiert war und deshalb auch nicht unerheblichen Verwaltungsaufwand nach sich zog.

Vor der Corona-Zeit haben bei der MSE knapp 50 Beschäftigte Gebrauch von der regelmäßigen Telearbeit gemacht. Die dabei gewonnenen Erfahrungen waren durchwegs positiv, so dass diese Arbeitsform sich sehr gut dafür eignet, im Unternehmen breiter etabliert zu werden.

2.2 Homeoffice in der Corona-Zeit

Mit Beginn der Corona-Zeit orientierten sich die Regeln, von zu Hause aus zu arbeiten, an der städtischen Dienstanweisung zu Corona. Damit war es möglich, dass nun, ohne den Vorlauf der bisherigen Dienstvereinbarung einzuhalten, von einem Tag auf den anderen im Homeoffice gearbeitet werden konnte. Der bisherige zeitaufwändige und umständliche Genehmigungsprozess wurde innerhalb der MSE in einer ergänzenden Dienstanweisung durch einen straffen Aushandlungsprozess zwischen unmittelbarer Führungskraft und Dienstkraft ersetzt. Dieser Prozess lief in den allermeisten Fällen reibungslos ab. Folge dieses Vorgehens ist vermutlich aber auch, dass ein Teil der im Homeoffice befindlichen Beschäftigten an Arbeitsplätzen arbeiten, die nicht den ergonomischen Anforderungen entsprechen, wie diese in der bisherigen Dienstvereinbarung vorgeschrieben waren.

2.2.1 Bewertung von Homeoffice in der Corona-Zeit

Vom 12.10.2020 bis 09.11.2020 wurde innerhalb der Landeshauptstadt München (LHM) eine Homeoffice-Befragung durchgeführt. Inhalt der Befragung waren insbesondere die Erfahrungen zum Homeoffice während des Ersten Lockdown sowie diesbezügliche Wünsche – jeweils getrennt nach der Perspektive Mitarbeiter*innen und Führungskräfte. Von der MSE nahmen an der Befragung 284 Personen teil. Bezogen auf die über 500 vorhandenen Büroarbeitsplätze, an denen Homeoffice überhaupt (zumindest zeitweise) möglich ist, ist dies eine sehr hohe Beteiligungsquote.

Folgende wesentliche Schlüsse können aus der Befragung gezogen werden:

- Homeoffice wird verstärkt in Anspruch genommen und als produktiv empfunden.
- Bereits beim 1. Lockdown war bei der MSE eine gute Ausstattung mit Notebooks vorhanden.
- Bei mehr als 90 % der Befragten gab es weder technische Probleme noch solche im Umgang mit der neuen Technik.
- Telefon- und Video-Konferenzen werden gleichwertig zu Besprechungen empfunden.
- Homeoffice stellt eher kein Problem dar und führt zu guten Ergebnissen.
- Die Arbeit macht auch von zu Hause aus Freude, es herrscht überwiegend kein Gefühl der Einsamkeit.
- Homeoffice ist sowohl für Mitarbeiter*innen als auch für Führungskräfte möglich.
- Beide Personengruppen artikulieren Schulungsbedarf – in jeweils unterschiedliche Richtungen.
- Es herrscht eine hohe Bereitschaft, auch künftig bis zu 3 Tage pro Woche im Homeoffice zu arbeiten.

2.2.2 Inanspruchnahme von Homeoffice in der Corona-Zeit

In den Kalenderwochen 5 bis 29 im Jahr 2021 wurden bei der MSE bezogen auf die im Technischen Rathaus tätigen Mitarbeiter*innen der MSE Daten zur Inanspruchnahme des Homeoffice erhoben. Grundlage der Erhebung war das Verhalten der Personen auf prinzipiell – sowohl von der Aufgabenstellung als auch von der technischen Ausstattung – für Homeoffice geeigneten Arbeitsplätzen. Dabei ergaben sich folgende Ergebnisse:

- Die Grundmenge der unabhängig vom zeitlichen Umfang des Homeofficeanteils zumindest übergangsweise homeofficetauglichen Arbeitsplätze belief sich auf knapp über 500.
- Von diesen etwas über 500 Personen waren im wöchentlichen Durchschnitt etwa 443 Personen anwesend.
- Von den anwesenden Personen befanden sich im wöchentlichen Durchschnitt etwa 83 Personen an jedem Tag ihrer individuellen Arbeitswoche im Homeoffice (dies entspricht ca. 19 %).
- Von den anwesenden Personen befanden sich im wöchentlichen Durchschnitt etwa 292 Personen an mindestens einem Tag, aber nicht die ganze individuelle Arbeitswoche im Homeoffice (dies entspricht ca. 66 %).
- Von den anwesenden Personen befanden sich im wöchentlichen Durchschnitt etwa 67 Personen an keinem Tag ihrer individuellen Arbeitswoche im Homeoffice, sondern haben in Präsenz gearbeitet (dies entspricht ca. 15 %).

In der Gesamtschau zeigen auch diese Ergebnisse bei der MSE eine hohe Bereitschaft zur Arbeit im Homeoffice zumindest in der Corona-Zeit. Es bleibt zu beobachten, wie sich diese Haltung in Zukunft, nach Ende der Pandemie, entwickelt.

2.3 Ausblick für künftiges Mobiles Arbeiten

Das Thema Homeoffice hat corona-bedingt einen erheblichen Schub bekommen. Die unter der Ziffer 2.2 beschriebenen Ergebnisse haben die MSE veranlasst, sich bereits ab Mitte 2021 mit dem Thema der sinnvollen Weiterentwicklung des Homeoffice zu beschäftigen. Dabei wurden insbesondere die Definitionen und Auswirkungen von „Homeoffice“ und „Mobilem Arbeiten“ gegenübergestellt und bewertet. Ebenso hält die MSE das bisher praktizierte Antrags- und Genehmigungsverfahren für überholt. Anstelle dessen müssen administrativ einfache Verfahren stehen, die digitalisiert werden können, aber nicht müssen.

Vor diesem Hintergrund entwickelte die MSE im Herbst 2021 folgende auszugsweisen Grundsätze für die Weiterentwicklung des Homeoffice:

- Homeoffice bzw. Mobiles Arbeiten ist künftig eine gleichberechtigte Arbeitsform wie jede andere Arbeitsform auch.
- Für die Mitarbeiter*innen werden beim Zugang zum Mobilem Arbeiten möglichst geringe Hürden aufgestellt.
- Künftig wird mehr Mobiles Arbeiten als bisher zugelassen. Ausschließliches Mobiles Arbeiten ist aber nicht zulässig. Eine noch zu bestimmende Mindestpräsenz soll die Teilhabe an sozialen Kontakten im Unternehmen gewährleisten.
- Der Zugang zum Mobilem Arbeiten soll durch einen Aushandlungsprozess zwischen Mitarbeiter*innen und unmittelbarer Führungskraft leicht ermöglicht werden. Bei Missbrauch soll Mobiles Arbeiten durch den Arbeitgeber einseitig beendet werden können.
- Der Ablauf des Aushandlungsprozesses sowie die Dokumentation der Ergebnisse sollen digital unterstützt werden.

Sollte die städtische Dienstanweisung zu Corona wegfallen, haben die Werkleitung und die Personalvertretung der MSE am 16.09.2021 eine Übergangsdienstvereinbarung zum Mobilem Arbeiten abgeschlossen, die neben den wichtigsten oben genannten Aspekten auch die Bereitschaft, in zeitnahen Verhandlungen zu einer modernen Vereinbarung zum Mobilem Arbeiten zu kommen, beinhaltet.

Dabei werden auch die unterschiedlichsten Aspekte wie z. B. physische und psychische Gesundheit, Gefahr der Vereinsamung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie die besonderen Herausforderungen von Führung in der neuen Arbeitswelt angemessen berücksichtigt.

Stand Februar 2022 fanden bereits erste Gespräche mit den Fachexpert*innen zu Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, des Datenschutzes und der IT-Sicherheit sowie der obersten Führungsebene unter Einbindung der Personalvertretung statt. Zeitnah werden nun intensive Verhandlungen mit dem Personalrat zum Abschluss einer Dienstvereinbarung unter Beachtung der o. g. Aspekte aufgenommen.

3. IT-Ausstattung der Büroarbeitsplätze

Bereits vor Beginn der Corona-Pandemie verfolgte die MSE die Strategie, Büroarbeitsplätze auch mit mobiler IT auszustatten. Dies führte dazu, dass zu Beginn der Corona-Pandemie im März 2020 mehr als 50 % aller Büroarbeitsplätze bereits mit Notebooks anstelle von Desktop-Rechnern ausgestattet waren. Darüber hinaus wurden damals auch ausgewählte Funktionen mit Token ausgestattet, so dass zu Beginn der Corona-Pandemie im März 2020 rd. 115 Personen vollständig mit Technik ausgestattet waren, um zeitgemäß mobil zu arbeiten. Bei der MSE gibt es über 500 Büroarbeitsplätze, an denen in unterschiedlicher Intensität auch aus dem Homeoffice heraus gearbeitet werden kann. Der Rest sind weit überwiegend Arbeitsplätze des gewerblichen Personals. Der damalige Ausstattungsgrad betrug also bereits über 20 % der für Homeoffice in Frage kommenden Büroarbeitsplätze.

Im Mai 2020, also unmittelbar nach Beginn der Corona-Pandemie, wurde MSE-intern die Entscheidung getroffen, dass der Standard-IT-Arbeitsplatz generell auf Notebooks umgestellt wird. Die Definition des Standard-IT-Arbeitsplatzes berücksichtigte bereits alle Anforderungen des Mobilens Arbeitens. Eine Differenzierung findet nur dort statt, wo rechnerintensive Arbeiten (z. B. im CAD-Bereich) wahrgenommen werden müssen. Damit sollten unter der Berücksichtigung bestimmter Priorisierungen noch die verbleibenden knapp 50 % Büroarbeitsplätze ohne Notebook im Zuge eines vorgezogenen Austauschprogramms umgestellt werden.

Es gelang der MSE dank der sofortigen Bestellung bei IT@M und der dortigen Kontingentzuweisungen von Notebooks und Token relativ schnell, eine flächendeckende Ausstattung an mobiler IT für die Büroarbeitsplätze zu realisieren. Es kann davon ausgegangen werden, dass spätestens Ende des Jahres 2020 alle für das Homeoffice hoch priorisierten Büroarbeitsplätze mit mobiler IT ausgestattet waren, um damit die technischen Voraussetzungen für Mobiles Arbeiten zu haben. Dies umfasst auch die Auszubildenden und Studierenden der MSE.

In der MSE-weiten Umfrage zum Thema Homeoffice im Herbst 2020 wurde festgestellt, dass die Beschäftigten der MSE durchaus auch zu Hause einen Bedarf an ergonomischer IT-Ausstattung sehen. Die in der städtischen Corona-Dienstanweisung vorgesehene Möglichkeit, periphere IT-Geräte (Hardware), die für die Bearbeitung der dienstlichen Angelegenheiten erforderlich sind, nach vorheriger Zustimmung der Führungskraft vorübergehend nach Hause in das Homeoffice mitzunehmen, erwies sich als nicht praxisgerecht. Im Mai 2021 legte die MSE deshalb fest, dass für das Mobile Arbeiten an Orten außerhalb der eigenen Büroräume zusätzlich noch Monitor, Docking Station, Tastatur, Maus und LAN-Kabel abgerufen werden können.

Webex war innerhalb kürzester Zeit im Unternehmen als Kommunikationsform etabliert. Im Sommer 2020 wurde – nachdem inzwischen entsprechende Services von IT@M verfügbar waren – begonnen, vereinzelte Räume der MSE mit moderner Konferenztechnik auszustatten.

Zum Stand Ende 2021 kann deshalb die MSE folgendes Zwischenfazit ziehen:

- Alle für das Homeoffice hoch priorisierten Büroarbeitsplätze sind bereits seit Ende 2020 technisch so ausgerüstet, dass Mobiles Arbeiten möglich ist (und, wie die Zahlen zum Homeoffice in Ziffer 2 zeigen, auch genutzt wird).
- Wo notwendig, kann für zu Hause zusätzliches IT-Equipment abgerufen werden.
- Moderne Kommunikationstechniken, insbesondere online-Besprechungen, werden breit angewendet.
- Hybride Besprechungen finden in kleinerem Rahmen als Piloter statt. Ausstattung und Erfahrungen hierzu sind aber noch nicht ausreichend vorhanden.

Die MSE wird die Entwicklung der zur Verfügung gestellten IT-Services sowie die Bedarfe weiter beobachten und zeitnah reagieren, um sich beim Thema IT-Ausstattung ständig weiter zu entwickeln und auf dem Stand der Technik zu bleiben.

4. Unternehmenskultur in der neuen Arbeitswelt

Das Thema der veränderten Arbeitswelt hat auch erhebliche Auswirkungen auf die Rahmenbedingungen und Methoden des Zusammenarbeitens, die örtlichen Gegebenheiten und Ausgestaltung der Arbeit, die Führungskultur und -philosophie bis hin zu neuen Formen des Wissenserhalts und -transfers und die ständig notwendige Weiterqualifizierung. Diese Themen haben alle eine hohe Strahlkraft auf die Kultur im jeweiligen Unternehmensbereich – wie wohl fühlen sich die Mitarbeiter*innen und die Führungskräfte bei der Arbeit, welche Bindungswirkungen können entfaltet werden und bewirken Positives für die Zufriedenheit der Beschäftigten, wie attraktiv ist die MSE als Arbeitgeberin, um nur einige Beispiele zu nennen. Dabei gilt es auch den Erwartungshaltungen unterschiedlicher Generationen, Berufsbilder und Funktionen gerecht zu werden. Zudem muss die MSE sich als Mitbewerberin um technisch qualifizierte Personen dem Wettbewerb auf dem Münchner Arbeitsmarkt stellen.

Diesem Aspekt trägt die MSE seit Mitte 2017 in einem breit angelegten Prozess zum Thema „Unternehmenskultur“ Rechnung. Ohne die Mitarbeiter*innen, deren Engagement und deren Bereitschaft, neue Wege zu finden und (mit)zugehen, gibt es keine Kultur – allenfalls eine aufgezwungene Entwicklung. Zufriedene Mitarbeiter*innen wollen Verantwortung und unternehmerisch mitentscheiden. Sie brauchen Spielräume und das Gefühl, sich sinn- und wertvoll an ihrem Arbeitsplatz einbringen und entwickeln zu können.

Denn eins liegt klar auf der Hand: wirksamer und nachhaltiger Wandel kommt von innen und wird von Eigeninitiative getragen. In Arbeitsgruppen wurden dabei bisher unterschiedliche Themenfelder, wie Entscheidungskultur, Hospitationen oder Begegnungszonen, behandelt und Unterstützungsangebote identifiziert, entwickelt und unterbreitet.

5. Führung in der neuen Arbeitswelt

Vor allem Führungskräfte stellt die aktuelle Situation vor besondere Herausforderungen, da sich die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team durch die verstärkte Arbeit im Homeoffice stark verändert hat und damit die traditionellen Methoden deutliche Grenzen aufweisen. Die Führungskräfte befinden sich in dem Spagat, einerseits als erste Ansprechpersonen bei Sorgen und Nöten ihrer Mitarbeitenden zu fungieren. Hier müssen sie für ein gutes Miteinander und gute und gesunde Arbeitsbedingungen – auch im Homeoffice – sorgen. Andererseits gilt es auch, bei Arbeitsdisposition und Erfolgskontrolle neue Wege zu beschreiten. Für diese in relativ kurzer Zeit vorgenommenen Veränderungen hat die MSE ihren Führungskräften eine besondere Unterstützung gewährt.

Dabei wurden den Führungskräften unterschiedliche Fortbildungsangebote zur Bewältigung der Herausforderungen der neuen Arbeitswelt unterbreitet:

- Was immer hilft: Wertschätzung in kleinen und großen Dingen
- Corona und Digitalisierung (für den obersten Führungskreis)
- Gesund führen (bei der MSE Pflichtseminar für alle Führungskräfte)
- Digitale-Führung (9 Durchgänge mit je 8 Modulen)

Die Vorträge und Seminare wurden weit überwiegend in digitaler Form durchgeführt. Deutlich über 200 Teilnehmer*innen nahmen an den Veranstaltungen teil, die durchwegs positive Rückmeldungen gaben. Die Entwicklung der Themen um die künftigen Anforderungen an die Führungskräfte werden laufend beobachtet, um bei Bedarf zeitnah weitere aktuelle Angebote entwickeln und unterbreiten zu können. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei darauf, neben dem sehr guten städtischen Angebot, insbesondere die Spezifika der MSE z. B. in der Mitarbeiter*innenstruktur (technisch / gewerblich geprägter Bereich) zu berücksichtigen.

6. Gesundheit der Beschäftigten in der neuen Arbeitswelt

Seitens der MSE wurden im Corona-Zeitraum vom 15.03.2020 bis 31.12.2021 verschiedene Präventionsangebote mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten zum Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden im Homeoffice angeboten und durchgeführt.

Zielsetzung der Seminare und Vorträge war es, alle Mitarbeiter*innen mit Handlungsoptionen und Hilfestellung bei der Bewältigung der durch die Pandemie und Homeoffice entstandenen neuen Herausforderungen zu unterstützen und darauf aufbauend Bewältigungsstrategien zu vermitteln.

Dies erstreckt sich sowohl auf ergonomische als auch auf psychische Belastungen sowie geänderte Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf das Sozialverhalten (z. B. die Essgewohnheiten).

Das Angebot reichte von kürzeren Vorträgen, bei denen man Impulse bzw. einen guten Überblick über bestimmte Themen bekam, bis hin zu umfangreicheren Seminaren, in denen man sich tiefgründiger mit einzelnen Themen auseinandersetzen und mit anderen Kolleg*innen dazu austauschen konnte.

Über 500 Beschäftigte der MSE nutzten diese Angebote, die in unterschiedlichen Formaten durchgeführt wurden, und bewerteten diese grundsätzlich positiv.

Nachdem aufgrund der Corona-Pandemie bis dato bewährte Formate des Betrieblichen Gesundheitsmanagements unmöglich waren und somit die Organisation bzw. Umsetzung eines nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements vor eine große Herausforderung gestellt wurde, führte die MSE zum 01.03.2021 die digitale Gesundheitsplattform „AOK bewegt“ ein. Aktuell nutzt ca. ein Viertel aller MSE-Beschäftigten regelmäßig dieses Angebot.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement leistet gezielt einen wichtigen Beitrag, die Resilienz aller Kolleg*innen zu fördern, Handlungsoptionen beim Umgang mit der veränderten Arbeitswelt zu vermitteln und letztendlich die allgemeine Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu erhalten. Die Angebotspalette wird dabei ständig aktualisiert.

7. Fortbildung in der neuen Arbeitswelt

Die Anzahl der Fortbildungstage hat sich während der Pandemie im Vergleich zu den Zahlen vor der Pandemie um ca. 35 % reduziert.

Wurden im Jahr 2018 die Beschäftigten der MSE an ca. 3.500 Tagen geschult, so fanden im Jahr 2020 nur noch an ca. 2.300 Tagen Fortbildungen statt.

Diese Zahlen haben sich auch in 2021 bestätigt (ca. 2.500 Fortbildungstage).

Als Folge der Pandemie hat sich eine deutliche Verlagerung von Präsenz-Seminaren hin zu Online-Seminaren ergeben. Veranstaltungen zur Förderung der sozialen und methodischen Kompetenz wurden weniger besucht. Dies liegt darin begründet, dass für die Vermittlung fachlicher Inhalte digitale Schulungsformate deutlich besser geeignet sind als für die persönlichkeitsbildenden Maßnahmen.

Um die betrieblichen und wirtschaftlichen Anforderungen trotz der Pandemie zu erfüllen, fanden vermehrt Online-Inhouse-Schulungen statt, die teilweise in Eigenregie konzipiert und durchgeführt wurden. In Zeiten niedriger Inzidenzen konnte zudem schnell reagiert werden, um auch Präsenz-Fortbildungen speziell für die persönlichkeitsbildenden Maßnahmen zuzulassen.

In Zukunft ist auch bei der MSE geplant, das ergänzende interne E-Learning-Angebot auszubauen und vermehrt Webinare, Web-Based-Trainings, Lernfilme oder Podcasts anzubieten, um individuelles sowie zeit- und ortsunabhängiges Lernen zu ermöglichen.

8. Immobilienwirtschaftliche Auswirkungen

Gemäß der Zielrichtung des Auftrages beschränkt sich die immobilienwirtschaftliche Betrachtung auf den einzigen Verwaltungsstandort der MSE, einen Teil des Technischen Rathauses an der Friedenstraße.

8.1 IST-Situation beim Büroraum

Im Technischen Rathaus an der Friedenstraße belegt die MSE derzeit **317 Büroräume**. Unter einem Büroraum wird ein Zimmer verstanden, das über eine natürliche Belichtung verfügt und das deshalb gemäß den Vorschriften zum Arbeitsschutz für eine dauerhafte Nutzung als Büroraum genutzt werden darf. Dabei handelt es sich um

- 21 kleine Zimmer belegbar mit maximal einer Person,
- 276 Standardzimmer belegbar mit bis zu zwei Personen und
- 20 große Zimmer belegbar mit bis zu drei Personen

Im Technischen Rathaus an der Friedenstraße arbeiten zum Stichtag 01.11.2021 von der MSE folgende 573 Personen, die regelmäßig einen Büroarbeitsplatz benötigen:

- 104 Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen (gemäß der städtischen Definition als Führungskraft)
- 416 Sachbearbeiter*innen
- 6 Personen aus Arbeitnehmerüberlassungen (zur Kompensation dringend erforderlicher freier Stellen, die derzeit regulär nicht besetzt werden können)
- 32 Auszubildende und Studierende der MSE
- 15 Auszubildende und Studierende der LHM

Im Rahmen einer Prognose – die MSE ist derzeit nicht zuletzt wegen der zunehmenden Verdichtung in München ein leicht wachsendes Unternehmen – ist es aufgrund der laufenden Stellenbesetzungsverfahren, des Bevölkerungszuwachses und neuer, zukünftig zu erwartender Aufgaben (z. B. Spurenstoffelimination) denkbar, dass dieser Personalstand in Zukunft noch leicht ansteigen dürfte. Dennoch wird in den folgenden Betrachtungen von diesem Personalstand ausgegangen.

Hinsichtlich der Ermittlung des Büroraumbedarfes wendet die MSE bereits seit Jahren folgenden Maßstab an:

- Führungskräfte – gleich welcher Hierarchieebene: Einzelzimmer, um jederzeit Raum für vertrauliche Gespräche zu haben
- alles übrige Personal: Büroarbeitsplatz im Doppel- oder 3-fach-Zimmer

Gemäß dieser Regel lösen die 573 Personen der MSE im Technischen Rathaus an der Friedenstraße folgenden Büroraumbedarf aus:

- 104 Einzelzimmer für die Führungskräfte
- 60 Personen in die 20 vorhandenen 3-fach-Zimmer
- verbleibende 409 Personen in 205 Doppelzimmer

Dies ergibt in der Gesamtschau einen Raumbedarf von **329 Büroräumen**.

Nachdem die MSE derzeit aber „nur“ 317 Büroräume nutzt, ergibt sich bereits heute gegenüber der traditionellen Berechnungsmethode ein Defizit von 12 Büroräumen. Nicht zuletzt deshalb war die MSE gezwungen, in der Büroraumnutzung die bisherige starre Zuweisung von einem Arbeitsplatz an eine Person punktuell aufzuweichen und andere Wege zu beschreiten:

- Bereits seit 2012 war bei der MSE Telearbeit – wenngleich nur in sehr begrenztem Umfang – möglich. Vor der Corona-Zeit haben davon knapp 50 Beschäftigte regelmäßig Gebrauch gemacht.
- Speziell die Auszubildenden und Studierenden nutzen jeweilige unbenutzte Büroarbeitsplätze, die durch die Abwesenheiten (z. B. Krankheit, Urlaub und Telearbeit) des Stammpersonals entstanden.
- Punktuell werden einige Räume auch schon jetzt intensiver genutzt (z. B. Doppelbüro mit drei Mitarbeiter*innen besetzt oder Führungskräfte im Doppelbüro).
- Bereits Ende 2020 wurde auf freiwilliger Basis in einem eng begrenzten Bereich (1 Führungskraft und 8 Sachbearbeiter*innen) ein erster Modellversuch zum Zellenbüro-Desksharing vorgenommen, um erste Erfahrungen beim Aufgeben des persönlichen Arbeitsplatzes zu erhalten.
- Zwei Büroräume wurden zu Besprechungsräumen umfunktioniert um hybride Konferenztechnik zu testen.

Das derzeitige IST lässt sich kurz wie folgt zusammenfassen:

- Die Situation ist etwas beengt, wenn der Anspruch des persönlichen Arbeitsplatzes für alle umgesetzt werden soll.
- Die tägliche Praxis mit nicht unerheblichen Abwesenheiten führt aber dazu, dass der Büroraum ausreichend ist.

8.2 SOLL-Konzept der MSE für den Büroraum

Das Technische Rathaus an der Friedenstraße wurde als Bürogebäude mit Zellenbüros konzipiert. Der strategische Ansatz der MSE baut deshalb auf dieser Büroraumstruktur auf.

Insgesamt gesehen steht die MSE dem Zellenbüro-Desksharing-Ansatz als Einstieg in die Thematik positiv gegenüber. Der Ende 2020 begonnene und im Jahr 2021 durchgeführte Modellversuch, dass mehrere Personen sich eine geringere Anzahl von Arbeitsplätzen teilen sollen, brachte dabei insbesondere folgende wichtige Erkenntnisse:

- Der Zugang zu den Büros muss für alle Personen, die am Sharing teilnehmen, möglich sein (Schließzylinder-Problematik).
- Die IT-Ausstattung des Arbeitsplatzes mit Docking-Station und Monitoren ist ausreichend.
- Jede*r Mitarbeiter*in benötigt persönlich noch Notebook, Tastatur und Maus.
- Das Festnetztelefon wird nicht mehr benötigt, ein dienstliches Smartphone ist ausreichend. Eine Ausnahme stellt der Bereich des Kundenservice dar, der auf weitergehende Telefoniefunktionen angewiesen wäre, um die Arbeit im Desksharing-Ansatz bzw. Homeoffice erledigen zu können.
- Eine einheitliche Ausstattung des Büros mit höhenverstellbaren Schreibtischen und ergonomischen Stühlen ist nötig.
- Regeln für „Arbeitsplatzhygiene“ sind einzuführen, nach dem Arbeitsende sind leere und saubere Schreibtische zu hinterlassen.
- Ein Raumbuchungstool in Excel ist bei überschaubaren Arbeitsgruppen ausreichend.
- Abschließbare Schränke/Rollcontainer für noch benötigte Papierakten und persönliche Gegenstände sind erforderlich.
- Die Nähe zu und das Vorhandensein einer ausreichenden Anzahl von Besprechungs- und Arbeitsräumen mit moderner Konferenztechnik ist zwingende Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung hybrider Besprechungen bei hohen Homeofficequoten.
- Eine in einzelnen Bereichen mögliche sinnvollere Variante wäre auch, statt Desksharing den Ansatz der Nachverdichtung zu verfolgen, so dass bei der üblichen Bürogröße im Technischen Rathaus drei statt zwei Schreibtische pro Zimmer untergebracht werden können, und jede*r Mitarbeiter*in einen persönlichen Arbeitsplatz hat. Dies bedarf aber noch neuer Möblierungskonzepte.
- Zur Sicherstellung einer guten Zusammenarbeit und ausreichender persönlicher Kontakte wird eine angemessene Anzahl an Begegnungszonen benötigt.

Die Themen wie z. B. Gefährdungsbeurteilungen, Einarbeitung von neuen Mitarbeiter*innen, Betreuung von Auszubildenden, Studierenden und Praktikant*innen, Umgang mit Mitarbeiter*innen mit Beeinträchtigungen, das Drucker- und Kopierkonzept sowie die Organisation der Kommunikationskanäle im Sachgebiet/Team stellen jeweils Herausforderungen dar, die individuell zu lösen wären.

Generell hat der Modellversuch gezeigt, dass sich das Zellenbüro-Desksharing relativ gut in Bereichen mit verwaltungsnaher Tätigkeit (Personal, IT, Betriebswirtschaft, Recht, u. ä.) einführen lässt. In Bereichen, in denen überwiegend Planungstätigkeit erfolgt, lässt sich nicht ohne Weiteres eine zusätzliche Verdichtung umsetzen, da hier zum Teil individuelle CAD-Arbeitsplätze benötigt werden und noch viel mit großen Plänen gearbeitet wird. Innerhalb der MSE wird die Umsetzung daher niederschwellig angegangen. So werden derzeit in verschiedenen Bereichen auf freiwilliger Basis weitere Versuche vorgenommen. Dabei wird das Ziel verfolgt, die optimale Konfiguration und Möblierung für die unterschiedlichen Ansprüche in den Bereichen zu entwickeln. Zudem werden diese Pilotvorhaben in überschaubaren Organisationseinheiten vorgenommen. Folgendes Beispiel soll den Grundansatz des Vorgehens verdeutlichen:

Einer Arbeitsgruppe bestehend aus einer Führungskraft und 10 Sachbearbeiter*innen, die prinzipiell alle mobil arbeiten können, stünden nach der traditionellen Berechnungsmethode 6 Räume zu. Wird aber der Ansatz des persönlichen Büroarbeitsplatzes aufgelöst und weist man künftig einer derartigen Gruppe „nur“ 4 Räume zu, muss diese Gruppe versuchen, durch die Berücksichtigung der Abwesenheiten aufgrund von Krankheit, Urlaub und mobiles Arbeiten mit diesen Raumressourcen auszukommen. 11 Personen stünden dann 8 einheitlich gestaltete Arbeitsplätze zur Verfügung. Die wegen der noch nicht so weit fortgeschrittenen Digitalisierung nach wie vor benötigten Papierunterlagen werden in diesen 4 Räumen untergebracht, ebenso wie die persönlichen Unterlagen der Personen in abschließbaren und beweglichen Rollcontainern.

Bei dem modellhaft beschriebenen Ansatz würden Raumbellegungspläne oder elektronische Buchungssysteme nicht benötigt, weil die Dispositionen in relativ überschaubaren Bereichen stattfinden.

Die sich aus dem Beispiel ergebende Reduzierung der Büroräume ist aber nur eine Rechengröße. Dieser Ansatz lässt sich im Unternehmen nicht flächendeckend mit dem gleichen Zahlenverhältnis umsetzen. Es mag Bereiche geben, wo mit dieser Rechengröße operiert werden kann, andere Bereiche müssen hingegen raumintensiver ausgestattet werden. Hier ist insbesondere an folgende Anforderungen zu denken:

- Bereiche mit Parteiverkehr, wo neben dem Umgang mit großen Plänen, die mit den Kund*innen vor Ort besprochen werden müssen, auch auf Vertraulichkeit und Datenschutz geachtet werden muss.
- Das Servicetelefon kann mit der aktuellen Telefonanlage nicht aus dem Homeoffice bedient werden, so dass hier nur eine geringe Homeoffice-Quote zu erwarten ist.
- Die Planungsabteilungen haben zum Teil spezielle CAD-Arbeitsplätze, wo ebenfalls Homeoffice nur in geringerem Umfang möglich ist. Gleichzeitig ist hier wegen des Umgangs mit großen Plänen der Platzbedarf größer als bei Verwaltungstätigkeiten.
- Die Digitalisierung ist noch nicht sehr weit vorangeschritten, weshalb in manchen Bereichen noch sehr papierlastig gearbeitet wird (z. B. Personalakten, Hausaktenregistratur); dies wirkt sich ebenfalls negativ auf die zu erreichende Homeofficequote aus.
- Sonderbereiche wie Poststelle oder Materialausgabe eignen sich nicht für Homeoffice und haben naturgemäß einen höheren Platzbedarf.
- Ebenfalls getrennt zu betrachten sind Räume für beispielsweise die Personal- oder Schwerbehindertenvertretung, wo Vertraulichkeit für Gespräche gewährleistet sein muss.

In der Gesamtschau ist die MSE der Auffassung, dass sich dieses Modell mit verschiedenen Varianten mit dem Ziel, generell weniger Büroräume in Anspruch zu nehmen, umsetzen lässt. Aus den Pilotvorhaben sollen dann neue Standards entwickelt werden, die dann letztendlich ausgerollt werden können. Da diese Betrachtungen allerdings erst am Anfang stehen, müssen noch Erfahrungen gesammelt werden. In einigen Bereichen lassen sich Desksharing und zusätzliche Verdichtung nicht ohne Weiteres umsetzen. Zudem ist es erforderlich, derartig umgestellte Organisationseinheiten mit Besprechungs- und Arbeitsräumen mit moderner Konferenztechnik auszustatten, um hybride Besprechungen zu ermöglichen. Gleichzeitig müssen moderne Softwarelösungen eingeführt werden, die ein zeitgemäßes Büroraummanagement ermöglichen, um flexibler auf sich ändernde Anforderungen reagieren und neue Konzepte umsetzen zu können.

Zum jetzigen Zeitpunkt ergibt sich daher, dass je nach Art der Tätigkeit Einsparungen umgesetzt werden können. Da aber zum Teil auch noch erst die Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um problemlos die meisten Arbeiten von zu Hause erledigen zu können, ist dies nur in Bereichen mit überwiegend verwaltungsnahen Aufgaben, den klassischen Büroarbeitsplätzen, möglich. Dies betrifft ca. 50 % der Arbeitsplätze ($573/2 = 286,5$ Arbeitsplätze), bei denen die Einsparung von 15 % zeitnah umgesetzt werden kann. Für die restlichen Arbeitsplätze müssen erst noch Erfahrungen gesammelt und die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden, um beurteilen zu können, ob sich durch Zellenbüro-Desksharing eine ähnliche Quote erreichen lässt. Ausgehend von 286,5 klassischen Büroarbeitsplätzen ergibt sich bei 15 % Einsparung dann eine Reduzierung um 43 Arbeitsplätze, die für eine anderweitige Belegung zur Verfügung gestellt werden können.

8.3 Lager- und Registraturflächen im Technischen Rathaus an der Friedenstraße

Gemäß dem Auftrag ist hier auf die oberirdischen Lager- und Registraturflächen der Verwaltungsgebäude abzustellen. Aufgrund der Gebäudestruktur des Technischen Rathauses an der Friedenstraße – die Büroräume sind links und rechts der in der Mitte liegenden unbelichteten Flure angesiedelt – ergeben sich im Bereich der Flure einige unbelichtete oberirdische Räume. Im Bereich des Gebäudeteiles, den die MSE nutzt, sind dies 13 Räume mit einer Gesamtfläche von ca. 325 m².

Diese unbelichteten Räume – eine Nutzung als Büroraum ist nicht zulässig – werden von der MSE als Lager- und Registraturflächen genutzt. Beispiele der Nutzung sind das Lager für Verbrauchsmaterialien und Kleinartikel für die IT, Planunterlagen des Kanal- und Klärwerkbaues, die Personalaktenregistratur und ähnliches.

Ansonsten wird von der MSE im Technischen Rathaus an der Friedenstraße kein belichteter Büroraum als ausschließliche Lager- und Registraturfläche genutzt. Zum einen entspricht dies der langjährigen Strategie der MSE, kostbaren und damit auch teuren belichteten Büroraum nicht als „Ablageflächen“ zu nutzen. Zum anderen bieten die Standardbüros mit den zu den Fluren liegenden Einbauschränken im Normalfall ausreichenden Stauraum für die vorhandenen Unterlagen. Zudem hat auch der bisher knapp bemessene Büroraum zwangsläufig dazu geführt, derartige Nutzungen nicht zuzulassen.

Auch in Zukunft wird die MSE dabei bleiben, belichtete Büroräume nicht als ausschließliche Lager- und Registraturflächen zu verwenden.

Die Werkleitung hat der Bekanntgabe zugestimmt.

Beteiligungsrechte der Bezirksausschüsse bestehen in dieser Angelegenheit nicht.

Der Korreferent des Baureferates, Herr Stadtrat Ruff, und die Verwaltungsbeirätin der Münchner Stadtentwässerung, Frau Stadträtin Dr. Schmitt-Thiel, haben je einen Abdruck der Bekanntgabe erhalten.

II. Bekannt gegeben

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Die Vorsitzende

Die Referentin / Der Referent

Katrin Habenschaden
2. Bürgermeisterin

Berufsm. Stadträtin / Stadtrat

III. Abdruck von I. mit II.

über das Direktorium - HA II/V Stadtratsprotokolle
an das Direktorium - HA II/V Dokumentationsstelle
an das Revisionsamt
an die Stadtkämmerei
mit der Bitte um Kenntnisnahme.

IV. Wv. Baureferat - RG 4 zur weiteren Veranlassung.

Die Übereinstimmung des vorstehenden Abdruckes mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

An das Kommunalreferat
An das Baureferat - RG, RG 4
An MSE-1.WL, -2.WL, -B, -P
mit der Bitte um Kenntnisnahme.

Mit Vorgang zurück an MSE-R
zur weiteren Veranlassung.

Am
Baureferat - RG 4
I. A.