

Kommunaler Eigenbetrieb



Potenziale fördern - Wirtschaft fördern

Leipzig / Engelsdorf



Bericht der Betriebsleitung 03.12.2020

**Chancen für den KEE
auch während der Covid-19-Pandemie nutzen**

KOMMUNALER EIGENBETRIEB LEIPZIG / ENGELSDORF

Kommunaler Eigenbetrieb Leipzig / Engelsdorf
Holzhäuser Straße 72
04299 Leipzig

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	3
2	Erwartungshaltung der Betriebsleitung an die Führungskräfte und die Beschäftigten	4
3	Erste Zwischenergebnisse	5
3.1	Analyse der internen Organisation des KEE und Prüfung der Verfahrensweisen	5
3.2	Technische Ausstattung und IT	9
3.3	Interne Kommunikation über Applikation und Aufruf digitales Magazin im Internet .	10
3.4	Arbeitsgruppe „Kommunikation und Markenbildung im KEE“	10
3.5	Teilergebnisse aus der Befragung von Mitarbeitenden	12
3.6	Mitbestimmung und Einbindung der Belegschaft	14
3.7	Betriebsvereinbarung zur Nutzung des Betriebsarztes für Mitarbeitende	15
3.8	Arbeitsgruppe „Arbeitssicherheit, KFZ und Instandhaltung“	15
3.8.1	Externe Fachkraft Arbeitsschutz und Sicherheit und Arbeitsschutzausschuss	16
3.9	Ständige Arbeitsgruppe Arbeitszeit	18
3.10	Beauftragte „Klimaschutz und Nachhaltigkeit“ für den KEE	19
4	Zusammenfassung und Ausblick	20

1 Einführung

Im Jahr 2020 war jeder Lebensbereich von einer weltumspannenden Pandemie geprägt. Auch der KEE musste sich deshalb auf vielen Ebenen mit dem Corona-Virus auseinandersetzen.



Aus betrieblicher Sicht hat die Pandemie jedoch nicht nur ausschließlich Negativeffekte und negative Begleiterscheinungen. In den Monaten März/April haben sich zwar beinahe täglich die Weisungen und Informationslagen geändert, gleichzeitig konnte eine Vielzahl von positiven Nebeneffekten verzeichnet werden. Auch die Mitarbeitenden des KEE konnten diese Zeit konstruktiv nutzen. Wir verweisen auch auf die Informationsvorlage des vorangegangenen

Betriebsausschusses. Die Belegschaft hat sich zunehmend solidarisiert und wurde flexibler, innovativer in ihrem Verwaltungshandeln und in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Hierzu ist u. a. die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeit und das mobile Arbeiten unter Einsatz von einschlägiger Informationstechnik zu erwähnen. Diesbezüglich war eine sehr hohe Lernkurve für den Eigenbetrieb zu verzeichnen, die ohne die Pandemie nicht möglich gewesen wäre. Dabei ist die Solidarität jedoch von der Kooperation abzugrenzen, die ebenfalls in einigen Teilen der Belegschaft bestand. Eine überwiegende Anzahl der Mitarbeitenden hat Abstand von Eigeninteressen genommen, auch zunächst unbequeme und aufwändige Entscheidungen mitgetragen und persönliche Nachteile in Kauf genommen, um die betrieblichen Interessen zu sichern (Stichwort: Umsetzungen). Die meisten Kolleginnen und Kollegen hat das Ziel der Betriebsleitung geent, ausnahmslose alle projektbefristeten Anstellungen zu halten und gemeinsam, ohne betriebsbedingte oder Probezeitkündigungen die erste Phase der Pandemie zu bewältigen. Dies konnte erreicht werden.

Die Pandemie war zeitgleich ein „**Stresstest**“ für den KEE, da auch offensichtlich wurde, an welchen Stellen die „betriebliche DNA krank“. Insbesondere in ungewissen Zeiten werden betrieblich notwendige Änderungsbedarfe offensichtlicher denn je. Krisen bieten zeitgleich auch immer die Möglichkeit für Wachstum und für das Infragestellen des Bestehenden. Der KEE hat diese Chancen aufgegriffen und bereits einige positive Zwischenergebnisse zu verzeichnen. Nachfolgend wird ein kleiner Einblick in die bisherigen Entwicklungen des KEE und die Neuerungen der Unternehmensstruktur gegeben. Die Pandemie hat den Fortschritt in vielen Bereichen beschleunigt.

2 Erwartungshaltung der Betriebsleitung an die Führungskräfte und die Beschäftigten im KEE



In wirtschaftlich angespannten Zeiten ist die **Kommunikation** für die Beschäftigten die entscheidende Ausgangsbasis bei der Bewältigung von Herausforderungen jedweder Art. Menschen in prekären Lebensverhältnissen, wie sie nun mal

im KEE stärker vertreten sind, aufgrund der geförderten Beschäftigungen, sind in Krisenzeiten stärker mit Unsicherheiten konfrontiert, was sie stark belastet. Dieser Unsicherheit gilt es als Betriebsleitung entgegen zu wirken. Auf Grundlage ungesicherter bzw. unvollständiger Informationen mussten durch die Betriebsleitung dennoch sehr schnell Entscheidungen für den KEE getroffen und möglichst transparent dargestellt werden. Neben einer täglichen Neubewertung der aktuellen Lage entstanden deshalb parallel **neue Kommunikationsformate**, welche alle Mitarbeitenden, auch in den Außenstellen erreichten. 80 % der Mitarbeitenden waren zuvor von der direkten Kommunikation „abgeschnitten“. Nur auf diese Art konnte eine Identifikation, u. a. mit den Maßnahmen im Rahmen des Hygieneschutzes überhaupt gewährleistet werden.

Hierzu gehört es eben auch, dass die **Führungskräfte** selbst im Fokus stehen und die Aufgabe hatten Sicherheit, Souveränität und Orientierung zu geben und zu vermitteln. Mit diesen erfolgskritischen Verhaltensweisen waren jedoch die Führungskräfte selbst anfänglich nicht oder nur bedingt vertraut. Zudem galt es, dass der passive Führungsstil durch einen lebendigen, kommunikativen und aktiven Führungsstil ersetzt werden musste und die Führungskräfte selbst im Fokus der Bemühungen der Betriebsleitung standen und diese angeleitet und unterstützt werden mussten. Die Betriebsleitung hat die eigene Präsenz in den Außenstellen trotz gestiegenem Aufgabenvolumen noch einmal deutlich erhöht, um eine bessere Sichtbarkeit zu gewährleisten. Dies hatte jedoch zeitlich bedingt im Jahresverlauf seine Grenzen. Regelmäßige Feedbackgespräche zwischen der Betriebsleitung und den Führungskräften finden weiterhin statt. Hier befindet sich der KEE noch am Anfang des Prozesses. Ergänzend verweisen wir auf die ersten Ergebnisse der **Mitarbeitendenbefragung** (siehe Pkt. 3.5).

Auch aus diesem Grund hat sich die Betriebsleitung entschlossen **den internen Veränderungsprozess** trotz und wegen der Pandemie anzustoßen, damit die Belegschaft einerseits sieht, dass sich der KEE weiterhin positiv entwickelt und andererseits auch die Möglichkeit für

die Mitarbeitenden bestand ihr kreatives, innovatives und unabhängiges Denken in die Strukturveränderungen einzubringen. Aus diesem Grund wurden zeitlich aufbauend eine Vielzahl an Arbeitsgruppen mit Führungskräften und Mitarbeitenden gegründet, um Vertrauen und Sicherheit in die Zukunftsfähigkeit des Eigenbetriebs zu schaffen und Erfolge auch in der Krise abzubilden. Dies hatte zur Folge, dass unterschiedlichste Mitarbeitendengruppen in einen Austausch kamen und eine **Handlungsfähigkeit für die Mitarbeitenden** aufrechterhalten wurde. In Summe bringen sich bis heute regelmäßig etwa 45 Mitarbeitende aktiv ein. Die Mitarbeitenden wurden in ihrer Innovationsfähigkeit bestärkt und aktiv in die Organisationsentwicklung einbezogen. Ein Warten darauf, dass sich Probleme und Herausforderungen von „alleine“ lösen werden, wurde durch die Betriebsleitung unterbunden.

3 Erste Zwischenergebnisse

3.1 Analyse der internen Organisation des KEE und Prüfung der Verfahrensweisen



Im Zusammenhang mit der Übernahme der Betriebsleitung zum 28.04.2020, rückwirkend zum 01.04.2020, hat die Betriebsleitung angefangen die Aufbau- und Ablauforganisation genauer zu analysieren. Zudem wurden wesentliche **Kernprozesse** in der Durchführung des operativen Geschäfts sowie Beauftragungen auf **Rechtssicherheit** hin geprüft. Erfahrungen der Belegschaft als auch der Betriebsleitung aus den

Tätigkeiten der vergangenen Jahre konnten integriert werden.

Ausgangspunkt waren eine Vielzahl an Gesprächen mit den Mitarbeitenden in den Organisationseinheiten des Kommunalen Eigenbetriebs Leipzig / Engelsdorf in den Monaten März bis Juni, die einen Handlungsbedarf aufzeigten. Im Rahmen dessen kam es zu zahlreichen Rückmeldungen aus der Belegschaft zu vermeintlich unklaren Prozessketten, ungenauen Verantwortlichkeiten und fehlenden Regularien und Kommunikationsformaten. Diese Anmerkungen waren jedoch teilweise unkonkret, nebulös und wenig greifbar.

Bei der Durchführung einer ganzheitlichen **Aufgaben- und Prozessanalyse** (aufgaben- und abteilungsübergreifend) durch die Betriebsleitung standen folgende Punkte im Fokus:

- die **Prüfung der Aufgabenverteilung** innerhalb der bestehenden Abteilungen und zuständigen Teamstrukturen einschließlich angrenzender wesentlicher Schnittstellen und Doppelarbeiten sowie der Einsatz von IT,
- die **Untersuchung der Aufbauorganisation** samt Angemessenheit der gebildeten Organisationsgrößen und deren Möglichkeiten, adäquat gesteuert und geführt zu werden,
- die Untersuchung der Ablauforganisation zur Ableitung von **Verbesserungspotenzialen** (Neuausrichtung),
- verbunden mit der Erarbeitung konkreter **Handlungsempfehlungen**
 - ✓ für eine verbesserte Aufgabenwahrnehmung innerhalb der gebildeten Organisationseinheiten im Sinne der Aufgabe und der Kolleginnen und Kollegen,
 - ✓ zur Verschlinkung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie
 - ✓ zur Erzielung verwaltungsinterner Reduzierung von internen Schnittstellen.

Es handelt sich hierbei um einen **fortlaufenden Prozess**, der jedoch bereits sehr gute Teilergebnisse zu verzeichnen hat. Neben sachlichen Argumenten war es der Betriebsleitung ein sehr wichtiges Anliegen die Mitarbeitenden partizipierend in den Prozess mit einzubinden und Gestaltungsmöglichkeiten proaktiv, aber verbindlich anzubieten. So wird nicht lediglich nach rationalen Gesichtspunkten entschieden, sondern der heterogenen Personalstruktur Rechnung getragen.

Der/die **durchschnittliche Mitarbeitende** des KEE ist 51,6 Jahre jung, wobei die Mitarbeitenden in der Kernverwaltung tendenziell ein älteres Durchschnittsalter aufweisen als der Bereich der Fachberatungsstelle „Beratung und Prävention“. Gleiches lässt sich auch für den höchsten beruflichen Abschluss der Mitarbeitenden feststellen. Die meisten Kolleginnen und Kollegen können einen Facharbeiterabschluss sowie Aufstiegs- und Anpassungsfortbildungen vorweisen und in selteneren Fällen (wissenschaftliche) Hochschulabschlüsse. Dies ist jedoch für den KEE kein Hindernis, im Gegenteil, da die fachpraktische Erfahrung überwiegt und die Führungskräfte gefordert sind hier einen Ausgleich vorzunehmen. Jedoch ist dies bei einer Unternehmensorganisation sowie bei Anpassungen der Unternehmensstruktur entsprechend zu berücksichtigen. Hierzu verweisen wir auf die Mitarbeitendenbefragung, welche weitere zu berücksichtigende Bedarfe aufzeigte.

In der ersten Phase der Organisationsentwicklung wurde in **Workshops** gearbeitet, an denen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen mitwirkten. Wichtig war hierbei die konstruktive und sachliche Diskussion in der Belegschaft und die Bereitschaft vorurteilsfrei und wertschätzend in einen offenen Dialog zu treten. Anfänglich führte dies zu Überforderungstendenzen, jedoch wurde mit zunehmender Frequenz an Beratungen

und Inhalten ein Selbstbewusstsein sowohl bei der Führung als auch bei den Mitarbeitenden geweckt. Ziel der Workshops war es zunächst Barrieren zu erheben, zu sammeln und zu priorisieren, welche Prozessabläufe unnötig verlängern oder zu einer hohen Unzufriedenheit führen. Folgende Barrieren wurden benannt und teilweise bereits im Rahmen der Workshops behoben:

- Sachbarrieren (fehlende Informationen, Ausstattungen, Qualifikationen etc.),
- Prozessbarrieren (wie Liegezeiten, Doppelarbeiten, komplexe Abläufe etc.) und
- Kulturbarrieren (wie unklare Aufgaben, Ziele, Kommunikationsdefizite und Schnittstellen)

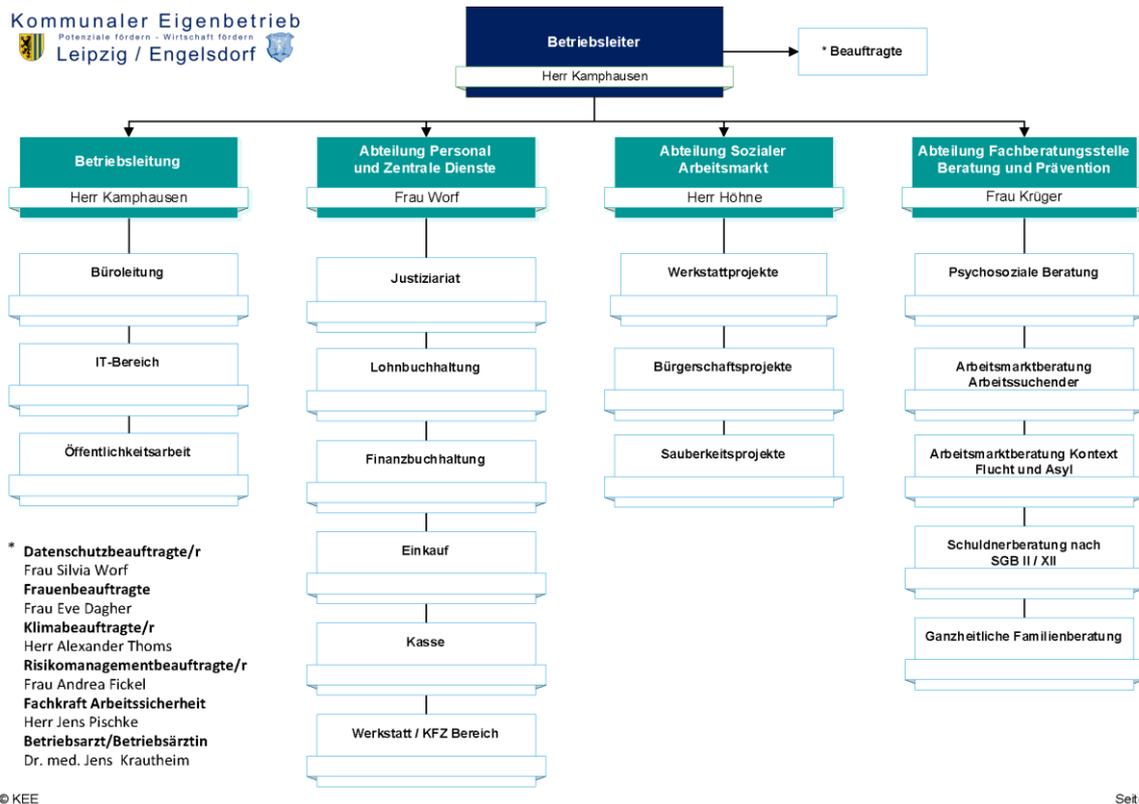
Sachbarrieren waren aus der Erfahrung heraus leicht zu beseitigen. **Kulturbarrieren** besitzen die größte Hebelwirkung, sind jedoch in der Beseitigung äußerst komplex, weshalb es Führungskompetenz der Betriebsleitung und Abteilungsleitungen benötigt, um die Mitarbeitenden einzubinden und zu führen. Hierin wird zukünftig ein Schwerpunkt der Betriebsleitung liegen. **Prozessbarrieren** sind erfahrungsgemäß mittelstark ausgeprägt und gut durch geänderte Ablaufstrukturen zu beheben. Bei der Schnittstellenprüfung wurde insbesondere geprüft, inwiefern zum einen eine deutlichere Abgrenzung zwischen den sich überschneidenden Aufgabengebieten erfolgen kann, zum anderen in welche Arbeitsvorgänge interne oder externe Dritte eingebunden werden können, um die Verfahren im Sinne der Mitarbeitenden deutlich zu vereinfachen. Im Jahresverlauf sollten weitere umsetzbare Soll-Prozesse konzipiert werden.

Hierbei wird auch das interne **Controlling** und **Qualitätsmanagements** hinsichtlich folgender Punkte geprüft:

- bestehende **Steuerungs- und Überwachungsinstrumente** werden auf Angemessenheit, Wirksamkeit und Effizienz hin analysiert,
- die Eruiierung von Möglichkeiten, die **bestehenden Instrumente zu bündeln** und innerhalb einer Stabsstelle organisatorisch und aufgabenspezifisch neu auszurichten (fachliches, finanzielles Controlling sowie deren optimale Verzahnung),
- die Prüfung von Möglichkeiten, Prozessabläufe, Entscheidungen, Kommunikationswege und Informationsflüsse zukünftig transparent und nachvollziehbar zu gestalten, einschließlich zu erarbeitender Möglichkeiten, diese systematisch im Rahmen des **Qualitätsmanagements** nachhalten und verbessern zu können.

Dieser Prozess wurde bereits initiiert, die verbindliche Umsetzung ist jedoch für das 1. Halbjahr 2021 geplant. Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Belegschaft die Neuerungen sehr gut angenommen hat und derweil bereits selbst fortlaufend Vorschläge zu Verbesserungen und eigenständige Lösungen, abteilungsübergreifend, anbietet. Das grundsätzliche Vertrauen ist

vorhanden. Nun gilt es dies in den nächsten Monaten und Jahren auszubauen und zu festigen. Als ersten Zwischenschritt wurden die Abteilungen und Sachgebiete gemeinsam mit den Mitarbeitenden neu geordnet, vereinheitlicht und Doppelstrukturen sowie unnötige Warte- und Liegezeiten deutlich gemindert. Im Ergebnis gibt es drei Abteilungen, die auch räumlich zusammengeführt wurden.



Das Feedback der Belegschaft ist durchgängig positiv. Nach einem weiteren halben Jahr wird die bestehende Struktur gemeinsam kritisch reflektiert.

3.2 Technische Ausstattung und IT



Die **Digitalisierung** wurde durch die Corona-Pandemie deutlich beschleunigt. Qualifikatorische und infrastrukturelle Defizite wurden sichtbar. Seither betreibt der KEE zwei Server: Einen Hauptserver sowie einen kleineren Anwenderserver. Beide befinden sich am Standort Holzhäuser Str. und wurden mit einer zusätzlichen Firewall (Fortinet Fortigate), Virensoftware (F-Secure) und mitarbeiterbezogenen Zugriffsrechten aufgrund der hohen Sicherheitsstandards eingerichtet und gesichert.

Was möglicherweise als ein Standard für Unternehmen angesehen wird, musste im KEE jedoch erst aufgebaut werden.

Der **Hauptserver** hostet ein Active Directory System, einen Exchange-Server, einen DATEV-Server sowie einen SharePoint-Server und der **Anwenderserver** ein Dateien- und Ordnersystem mit internen wie externen Zugriffsmöglichkeiten. Zugriffe auf diesen Server werden durch den IT-Koordinator vergeben, eingerichtet und administriert. Während des Lockdowns im März/April wurde der Anwenderserver für 630 Personen eingerichtet, um sehr schnell wichtige Informationen zur Verfügung zu stellen.

Alle drei Standorte des KEE wurden ebenfalls mittels einer festen IP-Adresse sowie einem dauerhaften VPN-Tunnel miteinander verbunden, um eine schnellere Kommunikation zu gewährleisten. Die Bandbreite des **Internets** musste deutlich aufgestockt werden. Dies stellte alle beteiligten Personen in der Umsetzung vor große Herausforderungen, da dies innerhalb weniger Tage geschehen musste. Die VPN-Zugriffe werden durch die Firewall Fortinet Fortigate und über den AD-Server durch den IT-Koordinator administriert. Mitarbeitende benötigen entsprechende **VPN-Berechtigungen**, um von außen auf die Server zugreifen zu können. Ca. 40 Mitarbeitende besitzen derzeit eine VPN-Zugangsberechtigung und damit einen vollumfänglichen externen Zugriff auf den Server.

Somit ist die Kernbelegschaft auch im Ausnahmefall arbeitsfähig und kann das Dienstgeschehen unter schwierigen Bedingungen aufrechterhalten. Ein Worst-Case-Szenario und entsprechende Gegenmaßnahmen werden derzeit erarbeitet.

3.3 Interne Kommunikation über Applikation und Aufruf digitales Magazin im Internet

Momentan werden im KEE viele neue und innovative Prozesse angeschoben. Die Mitarbeitenden sind stets involviert in die spannende und wichtige Veränderung innerhalb des Unternehmens. Doch Veränderungen werfen auch Fragen und Ängste bei den Mitarbeitenden auf.



Die Kommunikation und das Gefühl der **Beteiligung** müssen jederzeit sichergestellt werden. Dies ist dem KEE bewusst und aus diesem Grund mussten Lösungen gefunden werden, damit die Belegschaft zu jeder Zeit auf wichtige Informationen zugreifen und ihren Ängsten entgegengewirkt werden kann. Der KEE hat nach einer datenschutzkonformen, technischen und intuitiven Lösung einer digitalen **Kommunikationsplattform** gesucht und sich für eine App (abrufbar über Google-Play und AppStore) entschieden, deren Zugang auch über Internetbrowser möglich ist (**Intranet des KEE**). Zum Stichtag 11.11.2020, eine Woche nach dem Start, waren 75 % der Mitarbeitenden registriert. Die Phasen „**Information**“, „**Kommunikation**“ und „**Datenaustausch**“ werden bis zum ersten Quartal 2021 vollständig umgesetzt. Zudem erhalten die Mitarbeitenden selbst Autorenrechte für Forenbeiträge. Gleich-

zeitig wurden verschiedene Gruppen gebildet, um Informationen zielgerichtet an bestimmte Mitarbeitende oder Abteilungen zu streuen (Gesamtbelegschaft, Kernverwaltung, Frauen, tariflich geförderte Arbeitnehmende). Mit dieser zeitgemäßen und digitalen Lösung möchte der KEE die interne Kommunikation verbessern und jedem Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten Anregungen, Fragen und Verbesserungsvorschläge zu kommunizieren. Es entsteht eine interaktive Diskussionsplattform, über welche die Kolleginnen und Kollegen stets zu neuen Projekten und vor allem über aktuelle Entscheidungen bezüglich der Corona-Entwicklung informiert werden können. Zudem wird durch die effiziente, papierarme Wirkungsweise auch ein ökologischer Beitrag geleistet.

3.4 Arbeitsgruppe „Kommunikation und Markenbildung im KEE“

Im Zuge der 2020 angestoßenen Neustrukturierungen im KEE ist es auch ein Anliegen, das Image des KEE zu modernisieren und den eigentlichen Wert der Arbeit, die durch das Unternehmen für die Stadt Leipzig und ihre Bürgerinnen und Bürger geleistet wird, nach innen und außen transparenter darzustellen. Zudem sollen Informationen über das Unternehmen schneller und adressatengerecht fließen.

Die gegründete **AG Kommunikation** verfolgt das Ziel, diese Veränderungen im KEE durch ein neues **Corporate Design** und einer neuen **Homepage** in die Öffentlichkeit zu kommunizieren. Die Arbeitsgruppe setzt sich zusammen aus Mitarbeitenden der operativen Ebene und der Führungsebene, wobei die Hauptverantwortung der Koordinierung, Organisation und Durchführung bei den Mitarbeitenden der operativen Ebene liegt. In enger Abstimmung mit der Betriebsleitung werden Ideen eingebracht, konsensorientiert debattiert und umgesetzt. Durch die partizipative Einbeziehung der Belegschaft in diese relevanten Prozesse der Neuausrichtung des KEE steigt zugleich die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen, als auch ihre intrinsische Bereitschaft, die Werte des KEE positiv besetzt nach außen zu tragen.

Im Rahmen der AG Kommunikation wurden ein neues **Firmenlogo** und ein Corporate Design entwickelt, welches die Werte und Ideen des KEE widerspiegelt. Das Miteinander, die Kommunikation und der Dialog stehen im Zentrum des Angebots unternehmensnaher Dienstleistungen am Arbeitsmarkt und die Unterstützung bei der (Wieder-)Herstellung der Beschäftigungsfähigkeit der geförderten Mitarbeitenden und Projektteilnehmenden im KEE. Gemeinsam werden Wege gesucht und gefunden, um den Anschluss an den ersten Arbeitsmarkt (wieder) herzustellen und damit ein selbstbestimmtes Leben unabhängig von Sozialleistungen führen zu können. Die Unternehmensfarben des KEE symbolisieren dabei die Verbundenheit zur Stadt Leipzig. In Kombination mit einer transparenten Kommunikation mittels der neuen Homepage des KEE werden interessierte Bürgerinnen und Bürger der Stadt, potenzielle Projektteilnehmende und Kooperationspartnerinnen und -partner angesprochen. Die Homepage, das CI als auch das Logo werden spätestens ab dem 01.01.2021 frei verfügbar sein.



Abbildung 1: Logo mit Schriftzug



Abbildung 2: Logo ohne Schriftzug

Der KEE hat nach einer nicht repräsentativen Umfrage als Eigenbetrieb kein positives Image im Stadtkonzern und in der Zivilgesellschaft. Der Eigenbetrieb wird zum einen als „*Verwalter*“ und „*Rechtsnachfolger*“ des Betriebs für Beschäftigungsförderung gesehen, zum anderen einseitig nur im Bereich der Beschäftigungsförderung für „*DIE Arbeitslosen*“ verortet und bewertet. Diese Werte vertritt die Betriebsleitung hingegen nicht. Aufgabe muss es sein, das

„Schmuddelimage“ (Zitate), welches nicht der Realität entspricht, perspektivisch positiv zu besetzen. Dies gelingt jedoch nur durch mehr Selbstkritik, Vertrauen und neue Ansätze im Eigenbetrieb selbst.

3.5 Teilergebnisse aus der Befragung von Mitarbeitenden

Um die Wünsche, Anregungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Fokus zu nehmen



wurde im Zeitraum April bis Mai eine datenschutzkonforme **Mitarbeiterbefragung** durchgeführt. Bei den Fragen hat sich der KEE an den Items der städtischen Befragung orientiert und diese um einige wenige Bereiche ergänzt und individualisiert. Die Rücklaufquote betrug 66 %. Letzteres zeigt die hohe Bereitschaft der Belegschaft sich einbringen zu wollen.

Die Auswertung der Befragung der Mitarbeitenden dauert derzeit noch an, aber die vorläufigen Ergebnisse bestätigen die ersten Grundannahmen der Betriebsleitung und der Führungskräfte. Es zeigt sich, dass **unterschiedliche Anreizsysteme in Abhängigkeit des Anstellungsverhältnisses** für die Mitarbeitenden durch den KEE zu entwickeln sind (kein Gießkannenprinzip). Insbesondere durch den hohen

Befristungsanteil in Folge der Mittelbindungen für die Projekte muss für eine längerfristige Mitarbeiterbindung eine Unternehmensstrategie entwickelt werden, da eine höhere Arbeitsplatzsicherheit nicht ohne strategische Grundsatzentscheidungen aus Politik und Verwaltung erzielt werden kann. Zudem kann weiterhin angenommen werden, dass die Digitalisierung in der Arbeit vielfältiger wird und der KEE auch hier künftig Antworten auf Fragen im Kontext der Heterogenität der Belegschaft finden muss. Insbesondere sind hierbei die unterschiedlichen Altersgruppen und Beschäftigungsverhältnisse, die sich wiederum hinsichtlich Motivation und Bedürfnisse unterscheiden, zu berücksichtigen. Das stellt den KEE vor neue Herausforderungen bei der Gestaltung einer zielgruppenspezifischen Vorgehensweise.

Es zeigte sich außerdem, dass die öffentlich-geförderten Arbeitnehmenden in weiten Teilen **kaum Bindung zum KEE** aufgebaut haben und somit eine **Identifikation** mit dem Eigenbetrieb nicht ausreichend gegeben ist. Diese Unsicherheit hat sich zunächst während der Corona-Pandemie verstärkt. Die Ergebnisse zeigen, dass der KEE klassistische Herausforderungen zu meistern hat, sprich die Annahme von Benachteiligungen aufgrund des sozialen

Status und der sozialen Herkunft. Darüber hinaus sind aber auch die abwertende Wahrnehmung und ein daraus resultierender diskriminierender Umgang mit manchen Mitarbeitenden des KEE durch Außenstehende für eine fehlende Identifikation mit dem Betrieb verantwortlich. Dies spüren insbesondere die „geförderten Beschäftigten“. Dem galt und gilt es durch die Betriebsleitung kontinuierlich entgegenzuwirken. Hieraus resultiert eine weitere Schwerpunktaufgabe, nämlich die Entknotung von verfestigten, diskriminierungsbehafteten Strukturen innerhalb und außerhalb des Betriebs.

Eine aus Sicht der Belegschaft unklare **Organisations- und Führungsstruktur** begünstigen diese Thesen, wenn Feedbackschleifen fehlen, um gefühlte oder erlebte Benachteiligungen zu thematisieren. Dies spiegelte sich zumindest in den Antwortoptionen ebenso wie in den Freitextfeldern wider. Die Betriebsleitung vertritt die Grundannahme, dass eine stark, sich mit dem Unternehmen identifizierende Belegschaft insbesondere in Krisen wichtig ist, da die Belastbarkeit des einzelnen Mitarbeitenden bei einem positiven Betriebsklima deutlich ausgeprägter ist. Durch die Mitbestimmungsformate konnte dies teilweise erreicht werden. Dennoch arbeiten alle Führungskräfte weiter an einer resilienten Organisationsmatrix, um auch in Pandemiezeiten die Belegschaft für Ziele und Strategien zu begeistern - u. a. durch klare, verbindliche Kommunikation, Orientierung und Zielklarheit. Der Handlungsbedarf zeigte sich in der durchwachsenen Bewertung der Führungskräfte, wobei hier signifikante Unterschiede erkennbar waren. Jedoch wird eben jenen in der Krise eine herausragende Rolle zugeschrieben. Hieran arbeitet die Betriebsleitung weiterhin mit Nachdruck. Unter anderem auch aus diesen Erwägungen heraus wurden „**Verhaltensgrundsätze der Betriebsleitung**“ für die Beschäftigten verfasst, welche für die nächsten zwei Jahre gelten. Hier sind verbindliche, klare Aufträge an Führung und Mitarbeitende formuliert und welche Werte der KEE nach innen und außen zu vertreten hat. Dies wurde sehr positiv durch die Belegschaft aufgenommen. Ein in frohen Farben geschmücktes Leitbild hingegen kann aus Sicht der Betriebsleitung diese Funktion derzeit nicht erfüllen. Eine Leitbildentwicklung wird frühestens in zwei Jahren eine Aufgabe für den KEE, da derzeit richtungsweisende, starke Führungskräfte notwendiger sind.

3.6 Mitbestimmung und Einbindung der Belegschaft



Letztlich dienen alle vorangestellten Einzelmaßnahmen der Einbindung der Belegschaft und zur Steigerung der Motivation und Identifikation. Neben den Arbeitsgruppen und dem digitalen Firmenmagazin (Applikation) wurden weitere Formate der Mitbestimmung umgesetzt. Beispielhaft finden wöchentlich an je-

dem Freitag offene **Sprechstunden bei der Betriebsleitung** statt (telefonisch und persönlich). Diese wird sehr rege durch die Belegschaft genutzt und ist immer zweiwöchentlich im Voraus ausgebucht. Hier kommen die Mitarbeitenden unabhängig vom Status der Beschäftigung mit den unterschiedlichsten Anliegen in die Beratung (Kennenlernen der Betriebsleitung, konkrete einzelfallbezogene Hilfestellungen, private Umstände etc.).

Zudem wurde die Stellung der **Frauenbeauftragten** seit dem 01.08.2020 aufgewertet, sodass die weiblichen Beschäftigten ein zusätzliches Sprachrohr erhalten. Hier finden zweiwöchentliche Sprechstunden zwischen der Frauenbeauftragten und den weiblichen Beschäftigten statt. Zusätzlich wird derzeit der Frauenförderplan inklusive Maßnahmen erarbeitet und alle drei Wochen gibt es bis Anfang 2021 einen Jour fixe mit der Betriebsleitung, um das weitere Vorgehen aus Sicht der Kolleginnen zu besprechen (50 Prozent der Belegschaft).

Zusätzlich ist der Betriebsleitung an einem engen fachlichen Austausch zwischen dem **Personalrat** der Stadt Leipzig (zuständig für die geförderten Arbeitnehmenden) gelegen. Hierzu finden seit dem 4. Quartal quartalsweise persönliche Absprachen statt, über welche die Belegschaft informiert wird.

Weiterhin beginnt der KEE bis zum Ende des ersten Quartals 2021 **Sprecherinnen und Sprecher** für Beschäftigte in öffentlich-geförderten Beschäftigungsverhältnissen nach Bereichen wählen zu lassen, um in einem zweimonatlichen Turnus eine Dienstberatung zu Anliegen und Vorkommnissen unter Beteiligung der Abteilungsleiterin Personal und Organisation zu führen. Geplant sind sechs Sprecherinnen und Sprecher. Ein Sprecher konnte bereits erfolgreich in der Stadtreinigung gewählt werden. Dahinter steht die Idee eine nähere Bindung an den Arbeitgeber zu erzeugen, da insbesondere in den ausgelagerten Organisationseinheiten kurze Kommunikationswege erschwert sind. Dies ist ein ausdrücklicher Wunsch durch die Beschäftigten selbst.

3.7 Betriebsvereinbarung zur Nutzung des Betriebsarztes für Mitarbeitende

Im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie haben die Krankenstände des KEE in den Monaten März/April deutlich zugenommen. Neben ursächlichen Erkrankungen konnten eine Vielzahl an Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen jedoch auf Unsicherheiten, Sorgen und nachvollziehbare Ängste der Belegschaft zurückgeführt werden. Aufgabe der Betriebsleitung war es hier Abhilfe im Rahmen des Möglichen zu schaffen. Da das Testverhalten der Allgemeinmediziner bzw. der Hausärzte in Leipzig sehr heterogen ist, wurden gemeinsam mit einem beauftragten Betriebsarzt Vereinbarungen getroffen, um bei Verdachtsfällen oder unklaren Symptomen schnell reagieren zu können. Die Betriebsvereinbarung sieht vor, dass ganze Abteilungen oder Einzelfälle (dann jedoch in der Praxis des Arbeitsmediziners) bei Verdachtsfällen durch den Betriebsarzt mit Hilfe eines Schnelltests getestet werden (**Antigentest**). Zudem konnte erreicht werden, dass bei Symptomen zusätzlich ein PCR-Test durchgeführt wird. Ein **PCR-Test** erfolgt auch dann immer, wenn es sich um Arbeitnehmende handelt, die mit größeren Menschenmengen oder Kinder und Jugendlichen in Kontakt kommen. Die Umsetzung sowie die Übermittlung des Testergebnisses erfolgen innerhalb von 24 Stunden. Sollten trotz eines negativen Ergebnisses Symptome, wenn auch nur in Folge einer Erkältung, auftreten, so werden die Kolleginnen und Kollegen gebeten sich dennoch mindestens für 5 Werktage arbeitsunfähig schreiben zu lassen bzw. im Homeoffice zu arbeiten. Seit dieser Festlegung konnte eine drastische Reduzierung der Krankmeldungen verzeichnet werden. Ob ein direkter Zusammenhang mit diesem Angebot besteht, kann nicht zweifelsfrei bestimmt, jedoch durchaus angenommen werden. Bis zum heutigen Tag haben wir keine positiv bestätigten Fälle.

3.8 Arbeitsgruppe „Arbeitssicherheit, KFZ und Instandhaltung“



Unter Führung der Betriebsleitung in Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden aller Bereiche wurde die Arbeitsgruppe „Arbeitssicherheit, KFZ und Instandhaltung“ gegründet. Ausgangspunkt war eine umfassende Analyse, festgestellte Verbesserungs-

bedarfe in den Liegenschaften sowie ein sehr hoher Ausfall an Fahrzeugen, welche für den Einsatz der beschäftigungspolitischen Projekte zwingend notwendig sind. Anlass waren auch die Anregungen der Mitarbeitenden in der Befragung selbst. Vieles konnte in Eigenleistungen durch die freien Personalkapazitäten während des Lockdowns umgesetzt werden. Hierdurch konnte zudem die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit verbessert werden. Einen großen

Bereich umfasste der Bereich der Kraftfahrzeuge (KFZ). Der KEE hat in den vergangenen 20 Jahren ausschließlich gebrauchte Dienstfahrzeuge mit einem sehr hohen Reparaturbedarf erworben.

Die Grenzen der Leistungsfähigkeit waren jedoch in 2019 / 2020 erreicht. Von vormals 78 Kleinbussen und PKW waren zum 01.01.2020 nur noch 53 Fahrzeuge fahrbereit. Weitere 26 Fahrzeuge, insbesondere Transporter und Busse zur Personenbeförderungen, mussten dauerhaft oder langfristig durch den nicht wirtschaftlichen Reparaturbedarf im laufenden Wirtschaftsjahr außer Kraft gesetzt und ausgesondert werden. Hierzu kam es zu erheblichen Verzögerungen mit bestandsgefährdenden Risiken in den betrieblichen Abläufen. Derzeit fehlen insbesondere einsatzbereite Busse und Kleinst-PKW. In einem ersten Schritt wurde der Fuhrpark mit dem Ergebnis analysiert, dass die betrieblichen Abläufe optimiert und Servicepläne sowie ein umfassendes KFZ-Controlling im Jahr 2021 eingeführt werden müssen. Hierzu befinden wir uns in interner Diskussion. Eine entsprechende Vorlage für die Anschaffung von E-Fahrzeugen befindet sich im Verwaltungsverfahren (ergebnisneutrale Umwidmung von Mitteln aus dem Ergebnishaushalt in den Investitionshaushalt).

Als **zweiten Baustein** haben wir unter Berücksichtigung des sogenannten Klimanotstands, wonach Dienstfahrten wie Dienstreisen zu sehen sind und nur unter bestimmten Voraussetzungen mit KFZ mit Verbrennungsmotoren gefahren werden darf, analysiert und eine sehr umfangreiche und rechtssichere Dienstanweisung erarbeitet. Als weiteren und **dritten Baustein** haben wir alle Instandhaltungsmaßnahmen aufgenommen. Hierfür wurden Mängel an Immobilien, aber auch Werkzeugen und Mobiliar durch alle Mitarbeitenden erhoben und gelistet (ca. 300 Rückmeldungen). Die Einzelmaßnahmen wurden bewertet, geprüft und zeitlich unterteilt (kurz, mittel- und langfristig) und nun sukzessive abgearbeitet. Grundsätzlich war festzuhalten, dass eine Vielzahl an Mängeln ausgemacht werden konnten und die AG sich jederzeit übereinstimmend für deren Beseitigung ausgesprochen hat, wobei stets auf die Wirtschaftlichkeit geachtet wurde.

3.8.1 Externe Fachkraft Arbeitsschutz und Sicherheit und Arbeitsschutzausschuss

Eine Überprüfung der Aufgaben im Bereich des Arbeitsschutzes und der Sicherheit hat durch die Betriebsleitung während des Lockdowns ergeben, dass diese Aufgaben derzeit nicht mit der gebotenen Wichtigkeit bzw. unzureichend umgesetzt werden. Der Eigenbetrieb muss nach den Bestimmungen der für sein Unternehmen geltenden DGUV Vorschrift eine Fachkraft für Arbeitssicherheit bestellen, die ihn bei der Durchführung der Arbeitsschutzmaßnahmen unterstützen. Die Sicherheitsfachkräfte müssen über umfangreiche sicherheitstechnische Fachkenntnisse verfügen. Es gibt grundsätzlich die Möglichkeit angestellte und

externe Sicherheitsfachkräfte sowie überbetriebliche sicherheitstechnische Dienste zu beauftragen und zu bestellen. Die notwendige Zahl der Einsatzstunden einer Sicherheitsfachkraft ist in einschlägigen Vorschriften festgelegt (Grundbetreuung zuzüglich individuelle Betreuung). Die notwendige Qualität der Betreuung ist bei sicherheitstechnischen Diensten gewährleistet, die das Zertifikat der Gesellschaft für Qualität im Arbeitsschutz (GQA) vorweisen können. Zudem wurde festgestellt, dass Arbeitsplatzbegehungen und Gefährdungsbeurteilungen nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind. Gemeinsam mit der Arbeitsgruppe „Arbeitssicherheit, KFZ und Instandhaltung“ (siehe oben) wurde der Status Quo analysiert und nach persönlicher Vorsprache eine externe Fachkraft für Arbeitssicherheit bestellt, welche im nächsten Jahr zumindest die Pflichtbestimmungen umsetzen wird. Im kommenden Jahr wird zudem erstmalig ein Arbeitsschutzausschuss (ASA) eingerichtet, welcher die Aufgabe hat, Anliegen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der Unfallverhütung im Betrieb zu beraten und die Zusammenarbeit der im Eigenbetrieb verantwortlichen Stellen zu sichern und zu fördern. Er zählt zu den Pflichteinrichtungen eines entsprechend großen Betriebes. Eine entsprechende Betriebsvereinbarung als Geschäftsordnung wird bis Februar 2021, der konstituierenden Sitzung, erarbeitet.

Dem **Arbeitsschutzausschuss** gehören im KEE ab dem Jahr 2021 an:

- der Betriebsleiter oder eine von ihm beauftragte Vertretung (Delegation),
- die/der externe Betriebsärztin/-arzt,
- die externe Fachkraft/-kräfte für Arbeitssicherheit,
- der/die Sicherheitsbeauftragte(n) (§ 22 SGB VII) und
- die Frauenbeauftragte.

Der Arbeitsschutzausschuss tritt mindestens einmal vierteljährlich zusammen (§ 11 S. 2 u. 3 ASiG). Der Betriebsausschuss wird regelmäßig über die Empfehlungen unterrichtet.

3.9 Ständige Arbeitsgruppe Arbeitszeit



Auf vielfachem Wunsch hin wurden die bestehenden starren Arbeitszeitmodelle in allen Bereichen evaluiert. Hieraus entstand ab dem 01.07.2020 die „Ständige Arbeitsgruppe Arbeitszeit“ unter Leitung einer operativen Mitarbeiterin. Die Arbeitsgruppe war ebenfalls interdisziplinär zusammengesetzt, um die Heterogenität der Beschäftigten widerzuspiegeln. Die Teilnahme war freiwillig. Die Arbeitsgruppe

hatte den Auftrag auf Grundlage einer Dienstvereinbarung der Stadt Leipzig und bestehenden Arbeitszeitmodellen in anderen Unternehmen eine **Dienstanweisung** zu geltenden Arbeitszeiten zu erarbeiten. Dies geschah in den letzten Monaten im Austausch sowohl mit Beschäftigten als auch mit den Führungskräften aus verschiedenen Abteilungen und deren Erfahrungen bezüglich bisheriger Arbeitszeitregelung im KEE. Anliegen war es, die Interessen der Beschäftigten mit dienstlichen Erfordernissen bei uneingeschränkter Funktionsfähigkeit aller Dienstleistungsbereiche in Einklang zu bringen und mit Blick auf die verschiedenen Arbeitsbedingungen sowie den Vorgaben der fördermittelgebenden Institutionen eine einheitliche Arbeitszeitregelung für *geförderte* als auch *ungeförderte* Beschäftigte des KEE zu finden und diese schriftlich festzuhalten. Im Ergebnis ist eine Anweisung entstanden, welche auf eine deutlich stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeiten abzielt und somit allen Mitarbeitenden mehr Freiheiten in der Arbeitszeitgestaltung schenkt. Zudem wurde das Thema *Mobiles Arbeiten/Home Office* abschließend geregelt und es konnte die Einrichtung und Umsetzung von **Langzeitarbeitskonten** unter Beachtung der kaufmännischen Vorschriften für das 2021 schriftlich vereinbart werden. Seit dem 01.09.2020 findet eine erfolgreiche Umsetzung statt. Bis zum 30.09.2020 wurden die Arbeitszeiten nur teilweise durch die Mitarbeitenden selbst mittels programmierter Excel-Liste erfasst und ausgewertet. Durch das **EuGH-Urteil** vom 14.05.2019 sah sich der KEE veranlasst, zeitnah eine digitale Lösung zu finden, um im Sinne der Belegschaft die Arbeitszeit zu erfassen und eine höhere Flexibilisierung zu gewährleisten. Dies war bis dato uneinheitlich geregelt. Seit dem 01.10.2020 wird daher die Arbeitszeit mittels **digitalen Zeiterfassungssoftware** von allen Hausangestellten erfasst. Die Arbeitszeiterfassung erfolgt über drei Wege: analog am Zeiterfassungsterminal, über ein Webterminal mittels Internetbrowser sowie mobil über eine App mittels Smartphones. Die auf Webbrowser und Smartphone basierte Zeiterfassung ist intern wie extern möglich. Somit ist eine Arbeitszeiterfassung und der Geltungsbereich der Dienstanweisung auch im **HomeOffice** ohne weiteres seit dem 01.10.2020 möglich. Ausgenommen sind die Mitarbeitenden in den Außenstellen.

3.10 Beauftragte „Klimaschutz und Nachhaltigkeit“ für den KEE



Mit Beschluss vom 30.10.2019 hat der Stadtrat in Leipzig den Klimanotstand ausgerufen. In der Folge hat der KEE reagiert und zum 01.08.2020 zwei Klimaschutzbeauftragte benannt und beauftragt Konzepte für ein nachhaltiges Handeln und Wirtschaften im KEE zu erstellen. In enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit der Betriebsleitung und Belegschaft des KEE werden die entwickelten Maßnahmen schrittweise umgesetzt. Zudem ist geplant, dass in einem weiteren Schritt ein Austausch zwischen den Eigenbetrieben und dem Referat „Nachhaltige Stadt“

geplant ist. In einem ersten Schritt wurde durch die Beauftragten eine Bestandsaufnahme vorgenommen. Das Konzept zu mehr Nachhaltigkeit im KEE besteht dabei aus **vier Grundpfeilern**:

i. Erarbeitung einer Modal-Split-Strategie

Zwischen den drei Kernstandorten des KEE und den verschiedenen Einrichtungen der Stadt Leipzig, in denen die Mitarbeitenden eingesetzt sind, herrscht reger Verkehr. Ein vorrangiges Ziel ist es daher, den individuellen, verbrennungsmotorgetriebenen Kraftfahrzeugverkehr zu reduzieren. Dazu gehören die Verkleinerung des Fuhrparks sowie eine Anpassung des Fahrzeugpools an umweltschonendere Technologien (Stichwort: E-Mobilität) und die Förderung von Alternativangeboten wie beispielsweise der verstärkten Nutzung des ÖPNV oder der Bildung von Fahrgemeinschaften.

ii. Nachhaltigkeitsstrukturen im KEE

Hierunter werden verschiedene kleinere und größere Maßnahmen verstanden, die im Gesamtbild ein nachhaltigeres Unternehmen formen. Dazu gehören beispielsweise Vorkehrungen zum Energiesparen, Mülltrennung, recyceltes Druckerpapier oder sichere Abstellmöglichkeiten für Fahrräder sowie die Nachverfolgung von Lieferketten.

iii. Nachhaltiges Handeln der Mitarbeitenden

Mittels Schulungen, Informationsveranstaltungen und Gesprächen werden die Mitarbeitenden des KEE für die Themen Klimaschutz und ökologische Nachhaltigkeit sensibilisiert. Gemeinsam wird reflektiert, wie umweltbewusst sich die Kolleginnen und Kollegen im Alltag schon

verhalten und wie mit oft geringem Aufwand ein noch nachhaltigeres Handeln umgesetzt und sowohl in den privaten als auch den Arbeitsalltag integriert werden kann.

iv. **Begrünung von Betriebsflächen**

Auf den ungenutzten Freiflächen des KEE werden umfassende, naturnahe Begrünungen stattfinden. Hochbeete mit Gemüse und Kräutern, Wildwuchs-Insektenwiesen sowie Rankenpflanzen und Hecken bieten durch ein gesundes Mikroökosystem nicht nur zahlreichen Insekten, Vögeln und Kleinsäugetern ein wertvolles Nahrungs-, Fortpflanzungs- und Rückzugsareal. Sie tragen auch zu einem angenehmen Klima für die Mitarbeitenden auf dem KEE-Gelände bei und fördern zugleich das ökologische Verständnis der Beschäftigten.

Eine Umsetzung aller bisher getroffener Maßnahmen ist bis Ende 2022 geplant. Hierzu werden weitere Absprachen auch mit den Eigenbetrieben der Stadt Leipzig erfolgen müssen, um die Erfahrungen in die Fortsetzung zu integrieren.

4 **Zusammenfassung und Ausblick**

Im Vergleich mit anderen Eigenbetrieben wird der KEE aufgrund seines Geschäftsmodells immer kompliziertere **Organisationsstrukturen** aufweisen. Dies ist dem Geschäftsmodell des KEE jedoch inhärent. Durch den Einsatz der Mitarbeitenden in zahlreichen Organisationseinheiten außerhalb des KEE und der sehr **heterogenen Mitarbeitendenstruktur** wird dies auch so bleiben. Zudem sind zusätzlich eine Vielzahl von aufwendigen Verwaltungsvorschriften außerhalb des kommunalen Haushaltsrechts zu beachten. Bei 12.000 Fördermittelbescheiden/Jahr durch Bund und Land werden Verfahren aufwendiger und komplizierter und müssen dennoch möglichst einfach und transparent für alle Beschäftigten übersetzt werden.

Die Pandemie hat viele Handlungsbedarfe aufgedeckt. Daraus folgte, dass einerseits neben den sich zum Teil täglich ändernden, pandemiebedingten Weisungen Ruhe und Stabilität ausgestrahlt und gleichzeitig drängende Veränderungsprozesse eingeleitet und umgesetzt werden. Insgesamt darf jedoch festgestellt werden, dass die Pandemie auch sehr viele positive Aufgabenfelder für den KEE hervorgebracht hat, wenngleich dieses Jahr für alle Beteiligten ein Jahr mit vielen Unsicherheiten von nicht planbarer Größe war. Der **Prozess der Neustrukturierung** wird bis zur Verstetigung noch mindestens 1,5 Jahre andauern, da Mitarbeitende auch nicht überfordert werden dürfen. In diesem Jahr wurde jedoch wichtige Grundlagenarbeit für ein erfolgreiches Bestehen, auch für die folgenden Jahre, geleistet. Hierzu zählen zusammenfassend (Auswahl):

- veränderte, klarere **Organisationsstruktur** und Definition von Kernprozessen, um unnötige Warte- und Liegezeiten zu vermeiden und Verantwortlichkeiten und Verbindlichkeiten zu definieren,

- einheitliche, verbundene **Serverstruktur** an allen drei festen Standorten des KEE und Entwicklung und Etablierung eines mobilen Intranets via **App** für alle Beschäftigten, die technische infrastrukturelle Ausstattung aller Arbeitsplätze als Grundlage sowie der externe Zugriff aller 600 Beschäftigten auf einen Nebenserver,
- Flexibilisierung der **Arbeitszeitgestaltung** inklusive der technischen Erfassung: Hierzu gehören **Gleitzeitkonten** für alle Beschäftigten, die Einrichtung von **Langzeitarbeitskonten** ab 2021 ebenso wie bspw. das dauerhafte „**Mobile Arbeiten**“ oder die Einrichtung von „**HomeOffice**-Arbeitsplätzen“ für die Beschäftigten,
- Interne und externe **Markenführung** des KEE, welche durch viele Einzelmaßnahmen angestoßen wurde, wobei der Schwerpunkt als ganzheitlicher Ansatz zunächst auf der internen Markenführung liegt, um neben neuen Kommunikationsformaten eine positive Außen- darstellung des KEE durch eine Identifikation mit den Aufgaben und Werten durch die Beschäftigten selbst zu beschleunigen.
- Ein erweitertes Verständnis der **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** als „**Botschafter**“ des Eigenbetriebes. Hierzu wurde durch eine Befragung der Mitarbeitenden, einem neuen Corporate Identity, einer neuen Homepage und den dahinterliegenden Prozessen der Mitarbeiterbestimmung und Aufarbeitung von benachteiligenden Strukturen eine wichtige Grundlagenarbeit geschaffen. Hier steht der KEE, trotz positiver Zwischenergebnisse, noch am Anfang.

Durch die aktive Beteiligung der Belegschaft konnten trotz der Krise Handlungsebenen für Mitarbeitende eröffnet werden und die Mitarbeitenden haben den Eindruck aktiv und aus eigener Kraft Gestaltungsprozesse mitbestimmen zu können und nicht „ausgeliefert“ zu sein. Im Fokus steht derzeit die Verbesserung der Qualität und die Schaffung einer effizienten sowie diskriminierungsfreien Unternehmensstruktur des KEE. Weitere Aufgabenblöcke bzw. deren Bearbeitung wie die digitale Überarbeitung eines Risikomanagements mittels einer Software, die Erarbeitung eines Geschäftsverteilungsplans sowie weitere Arbeitsgruppen zur Ablage- und Aktenstruktur und Dienstanweisungen finden unter Federführung der Betriebsleitung statt und werden im ersten Quartal 2021 abgeschlossen. Parallel lösen sich dann bestehende Arbeitsgruppen mit Ausnahme der „Ständigen Arbeitsgruppe Arbeitszeit“ wieder auf und sehr aktive Mitarbeitende werden trotz freiwilliger Teilnahme wieder entlastet.

Sofern alles weitestgehend planmäßig verläuft, wird der nächste Schritt die Entwicklung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie mit einem Zeithorizont von fünf Jahren sein. Dies steht unter dem Vorbehalt einer auskömmlichen Finanzierung der Eigenbetriebsstruktur auch in den Folgejahren. Für den Auf- und Ausbau individueller und organisationaler Resilienz auf allen betrieblichen Ebenen sind jedoch bereits Handlungsmöglichkeiten erkennbar. Im Fokus

stehen weiterhin die Führungskräfte, welche klar Ziele und Anforderungen formulieren müssen und gleichzeitig wertschätzend die Belegschaft einbinden. Hierbei ist es wichtig, dass den Mitarbeitenden, unabhängig vom Beschäftigtenstatus, Handlungsebenen eröffnet werden, um Sinnhaftigkeit und Orientierung zu vermitteln, ohne dass es zu Unter- oder Überforderungstendenzen kommt. So wird sichergestellt, dass der KEE sowohl aus fachlicher als auch wirtschaftlicher Sicht ein verlässlicher Partner für die Stadt Leipzig bleibt. Ein klares Bekenntnis der politischen Vertreterinnen und Vertreter zu den Aufgaben und zum KEE selbst begünstigen hierbei aus betrieblicher Sicht die weiteren Entwicklungen positiv und senden ermutigende Signale auch in die Belegschaft.