

**Konkretisierung von Steuerungsvorgaben im Rahmen des Projektes Münchner  
Kompetenzmanagement**

**Sitzungsvorlage Nr. 14-20/V 14246**

2 Anlagen

Nr. 1 Kurzstatus und Überblick über aktuelle Projektergebnisse

Nr. 2 Überblick - aktuelle Herausforderungen des Personalbereichs

**Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 03.04.2019 (VB)**

Öffentliche Sitzung

**Inhaltsverzeichnis**

<b>I. Vortrag des Referenten.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Ausgangslage.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Anlass und Dringlichkeit.....</b>	<b>2</b>
2.1 Steuerungsrelevanz und Geltungsbereich.....	3
2.2 Herausforderungen im Personalbereich.....	3
2.3 Herausforderungen der Digitalisierung.....	4
<b>3. Zusammenfassung und Entscheidungsbedarfe.....</b>	<b>5</b>
3.1 Erarbeitung von Steuerungsvorgaben.....	6
3.2 Erweiterung des Geltungsbereiches.....	7
3.3 Verbindliche Vorgaben zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen (Turnus und Inhalte) in den städtischen Referaten und Eigenbetrieben.....	7
<b>II. Antrag des Referenten.....</b>	<b>8</b>
<b>III. Beschluss.....</b>	<b>8</b>

## **Konkretisierung von Steuerungsvorgaben im Rahmen des Projektes Münchner Kompetenzmanagement**

### **Sitzungsvorlage Nr. 14-20/V 14246**

2 Anlagen

Nr. 1 Projektauftrag zum Projekt Münchner Kompetenzmanagement vom 19.12.2018

Nr. 2 Kurzstatus und Überblick über aktuelle Projektergebnisse

### **Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 03.04.2019 (VB)**

Öffentliche Sitzung

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

##### **1. Ausgangslage**

Mit Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses (Nr. 14-20 / V 03776) vom 13.04.2016 (VB) wurde das Personal- und Organisationsreferat mit der Einführung eines stadtweiten Kompetenzmanagements (MKM) beauftragt. Nach weitestgehender Einrichtung und Besetzung der dafür notwendigen Stellen und dem Aufbau von Projektstrukturen und Projektorganisation werden die Projektinhalte seit 02.01.2017 planerisch und inhaltlich bearbeitet.

Ein Kurzstatus mit einem Überblick über aktuelle Projektergebnisse ist diesem Beschluss angehängt.

##### **2. Anlass und Dringlichkeit**

Anlass für diesen Grundsatzbeschluss sind dringende Anpassungsbedarfe an Inhalten des Projektes Münchner Kompetenzmanagement. Die in dieser Beschlussvorlage thematisierten Entscheidungen sind notwendig um langfristige Fehlinvestitionen auf Ebene der aktuell zu beschaffenden IT-Lösung zu vermeiden (IT-Finanzierungsbeschluss 05/2019) und den Stadtratsauftrag vom (Nr. 14-20 / V 03776) vom 13.04.2016 (VB) erfüllen zu können.

Hintergründe hierfür sind neue Erkenntnisse und Handlungsbedarfe im Rahmen der Digitalisierung sowie sich weiterhin verändernde Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt. Der Schwerpunkt des Projektes ist damit um die notwendige Schaffung von organisatorischen und strategischen Rahmenbedingungen (Steuerungsvorgaben) zu erweitern. Ohne eine entsprechende Anpassung und die damit verbundene Planungssicherheit, können die mit dem

Projekt angestrebten stadtweiten Wirkungen nicht erzielt werden.

## 2.1 Steuerungsrelevanz und Geltungsbereich

Im Projektverlauf zeigt sich deutlich die Notwendigkeit zur Konkretisierung stadtweiter Steuerungsvorgaben. Erste Vorgaben konnten bereits erarbeitet werden und sollen unter Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe zeitnah umgesetzt werden. Weitere Vorgaben werden im Projektverlauf erarbeitet und nach einer entsprechenden Entscheidung umgesetzt. Da die Vorgaben aus übergeordneten Interessen nur einheitlich für alle städtischen Beschäftigten (Steuerungsrelevanz) gelten können, ist es notwendig, gegebenenfalls abweichende Vorgaben, die dem Steuerungsziel des MKM entgegenstehen, außer Kraft zu setzen.

Hiervon betroffen sind einzelne Regelungen aus den Grundsatzbeschlüssen der Vollversammlung vom 18.03.1998 zur „Stadtweiten Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells“ und vom 15.12.1999 zur „Übertragung der Personal- und Organisationskompetenzen auf die Fachbereiche; stadtweites Delegations- und Steuerungsmodell in Personal- und Organisationsangelegenheiten“ sowie den darauf gefassten Einzelbeschlüssen (z.B. Beschluss der Vollversammlung 22.07.2009, „Delegations- und Steuerungskonzept für die Eigenbetriebe hinsichtlich Personal- und Organisationskompetenzen; Grundsatzbeschluss“).

Der Geltungsbereich des Projektes soll zukünftig alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der LHM umfassen. Aus Gründen der Gleichbehandlung und um stadtweit eine grundlegende Qualität in den Personalthemen gewährleisten zu können, sollen dabei stadtweite Personalentwicklungsinstrumente allen Beschäftigten zur Verfügung stehen. Verhältnismäßigkeit, Effizienz und angestrebten Wirkungen sind dabei abzuwägen. Der Lehr- und Erziehungsdienst ist, mit Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses (Nr. 14-20 / V 03776) vom 13.04.2016 (VB), hiervon noch ausgenommen.

Das Münchner Kompetenzmanagement entwickelt sich damit zu einem strategischen, steuerungsrelevanten Projekt mit stadtweiter Geltung. Die stadtweite Geltung und Steuerungsrelevanz sollen durch eine Entscheidung des Stadtrates bekräftigt werden.

Das Personal- und Organisationsreferat konkretisiert im Rahmen der Projektarbeit seine personalstrategischen Vorgaben in Bezug auf bestehende Delegationsbeschlüsse und -vereinbarungen. Im Vordergrund steht hierbei das Thema Standardisierung als Grundlage der Digitalisierung und Kontexte zu gesamtstädtischen Bindungs- und Motivationsinteressen, Arbeitgeberattraktivität, Flexibilität und die Gleichbehandlung im gesamtstädtischen Stellenmarkt sowie zu gleichberechtigter Teilhabe an Personalentwicklungsmaßnahmen. Hiermit werden notwendige Voraussetzungen zur Erhaltung und Gewinnung von qualifizierten und zukunftsfähigen Beschäftigten bei der Stadtverwaltung München geschaffen.

## 2.2 Herausforderungen im Personalbereich

Die in der Vorlage für den Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses (Nr. 14-20 / V 03776) vom 13.04.2016 geschilderten Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt verschärfen

sich weiter. Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels stellen die Personalbereiche im öffentlichen Dienst generell, und bei der Stadtverwaltung München im Speziellen, vor dauerhaft steigende Herausforderungen.

Einen Überblick über aktuelle Herausforderungen in Zahlen auf Basis aktueller Studien gibt die Studie „Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst“ der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vom März 2017.

Für die Stadtverwaltung der Landeshauptstadt München bedeutet das, dass gerade in der bereits in Vorbeschlüssen beschriebenen Sondersituation wie anhaltendes Wachstum und Konkurrenz am prosperierenden Wirtschaftsstandort München, eine Verschärfung der Rahmenbedingungen, welcher dringend mit angemessenen Maßnahmen begegnet werden muss.

Bis heute wirksame Einzelmaßnahmen und Vorgehensweisen sind daher in einer Gesamtstrategie zu bündeln und in der Zusammenarbeit zwischen Querschnitts- und Fachbereichen der Stadtverwaltung zu operationalisieren. Hierzu gehört insbesondere:

- eine strategische Auseinandersetzung mit den stadtweiten Themen Kompetenzsicherung, Wissenstransfer, Mitarbeitermotivation, -beteiligung und -bindung (Unternehmenskultur) sowie eine Ausprägung in relevanten Maßnahmen, Strukturen und Rollen bei der LHM,
- die Entwicklung und Fortschreibung von Gewinnungs-, Sicherungs- und Entwicklungsstrategien im Umgang mit Fachkräften,
- eine Überprüfung vorhandener Personalentwicklungsmaßnahmen auf die heute und in Zukunft angestrebten Wirkungen sowie eine regelmäßig Orientierung an wechselnden Bedarfen und Kundenerwartungen im Sinne einer wirkungsorientierten Personalarbeit,
- die Vermeidung von Engpässen und Schaffung von Handlungsspielräumen durch konsequentes Geschäftsprozessmanagement und eine Digitalisierungsstrategie im Personalbereich der Stadtverwaltung München,
- die Gestaltung von zeitgemäßen Organisationsformen, als Grundstein für ein zeitgemäßes und zukunftsfähiges Arbeiten,
- eine Auseinandersetzung mit den Themen Schlüsselpositionen und Talentmanagement.

Diese Anforderungen ergeben sich dabei auch aus den sich veränderten Erwartungshaltungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aus dem Generations- und Kulturwandel sowie aus weitreichenden Veränderungen am Arbeitsmarkt. Der Fachkräftemangel zwingt die Unternehmen sowie die öffentliche Verwaltung dabei immer mehr zu einer arbeitnehmerzentrierten Personalarbeit. Auch die Anforderungen von internen und externen Kundinnen und Kunden erfordern flexibles Reagieren sowie zielgerichtetes und strategisches Handeln.

Eine Gesamtstrategie mit übergeordneten Vorgaben und Maßnahmen kann nur einheitlich für alle städtischen Beschäftigten gelten, muss aber ausreichend Spielraum für eine ergänzende individuelle und bereichsspezifische Ausgestaltung bieten.

### 2.3 Herausforderungen der Digitalisierung

Nach gängigen Definitionen wird Digitalisierung u.a. als „Veränderung von Prozessen und Abläufen aufgrund des Einsatzes digitaler Technologien“ verstanden. Eine Standardisierung von Vorgehensweisen, beispielsweise unter Zuhilfenahme von Geschäftsprozessmanagement, stellt hierzu eine wichtige Grundlage dar.

Beim Thema Digitalisierung geht es im Personalbereich jedoch nicht nur um die Automatisierung von Arbeitsprozessen, sondern auch um eine Veränderung der Rahmenbedingungen von Arbeit an sich. Dazu ist in der Personalarbeit dringend eine aktive Auseinandersetzung mit den entsprechenden Themen notwendig. Die zentralen und dezentralen Personalbereiche haben dabei die Verantwortung zur Schaffung von Rahmenbedingungen und Befähigung der Beschäftigten zum Umgang mit Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung.

Hierzu gehört auszugsweise:

- eine aktive Auseinandersetzung mit heutigen und zukünftigen Aufgaben der Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung und eine Anpassung von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen (Digitalisierungsanalyse),
- die Ableitung von Qualifikationsbedarfen und Maßnahmen für die Beschäftigten der LHM und eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Themen Wissensmanagement, Lernen und Entwicklung,
- die Schaffung von flexiblen Arbeits- und Lernmodellen und damit verbunden eine Analyse und Anpassung bestehender Regelungen zu Arbeits- und Lernzeit in Zusammenhang mit Anforderungen einer digitalen Arbeitswelt sowie
- ein umfassendes Veränderungsmanagement zur Begleitung des Kulturwandels und des gesamten Veränderungsprozesses als wichtiger Erfolgsfaktor für Digitalisierung.

Zur Umsetzung von Maßnahmen im Kontext der Digitalisierung und sich permanent verändernder Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt, sind daher vorab in den Personalbereichen umfangreiche Veränderungen notwendig. Um mit diesem Gestaltungsauftrag die angestrebten Wirkungen des MKM erzielen zu können, werden Anpassungsbedarfe an Aufbau, Abläufen und zentralen Rollen der beteiligten Bereiche bei der LHM erarbeitet. Dies führt zu den folgenden Handlungsbedarfen:

- Analyse bestehender Geschäftsprozesse und Identifikation von Kernprozessen im Zusammenhang mit dem Münchner Kompetenzmanagement,
- Standardisierung und Optimierung von zentralen Arbeitsabläufen durch konsequentes Geschäftsprozessmanagement und IT-Unterstützung,
- Orientierung an standardisierten IT-Lösungen und erfolgreichen Umsetzungsbeispielen,
- Streben nach Vereinfachung sowie Senkung von bürokratischen Aufwänden und verwaltenden Tätigkeiten,
- Automatisieren von Arbeitsabläufen und Schnittstellen,
- Identifikation, Bündelung und Weiterentwicklung relevanter Rollen und Schlüsselpositionen,
- (Weiter-)Entwicklung von Standards für Rollen, Abläufe und Strukturen,
- Fortschreibung von Standards und Steuerungsvorgaben.

### 3. Zusammenfassung und Entscheidungsbedarfe

Veränderte Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt, Digitalisierung und entsprechende Erwartungshaltungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Kundinnen und Kunden der Landeshauptstadt München erfordern generell neue Vorgehensweisen. Diese sind im Kontext einer ganzheitlichen Personalstrategie gemeinsam mit den Referaten und Eigenbetrieben weiterzuentwickeln und fortzuschreiben.

Im Rahmen einer detaillierten Auseinandersetzung mit den Prozessen der städtischen Personalarbeit, können dringend notwendige Veränderungen durch das Projekt Münchner Kompetenzmanagement bereits heute adressiert und fortgeschrieben werden.

#### 3.1 Erarbeitung von Steuerungsvorgaben

In der Zusammenarbeit zwischen dem Personal- und Organisationsreferat und den dezentralen Bereichen, haben sich seit den in den Jahren 1998 (Beschluss der Vollversammlung vom 18.03.1998, „Stadtweite Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells“) und 1999 (Beschluss der Vollversammlung vom 15.12.1999, „Übertragung der Personal- und Organisationskompetenzen auf die Fachbereiche; stadtweites Delegations- und Steuerungsmodell in Personal- und Organisationsangelegenheiten“) gefassten Grundsatzbeschlüssen und den darauf gefassten Einzelbeschlüssen (Beschluss der Vollversammlung 22.07.2009, „Delegations- und Steuerungskonzept für die Eigenbetriebe hinsichtlich Personal- und Organisationskompetenzen; Grundsatzbeschluss“) Strukturen und Rollen gefestigt und größtenteils bewährt.

Im Projekt MKM zeigt sich bereits heute, dass sich im Kontext der sich verändernden Rahmenbedingungen (verschärfte Arbeitsmarktsituation und Anforderungen der Digitalisierung) auch die Anforderungen an diese Strukturen und Rollen<sup>1</sup> verändern. Steuerungsthemen gewinnen immer mehr an Bedeutung und erfordern eine weitere Konkretisierung von Steuerungsvorgaben. Das Personal- und Organisationsreferat strebt an, dies im Rahmen des Projektes Münchner Kompetenzmanagement schrittweise zu tun.

Eine stärkere Vereinheitlichung der für die Zusammenarbeit notwendigen Strukturen und Rollen ist dabei nicht nur die Voraussetzung für das Funktionieren der neuen Arbeitsprozesse, sondern zwingende Voraussetzung für die IT-Unterstützung der entsprechenden Geschäftsprozesse und die Digitalisierung der Personalarbeit. Ein Ansatz ist vor diesem Hintergrund der Ausbau des Geschäftsprozessmanagements (Beschluss VV vom 13.02.2019, Sitzungsvorlage Nr. 14-20/ V 13507). Gerade für stadtweite oder referatsübergreifende Geschäftsprozesse sind standardisierte und einheitliche Rollen/Funktionen sowie Schnittstellen unerlässlich. Zur Vereinfachung der Zusammenarbeit sollen zentrale und dezentrale Rollen zukünftig grundsätzlich stärker vereinheitlicht und organisatorisch weitestgehend gleich angebunden sein.

Hierbei ist zu prüfen, inwieweit die entsprechenden Rollen aufgrund neuer und bestehender

---

<sup>1</sup> Der hier verwendete Begriff „Rolle“ ist nicht mit IT-Bewertungsrollen gleichzusetzen. Vielmehr ist hier Rolle mit dem Begriff „Funktion“ gleichzusetzen. Es sind hier Aufgaben und Tätigkeiten gemeint, die dezentral in allen Referaten und Eigenbetrieben bzw. zentral in den Querschnittsbereichen wahrzunehmen sind. Eine konkrete Beschreibung dieser Rollen und die Ausgestaltung der Schnittstellen erfolgt durch das MKM-Projekt.

thematischer Zusammenhänge zusammengefasst werden können.

Auf der Basis dieser Analyse werden grundsätzliche Steuerungsvorgaben entwickelt, die im Detail mit den Referaten und Eigenbetrieben ausgestaltet werden sollen. Ziel ist es dabei bürokratische Aufwände zu vermindern und die Zusammenarbeit im Rahmen eines höheren Grades an Standardisierung zu vereinfachen, zu optimieren und zu vereinheitlichen und somit eine Vergleichbarkeit herzustellen.

### 3.2 Erweiterung des Geltungsbereiches

Der Geltungsbereich des MKM umfasst derzeit alle beurteilungspflichtigen Beschäftigten der Landeshauptstadt München.

Im Projektverlauf wurde eine stärkere Differenzierung zwischen den Beurteilungsthemen und den Personalentwicklungsthemen herausgearbeitet.

Hierbei wird unterschieden zwischen beurteilungspflichtigen Beschäftigten (nach den Richtlinien für die Dienstliche Beurteilung der Beamtinnen/Beamten und Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer der Landeshauptstadt München) und nicht beurteilungspflichtigen Beschäftigten der Landeshauptstadt München. Teilbereiche des Projektes, die direkt mit der Dienstlichen Beurteilung verknüpft sind, finden nur bei beurteilungspflichtigen Beschäftigten Anwendung.

Aus Gründen der Gleichbehandlung und um stadtweit eine grundlegende Qualität in den Personalthemen gewährleisten zu können, soll der Geltungsbereich des Münchner Kompetenzmanagements zukünftig auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt München ausgeweitet werden. Der Lehr- und Erziehungsdienst ist, mit Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses (Nr. 14-20 / V 03776) vom 13.04.2016 (VB), hiervon noch ausgenommen. Personenkreise, die heute nicht-beurteilungspflichtig sind, bleiben dies auch weiterhin.

### 3.3 Verbindliche Vorgaben zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen (Turnus und Inhalte) in den städtischen Referaten und Eigenbetrieben

Im Rahmen des Projektes Münchner Kompetenzmanagement werden neue Inhalte für das jährliche Mitarbeitergespräch erarbeitet. Als Teil des Mitarbeitergesprächs, sollen dabei zukünftig verbindlich Entwicklungsgespräche und eine Vereinbarung von entsprechenden Maßnahmen auf Basis des Münchner Kompetenzmodells bzw. der Grundlagen für Führung und Zusammenarbeit erfolgen. Bisherige Regelungen sehen einen unverbindlichen Charakter von Mitarbeitergesprächen in den Eigenbetrieben vor. Inhaltliche und organisatorische Vorgaben zum Mitarbeitergespräch können aus übergeordneten Interessen (Steuerungsrelevanz) nur einheitlich für alle städtischen Beschäftigten in den Referaten und Eigenbetrieben gelten. Verhältnismäßigkeit, Effizienz und die angestrebten Wirkungen sind dabei abzuwägen.

Die übergeordneten Interessen liegen in gesamtstädtischen Bindungs- und Motivationsinteressen, Arbeitgeberattraktivität und Gleichbehandlung im gesamtstädtischen Stellenmarkt sowie bei der Teilhabe an Personalentwicklungsmaßnahmen.

Die entsprechenden Vorgaben können in Zusammenarbeit mit dem Personal- und Organisationsreferat individuell durch die Referate und Eigenbetriebe ergänzt und bei Bedarf umfassender bearbeitet werden.

Der Korreferentin des Personal- und Organisationsreferates, Frau Stadträtin Bettina Messinger, sowie dem zuständigen Verwaltungsbeirat, Herrn Stadtrat Christian Vorländer, ist ein Abdruck der Beschlussvorlage zugeleitet worden.

## **II. Antrag des Referenten**

1. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, im Rahmen des Projektes Münchner Kompetenzmanagement, stadtweite Steuerungsvorgaben für das Mitarbeitergespräch, die dienstliche Beurteilung, ein standardisiertes Vorgehen zur Stellenbildung sowie zu stadtweiten Personalentwicklungsmaßnahmen zu erarbeiten. Die Vorgaben können aus übergeordneten Interessen nur einheitlich für alle städtischen Bediensteten gelten. Der Geltungsbereich des Projektes Münchner Kompetenzmanagement erweitert sich in diesem Zusammenhang auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt München.
2. Das Projekt Münchner Kompetenzmanagement wird beauftragt, neue stadtweite Steuerungsvorgaben zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen in den Referaten und Eigenbetrieben umzusetzen. Bisherige Regelungen bezüglich des unverbindlichen Charakters von Mitarbeitergesprächen in den Eigenbetrieben werden hiermit aufgehoben.
3. Das Personal und Organisationsreferat wird beauftragt, unter Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe, ein Konzept zur Konkretisierung zentraler Steuerungsvorgaben zu verfassen und dem Stadtrat zur Entscheidung vorzulegen.
4. Dieser Beschluss unterliegt der Beschlussvollzugskontrolle.

## **III. Beschluss**

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der/Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/in  
Ehrenamtliche/-r Stadtrat/rätin

Dr. Dietrich  
Berufsmäßiger Stadtrat

## **IV. Abdruck von I. mit III. über D-II-V-Stadtratsprotokolle**

an das Direktorium – Dokumentationsstelle  
an das Revisionsamt

zur Kenntnis

**V. Wv. Personal- und Organisationsreferat, P5**