

# Mitwirkungskonzept des Projekts Konzernbilanz

Stand: Juni 2015

Autoren: Cosima Kastner, Robert Dittrich

## 1 Einführung/Allgemeines

Ziel des Mitwirkungskonzepts ist, den/die Beteiligten und Betroffenen des Projekts (ist pro Arbeitspaket/Ergebnis zu formulieren) Konzernbilanz:

- laufend über den Projektstand zu informieren,
- die Gelegenheit zu geben, ihr Anforderungen in das Projekt einzubringen,
- fachlich im Projekt mitzuwirken.

Zudem soll sichergestellt werden, dass die Datenerhebung, Datenabstimmung, Datenlieferung zeitgerecht, in entsprechender Qualität und vollumfänglich erfolgt.

Damit wird gewährleistet, dass

- das Projekt den Anforderungen der Beteiligten gerecht wird,
- die Ergebnisse des Projekts von den Beteiligten mitgetragen werden,
- die Konzernbilanz fristgerecht vorgelegt werden kann
- die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die zukünftige Erstellung der Konzernbilanz qualifiziert werden.

Das Mitwirkungskonzept fördert die wechselseitige Kommunikation. Insbesondere geht es nicht ausschließlich darum, Informationen aus der Stadtkämmerei hinaus an die Betreuungsreferate, Eigenbetriebe und Beteiligungsgesellschaften zu tragen, sondern einen gegenseitigen Austausch zu erzeugen sowie die notwendigen Daten zeitnah und in entsprechender Qualität zu erheben. Mit einer guten Mitwirkung können die genannten Ziele erreicht und das Projekt Konzernbilanz zum Erfolg geführt werden.

## 2 Zielgruppen

An dem Projekt Konzernbilanz LHM sind insbesondere, neben der Stadtkämmerei die Betreuungsreferate der Stadtverwaltung beteiligt bzw. betroffen. ebenso sind alle nachgeordneten Aufgabenträger welche zum Konsolidierungskreis zählen betroffen. Die Einbindung der verschiedenen Gruppen muss zielgruppengerecht in unterschiedlicher Tiefe und mit geeigneten Mitteln erfolgen. Es muss sicher gestellt werden, dass alle Beteiligten im Hinblick auf ihre Belange berücksichtigt werden und die Einbindung zum richtigen Zeitpunkt erfolgt.

Die verschiedenen Beteiligten mit einer Analyse ihrer Betroffenheit und die Form der Einbindung sind in der Beteiligungsmatrix (Anlage 1) aufgeführt.

## 3 Medien

### 3.1 Informationsbeschaffung durch das Projektteam

Die Informationsbeschaffung durch das **Projektteam** erfolgt immer unter Einhaltung der üblichen Bürokommunikationswege. Inoffizielle Zuleitungen und Informationsbeschaffung können beispielsweise keine abschließende Grundlage für eine Anforderungsdefinition darstellen. Die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung sind dabei höchst vielfältig und ergeben sich unter anderem aus den Ausführungen zum Medieneinsatz.

Um sicherzustellen, dass sämtliche Informationen zum Projekt allen Projektteammitgliedern zugänglich sind, werden alle Dokumente dazu in einem gemeinsamen für alle zugänglichen Laufwerk (SKA-Projekte / Konzernbilanz) abgelegt

Folgende Formen der Kommunikation werden im Rahmen des Projektes, in dem jeweils ausgeführten Umfang genutzt:

### **3.2 Persönlicher Dialog**

Für den Wissenstransfer, die Akzeptanz und vor allem die Klärung offener Punkte und auch für Abstimmungen ist der funktionierende persönliche Dialog unabdingbar. Der Dialog hat dabei transparent, offen und zielgerichtet zu erfolgen.

Der persönliche Dialog findet dabei in Rahmen von Arbeitsgruppensitzungen, bilateralen Gesprächen, Workshops, Schulungen, Präsentationen und ggf. durch Hospitationen statt. Workshops und Arbeitsgruppen werden so gestaltet, dass in einem vertretbaren Zeitaufwand Ergebnisse und Entscheidungen erzielt werden können. Durch den persönlichen Dialog besteht die Möglichkeit, zielgerichtete Fragen zu erörtern, sowie die jeweilige Arbeit des Gesprächspartners besser kennen zu lernen, aber auch Kontakte zu den sog. Zielgruppen aufzubauen und zu vertiefen.

Inhalte aus Besprechungen und Workshops sind im Ergebnis schriftlich festzuhalten. Dabei werden auch von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, beispielsweise in Workshops erstellte „Brainstorming-Ergebnisse“ fotografisch festzuhalten.

### **3.3 Telefon**

Trotz dem verstärkten Einsatz der neuen elektronischen Medien hat das traditionelle Telefon nichts an Attraktivität eingebüßt. Durch den Einsatz dieses Mediums ist ein direkter, rascher und persönlicher Austausch von Sachverhalten und Problemstellungen möglich. Missverständnisse in Formulierungen, wie sie bei Emailverwendung entstehen können, können so umgehend ausgeräumt werden.

Über Telefonate soll grundsätzlich eine Gesprächsnotiz über die relevanten Punkte abgefasst werden, insbesondere, wenn sich neue bzw. geänderte Anforderungen für das Projekt ergeben. Telefonate ersetzen nicht notwendige Abstimmungen in Arbeitskreisen und Workshops.

### **3.4 E-Mail**

Einladungen, Vorlagen zu Veranstaltungen und Workshops sowie Schulungsunterlagen werden per E-Mail in einem für alle Beteiligten lesbarem Dateiformat versandt. Dabei wird den Anforderungen bezüglich der Möglichkeit, Dokumente vor nachträglichen Änderungen zu schützen, Rechnung getragen.

Im Falle einer Abwesenheit wird sowohl von sämtlichen Prozessbeteiligten die Möglichkeiten der E-Mail-Umleitung an einen Vertreter, bzw. alternativ Möglichkeit, eine Abwesenheitsnachricht einzustellen, wahrgenommen.

Bei der Verfassung von Emails ist auf eine, dem jeweiligen Empfängerkreis und dessen aktuelle Sachstandskenntnis berücksichtigende Formulierung unbedingt Rücksicht zu nehmen.

### **3.5 Intranet**

Für allgemeine Informationen über den Inhalt sowie den aktuellen Sachstand des Projektes wird, soweit sinnvoll und erforderlich, das Intranet mit aktuellen Informationen versorgt. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt München und die Eigenbetriebe erforderliche Informationen sind so jederzeit abrufbar.

Insgesamt soll das Intranet genutzt werden, um für die Allgemeinheit (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der LHM) wichtige Informationen kostengünstig abrufbar zu machen. Dabei kommt einer professionellen und verständlichen Gestaltung auch eine akzeptanzfördernde Wirkung zu.

### **3.6 Elektronischer Terminkalender**

Innerhalb des Projektes wird für den Hoheitsbereich und die Eigenbetriebe, der CST als verbindliches und im Inhalt verlässliches Medium verwendet, wonach Termine innerhalb der Groupware-funktionalität von den Mitgliedern des Projektes gegenseitig eingetragen werden. Für die Ressourcenverwaltung (Besprechungsräume, Beamer, Digitalkamera) wird ebenfalls der Kalender verwendet. Es gelten hierbei die Regularien der Dienstvereinbarung zur elektronischen Bürokommunikation bei der Landeshauptstadt München.

(Intranet: <http://intranet.muenchen.de/basis/vor/it/bk277/dvbk2008.pdf> )

### **3.7 Publikationen / Flyer**

Flyer können zum Einen dazu genutzt werden, um möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Fortschritt/ Sachstand des Projektes zu informieren. Bei der Gestaltung und Formulierung innerhalb der Flyers muss darauf geachtet werden, dass diese zielgruppenorientiert und klar verständlich verfasst sind. Dabei ist der der Projektgruppe bewusst, dass ein Flyer zwar mehrere Zielgruppen erfassen kann, jedoch eine „Rundumlösung“ (d. h. ein Flyer für alle Zielgruppen) nicht möglich ist.

Ferner werden die Möglichkeiten genutzt, bei Bedarf durch Veröffentlichungen, wie Stadtbild, Rundschreiben die Beschäftigten über den Fortschritt des Projekts regelmäßig und umfassend zu informieren.

## **4 Beteiligungsinstrumente**

### **4.1 Allgemeines/ Standardisierung**

Die Mitwirkung lt. Konzept bildet die Grundlage auf dem Weg hin zu einer Konzernbilanz der LHM und ist dabei Dreh- und Angelpunkt für die Beschaffung und Abstimmung der Daten und die Einarbeitung/ Qualifizierung der betroffenen Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen.

Dabei sind stets folgende Leitgedanken zu beachten:

- Regelmäßige Einbindung aller konkret von der Einführung Betroffenen, sowohl in der Erarbeitung als auch der konkreten Erstellung
- Einbindung des GPR
- Einbindung des POR
- Einbindung des Revisionsamtes
- Klare Regelung der Verantwortlichkeiten aller Mitwirkenden

### **4.2 Workshop, Forum**

Es sind zwei unterschiedliche Formen von Workshops denkbar, die sich durch Intensität der Einbringung der Teilnehmer unterscheiden:

1. allgemeine Informationsveranstaltungen (Info-WS)
2. „echte“ Workshops, in denen die aktive Mitarbeit der Beteiligten gewünscht ist (Arbeits-WS)

Im Projekt Konzernbilanz bei der LHM kommt den Informationsveranstaltungen eine besondere Bedeutung zu. Die Betreuungsreferate und nachgeordneten Aufgabenträger müssen regelmäßig umfassend über den Projektfortschritt, die nächsten To Do's und Zeitschienen informiert werden.

#### **4.2.1 Info- Workshops**

In allgemeinen Informationsveranstaltungen wird zielgruppenorientiert über den aktuellen Sachstand informiert. Unterlagen hierzu werden spätestens fünf Arbeitstage vor der Veranstaltung im In-

tranet zur Verfügung gestellt. Hierdurch wird verhindert, dass E-Mails mit den entsprechend großen Dateianhängen die Mailpostfächer der Mitwirkenden verstopfen. Der genaue Fundort wird jedoch in jedem Fall per Mail kommuniziert.

In der Regel werden alle größeren Veranstaltungen moderiert – zumindest aber mit geregelter Gesprächsführung abgehalten und visualisiert. Bei Präsentationen wird den Zuhörerinnen und Zuhörern ein Handout zur Verfügung gestellt, das zudem auch digital zur Verfügung gestellt wird.

#### **4.2.2 Arbeits-Workshops**

Zu „echten“ Workshops wird eingeladen, um Informationen auszutauschen, einheitliche Ergebnisse in Abstimmungspunkten zu erarbeiten und somit Entscheidungen vorzubereiten. Die Einladung soll unter Angabe der Tagesordnung sowie bei Bedarf Vorbereitungsmaterial per Mail möglichst 8 , spätestens jedoch 5 Kalendertage vor dem Workshop erfolgen. Auch hier erfolgt nur die Einladung per E-Mail.

#### **4.3 Infotag**

Für die betroffenen Anwenderinnen und Anwender kann nach Erreichung eines gewissen Projektfortschritts zur Akzeptanzförderung ein Infotag durchgeführt werden. Bei diesem Infotag werden aktuelle Informationen einerseits weitergegeben mit entsprechendem Material (z.B. Informationstafeln, Flyer, Prospekte etc.), andererseits können Vorträge den Wissenstransfer gezielt unterstützen. In persönlichen Gesprächen mit den Anwendern können bereits bestehende Fragen beantwortet, Anregungen diskutiert oder auch Vorurteile ausgeräumt werden.

Idealerweise werden den Anwenderinnen und Anwendern durch konkrete Praxisbeispiele und Möglichkeiten des Ausprobierens (z.B. an Testsystemen) an die Thematik herangeführt und dadurch Ängste und Vorbehalte abgebaut.

### **5 Koordination der Mitwirkungsmaßnahmen**

Zur Sicherstellung der Einhaltung des Mitwirkungskonzepts und Vermeidung von Mehrfacheinbindung oder Nichteinbindung und zur Erhaltung der Aktualität von Information ist es zweckmäßig, die Mitwirkung von einer Person koordinieren zu lassen. Eine Stellvertretung ist selbstverständlich sicherzustellen.

# Zielgruppen zum Mitwirkungskonzept Projekt Konzernbilanz

| Schlüsselpersonen / Zielgruppen   | Erwartungen   | Konfliktpotential  | Nutzen aus dem Projekt  | Intensität der Einbindung                            | Ziel        | Kernbotschaft   | Kommunikationskanal   |
|---|---|--|---|--|-------------|---|---|
| ~ Innerhalb der Projektorganisation<br>~ Intern in der Organisation<br>~ Extern | Was sind deren Erwartungen  | Wo werden die Konflikte erwartet   | Was ist der Nutzen aus der Veränderung                                    | Einfache Priorisierung zur Vereinfachung der Planung |             |   |   |
| <b>Stadtkämmerer</b>  | Projektziele werden wie geplant erreicht                                    | Nichterreichen von Projektzielen   | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Hoch   | Einbeziehen | Information über Projektverlauf   | gezielte Infos über Projektleitung, Lenkungskreis                   |
| <b>Stadtrat</b>   | Projektziele werden wie geplant erreicht                                    | Nichterreichen von Projektzielen   | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Hoch   | Informieren | Information über Projektverlauf, Abstimmung der wichtigsten Inhalte (siehe Grundsatzbeschlüsse und Folgebeschlüsse) | bei Bedarf Eskalationsbericht                                       |
| <b>Referenten (Betreuungsreferate)</b>  | Praktikables und funktionales Konzernbilanz--aufstellungsverfahren          | Akzeptanz  | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Niedrig  | Informieren | Notwendiges projekt zur Erfüllung Gesetz  | Berichte, Informationsschreiben                                     |
| <b>Referenten (nicht Betreuungsreferate)</b>                                    | keine   | keine  | keiner  | Niedrig  | Informieren | Notwendiges projekt zur Erfüllung Gesetz  | Referentenrunde Info durch Kämmerer                                 |
| <b>Lenkungskreis</b>  | gezielte Einbindung bei maßgeblichen Entscheidungen; Info über Projektstand | Notwendigkeit kurzfristiger und weitreichender Entscheidungen, mgl. Interessenskollision                       | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Hoch   | Einbeziehen | Information über Projektverlauf; Einholen von entscheidungen  | Berichte, regelmäßige Sitzungen                                     |
| <b>Projektleitung</b>   | Projektbezogene Ziele erreichen   | Arbeitsbelastung, Kollision mit Linienaufgaben   | Zusätzliche Qualifizierung, Profilierung, zusätzliche Erfahrungswerte     | Hoch   | Befähigen   | Zusammenarbeit, Rückendeckung, Perspektive  | alle  |
| <b>ProjektmitarbeiterInnen</b>  | Projektbezogene Ziele erreichen, persönliche Perspektiven                   | Arbeitsbelastung, Kollision mit lfd. Betrieb, Interessenskollision extern                                      | Zusätzliche Qualifizierung, Profilierung, zusätzliche Erfahrungswerte     | Hoch   | Befähigen   | Zusammenarbeit, Rückendeckung, Perspektive  | alle  |
| <b>ArbeitsgruppenleiterInnen</b>  | Projektbezogene Ziele erreichen, persönliche Perspektiven                   | Arbeitsbelastung, Kollision mit Linienarbeit   | Zusätzliche Qualifizierung, Profilierung, zusätzliche Erfahrungswerte     | Hoch   | Befähigen   | Zusammenarbeit, Rückendeckung, Perspektive  | alle  |
| <b>Arbeitsgruppenmitglieder</b>   | Projektbezogene Ziele erreichen, persönliche Perspektiven                   | Arbeitsbelastung, Kollision mit Linienarbeit   | Zusätzliche Qualifizierung, Profilierung, zusätzliche Erfahrungswerte     | Hoch   | Befähigen   | Zusammenarbeit, Rückendeckung, Perspektive  | alle  |
| <b>Hauptabteilungsleitung HAI</b>   | gezielte Einbindung zu projektgefährdenden Themen, Info über Projektstand   | Nichterreichen von Projekt-(teil-)zielen   | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Hoch   | Einbeziehen | Zusammenarbeit, Rückendeckung,  | siehe Lenkungskreis + zusätzliche Infos per Mail/Telefon/persönlich |
| <b>Abteilungsleiterin dika</b>  | gezielte Einbindung zu projektgefährdenden Themen; Info über Projektstand   | Nichterreichen von Projekt-(teil-)zielen; Arbeitsbelastung, Kollision mit lfd. Betrieb, Interessenskollisionen | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Hoch   | Einbeziehen | Zusammenarbeit, Rückendeckung,  | siehe Lenkungskreis + zusätzliche Infos per Mail/Telefon/persönlich |
| <b>Leiter KaStA</b>   | gezielte Einbindung zu projektgefährdenden Themen; Info über Projektstand   | Nichterreichen von Projekt-(teil-)zielen   | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Hoch   | Einbeziehen | Zusammenarbeit, Rückendeckung,  | siehe Lenkungskreis + zusätzliche Infos per Mail/Telefon/persönlich |
| <b>Führungskräfte der Stadtkämmerei</b>   | Information über den Projektstand über Lenkungskreismitglieder              |  |   |  |             |   |   |
| <b>MitarbeiterInnen der HAI/11 – zentrale Buchhaltung</b>                       | siehe Projektgruppe   |  |   |  |             |   |   |
| <b>MitarbeiterInnen der HAI/12 – Haushaltsplanung/ Finanzcontrolling</b>        | Information über den Projektstand über Lenkungskreismitglieder              |  |   |  |             |   |   |
| <b>MitarbeiterInnen des dika</b>  | siehe Arbeitsgruppe   |  |   |  |             |   |   |

| Schlüsselpersonen / Zielgruppen   | Erwartungen   | Konfliktpotential   | Nutzen aus dem Projekt  | Intensität der Einbindung                            | Ziel        | Kernbotschaft   | Kommunikationskanal  |
|---|---|---|---|--|-------------|---|--|
| ~ Innerhalb der Projektorganisation<br>~ Intern in der Organisation<br>~ Extern | Was sind deren Erwartungen  | Wo werden die Konflikte erwartet  | Was ist der Nutzen aus der Veränderung                                    | Einfache Priorisierung zur Vereinfachung der Planung |             |   |  |
| <b>Geschäftsleiter (Betreuungsreferate)</b>                                     | Praktikables und funktionales Konzernbilanz—aufstellungsverfahren; ressourcenschonend | Bereitstellung von Ressourcen, Arbeitsbelastung, Kollision mit Linienarbeit | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Niedrig  | Informieren | Priorität durch gesetzliche Vorgabe   | Arbeitsgruppen, Workshops, Infoveranstaltungen, Mail, Mitwirkung in PGr                                    |
| <b>Leiter GL 2 Finanzen (Betreuungsreferate)</b>                                | Praktikables und funktionales Konzernbilanz—aufstellungsverfahren; ressourcenschonend | Bereitstellung von Ressourcen, Arbeitsbelastung, Kollision mit Linienarbeit | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Niedrig  | Informieren | Priorität durch gesetzliche Vorgabe   | Arbeitsgruppen, Workshops, Infoveranstaltungen, Mail, Mitwirkung in PGr                                    |
| <b>Beteiligungsmanagement (Betreuungsreferate)</b>                              | Praktikables und funktionales Konzernbilanz—aufstellungsverfahren; ressourcenschonend | Bereitstellung von Ressourcen, Arbeitsbelastung, Kollision mit Linienarbeit | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Hoch   | Einbeziehen | Priorität durch gesetzliche Vorgabe   | Arbeitsgruppen, Workshops, Infoveranstaltungen, Mail, Mitwirkung in PGr                                    |
| <b>Eigenbetriebe</b>  | Praktikables und funktionales Konzernbilanz—aufstellungsverfahren; ressourcenschonend | Bereitstellung von Ressourcen, Arbeitsbelastung, Kollision mit Linienarbeit | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Hoch   | Einbeziehen | Priorität durch gesetzliche Vorgabe   | Arbeitsgruppen, Workshops, Infoveranstaltungen, Mail, Mitwirkung in PGr                                    |
| <b>Beteiligungsgesellschaften</b>   | Praktikables und funktionales Konzernbilanz—aufstellungsverfahren; ressourcenschonend | Bereitstellung von Ressourcen, Arbeitsbelastung, Kollision mit Linienarbeit | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Hoch   | Einbeziehen | Priorität durch gesetzliche Vorgabe   | Arbeitsgruppen, Workshops, Infoveranstaltungen, Mail, Mitwirkung in PGr                                    |
| <b>POR</b>  | Saubere Darstellung der Ressourcenbedarfe   | Dauer Stellenbesetzungsverfahren  | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Hoch   | Einbeziehen | Zeitlich enger Terminplan und Ressourcenbedarf<br>Priorität durch gesetzliche Vorgabe |  |
| <b>sonstige Dienstkräfte der LHM</b>  | keine   | keine   | keiner  | Niedrig  | Informieren | es gibt ein Projekt Konzernbilanz   | Intranet,  |
| <b>GPR</b>  | Praktikables und funktionales Konzernbilanz—aufstellungsverfahren; ressourcenschonend | keine   | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Mittel   | Informieren | Priorität durch gesetzliche Vorgabe   | Teilnahme an Besprechungsterminen, Infoveranstaltungen, Intranet, Mail                                     |
| <b>Gesamtvertretung der Schwerbehinderten</b>                                   | Praktikables und funktionales Konzernbilanz—aufstellungsverfahren; ressourcenschonend | keine   | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Mittel   | Informieren | Priorität durch gesetzliche Vorgabe   | Teilnahme an Besprechungsterminen, Infoveranstaltungen, Intranet, Mail                                     |
| <b>Referatspersonalräte</b>   | Praktikables und funktionales Konzernbilanz—aufstellungsverfahren; ressourcenschonend | keine   | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Mittel   | Informieren | Priorität durch gesetzliche Vorgabe   | Teilnahme an Besprechungsterminen, Infoveranstaltungen, Intranet, Mail                                     |
| <b>Datenschutzbeauftragter der LHM</b>  | Einhaltung der Datenschutzvorschriften  | zu spät/keine Einbindung  |   |  | Informieren | Beachtung von Datenschutzvorschriften durch SAP                                       | Intranet, Infoveranstaltungen, Einbeziehen bei datenschutzrechtlichen Belangen, evtl. Abnahmeverfahren     |
| <b>Revisionsamt</b>   | Einhaltung aller relevanten rechtlichen Vorschriften                                  | zu spät/keine Einbindung, Revisionsnotate                                   | gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung einer Konzernbilanz wird erfüllt | Hoch   | Einbeziehen | Beachtung von Vorschriften  | Intranet, Mitwirkung in der PGr Infoveranstaltungen, Einbeziehen bei besonderen rechtlichen Belangen, Mail |