

## **Einführung eines Kompetenzmanagements bei der Landeshauptstadt München**

### **Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 03776**

#### **5 Anlagen**

#### **Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 13.04.2016 (VB)**

Öffentliche Sitzung

## **Inhaltsverzeichnis**

<b><u>I. Vortrag des Referenten.....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>Teil A (fachlicher Anteil).....</u></b>	<b><u>3</u></b>
1. Ausgangslage und Anlass: Nutzen und kurze Zusammenfassung Beschluss 2012.....	3
2. Grundzüge des Kompetenzmanagements (inkl. Geltungsbereich) .....	5
2.1 Das Kompetenzmanagement der Landeshauptstadt München.....	5
2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	8
2.2.1. Dienstliche Beurteilung.....	8
2.2.2. Geltungsbereich des Kompetenzmanagements.....	9
2.2.3. Erweitertes Kompetenzprofil.....	9
3. Pilotierung und Evaluation .....	10
4. Weiteres Vorgehen für stadtweite Einführung – Themengebiete.....	15
4.1 Kompetenzmodell und Skalierung.....	15
4.2 Verfahren Bildung Job-Familien, Erstellung Arbeitsplatz-/Tätigkeitsbeschreibungen, Erstellung und Abgleich Soll-Profile.....	15
4.3 Rechtliche Rahmenbedingungen und dienstliche Beurteilung.....	16
4.4 Zusatzqualifikationen .....	17
4.5 Kompetenzorientiertes Fortbildungsprogramm und Entwicklungsplanung .....	18
4.6 Schulungs- / Kommunikations- und Implementierungsplan .....	19
4.7 Zeitplan und Projektstruktur .....	20
5. Fazit .....	22
6. Notwendige Ressourcen.....	22
7. Gesamtkosten Teil A (fachlicher Anteil).....	27
7.1 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit.....	28
7.2 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der Investitionstätigkeit.....	29
Zusammenfassung.....	29
1. Ist-Zustand.....	31
2. Analyse des Ist-Zustands.....	33
3. Soll-Zustand und Entscheidungsvorschlag.....	33
4. Zeit-, Kosten- und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.....	36
4.1 Zeitplanung.....	36
4.2 Kosten.....	38

4.3 Nutzen.....	39
4.4 Feststellung der Wirtschaftlichkeit.....	41
4.4.1. Ergebnisse Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.....	41
4.4.2. Erläuterungen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.....	41
5. Personal und Finanzierung.....	42
5.1 Personal.....	42
5.2 Finanzierung Teil B (IT-Anteil).....	44
5.2.1. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit....	44
5.2.2. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der Investitionstätigkeit.....	45
6. Datenschutz / Datensicherheit / IT-Sicherheit.....	46
7. IT-Strategiekonformität.....	46
8. Sozialverträglichkeit.....	46
9. IT-Kommission.....	46
10. Unabweisbarkeit .....	47
11. Beteiligungen/ Stellungnahmen der Referate.....	47
<b><u>II. Antrag des Referenten.....</u></b>	<b><u>49</u></b>
<b><u>III. Beschluss.....</u></b>	<b><u>51</u></b>

## Anlagenverzeichnis

1. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe)
2. Tätigkeitskatalog IT
3. Stellungnahme: GPR vom 21.10.2015
4. Stellungnahme: it@M vom 10.11.2015
5. Finanzen

## I. Vortrag des Referenten

### Teil A (fachlicher Anteil)

#### **1. Ausgangslage und Anlass: Nutzen und kurze Zusammenfassung Beschluss 2012**

Mit Beschluss Nr. 08-14 / V 10517 vom 21.11.2012 hat das Personal- und Organisationsreferat den Auftrag erhalten, in Abstimmung mit dem Gesamtpersonalrat ein Konzept für ein IT-gestütztes, standardisiertes Kompetenzmanagement zu entwickeln und in einem Pilotbereich zu testen. Vor der Darstellung der Evaluationsergebnisse der Pilotierung nachfolgend eine kurze Zusammenfassung der Hintergründe und der Grundzüge des Kompetenzmanagements.

#### **Demografischer Wandel und seine Auswirkungen**

Für die Landeshauptstadt München wird es aufgrund des demografischen Wandels und des daraus resultierenden Fachkräftemangels zunehmend schwieriger, qualifiziertes Personal im erforderlichen Umfang zu gewinnen.

So wird es auch für die Stadtverwaltung als vorausschauend planende Arbeitgeberin notwendig, zum einen aktiv durch zielorientierte Personalplanung und -gewinnung für ausreichend Nachwuchs zu sorgen und zum anderen die bestehende Belegschaft im Rahmen eines Kompetenzmanagements gezielt zu entwickeln und zu erhalten sowie dadurch die vorhandenen Potentiale optimal zu fördern und einzusetzen.

#### **Unsere Herausforderung: Die Münchner Sondersituation**

In den nächsten zehn Jahren wird den Prognosen zufolge die wirtschaftliche Entwicklung Münchens von Wachstum geprägt sein. Dies bedeutet für die Münchner Stadtverwaltung, dass die Aufgaben keineswegs abnehmen, sondern – im Gegenteil – die „prosperierende Großstadt München“ (Bertelsmann) hohe und ggfs. wachsende Anforderungen an die Stadtverwaltung stellt. Bei der Bewältigung dieser Aufgaben steht die Stadtverwaltung drei gravierenden Problemen gegenüber:

Aufgrund der demografischen Entwicklung stehen immer weniger potenzielle Arbeitskräfte zur Verfügung. Der sinkende Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter führt bundes- und europaweit zu einem Fachkräftemangel und verstärkter Konkurrenz um Arbeitskräfte generell. Nach einer von der IHK in Auftrag gegebenen Prognose des Wirtschaftsforschungsinstitutes Wifor<sup>1</sup> werden im Jahr 2015 in Bayern etwa 132.000 Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt fehlen, 2030 werden dann schon ca. 347.000 Personen prognostiziert. In der Region München fehlen im selben Zeitraum etwa 45.000 respektive 73.000 Fachkräfte.

Das zweite Problem, mit dem die Personalgewinnung der Stadtverwaltung konfrontiert ist, besteht darin, dass am prosperierenden Wirtschaftsstandort München eine Vielzahl

---

<sup>1</sup><http://www.ihk-fachkraeftemonitor-bayern.de/fkm/index.html>

von Unternehmen mit wachsendem Fachkräftebedarf um dieses schrumpfende Potenzial kämpft. In diesem „war for talents“ steht die Stadtverwaltung vor Ort renommierten und finanzkräftigen, teilweise international agierenden und daher für Hochqualifizierte attraktiven Unternehmen gegenüber. Gleichzeitig können Fachkräfte, die gegenwärtig noch häufig nach München angeworben werden können, zukünftig auch vermehrt an anderen Standorten attraktive Stellen finden. Für die städtische Personalgewinnung, die sich in der Konkurrenz um Arbeitskräfte positionieren muss, wird es in diesem Kontext künftig um so schwieriger werden, das notwendige Personal zu gewinnen und zu halten.

Eine weitere Herausforderung, auf die sich die Stadtverwaltung einstellen muss, ist der immer schnellere Wandel der Aufgabeninhalte und die zunehmende Technisierung und Globalisierung. Dies erfordert verstärkt Flexibilität und Innovationsfähigkeit unserer Beschäftigten.

Auf die sich verschärfenden Gewinnungsprobleme müssen sich die einzelnen Bereiche vorbereiten, indem sie die Nachbesetzungen frühzeitig planen. Außerdem wird es zunehmend wichtig, das vorhandene Personal zu binden und zu entwickeln. Dazu ist eine Analyse des Personalbestands im Hinblick auf vorhandene Kompetenzen und gegebene Entwicklungspotenziale sowie ein Abgleich mit künftigen Anforderungen erforderlich. Der Aufbau eines Kompetenzmanagements sichert u.a. ein vorausschauendes Agieren auf einem enger werdenden Arbeitsmarkt.

Seit Anfang der 90er Jahre beschäftigt sich die Landeshauptstadt München intensiv mit dem Thema Personalentwicklung. Im Laufe der Zeit wurde eine Vielzahl an sinnvollen und qualitativ hochwertigen Personalentwicklungsinstrumenten entwickelt. Seit 2009 beschäftigt sich das Personal- und Organisationsreferat näher mit der Frage der Einführung eines methodisch an die Bedürfnisse des Landeshauptstadt München angepassten Kompetenzmanagements.

Beim Aufbau eines IT-gestützten, standardisierten Kompetenzmanagements bietet sich hier die Chance, viele im Einsatz befindliche Personalentwicklungsinstrumente aufeinander abzustimmen und wo möglich zusammen zu führen. Dadurch könnte sich die Wirksamkeit noch erhöhen und der Aufwand gesenkt werden.

Die Vorteile, die sich das Personal- und Organisationsreferat im Einzelnen vom Kompetenzmanagement erwartet sind im Teil B auf der Seiten 39 und 40 aufgeführt.

Infolge des Beschlusses Nr. 08-14 / V 10517 vom 21.11.2012 hat das Personal- und Organisationsreferat ein Kompetenzmodell entwickelt und für das Soll-Profil in vier Stufen und für das Ist-Profil in sieben Stufen verhaltensnah beschrieben. Für eine Pilotierung wurden entsprechende Formblätter zum Soll-Profil, zur Dienstlichen Beurteilung und dem erweiterten Mitarbeitergespräch entwickelt. Zusätzlich wurde eine minimale IT-Unterstützung mittels Calc und eine verkürzte Testversion eines kompetenzorientierten Fortbildungsprogramms erstellt. Auch wurden die

Beurteilungsrichtlinien geändert. Die Funktionsweise des Kompetenzmanagements wird nachfolgend kurz skizziert.

## 2. Grundzüge des Kompetenzmanagements (inkl. Geltungsbereich)

### 2.1 Das Kompetenzmanagement der Landeshauptstadt München

Kompetenzmanagement ist ein IT gestütztes Personalentwicklungsinstrument, um die heutigen und künftigen Aufgabenprofile und die heutigen und künftig erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen zu beschreiben und abzugleichen.

Unter Kompetenz verstehen wir die Verknüpfung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen, um funktions- und situationsgerecht handeln zu können. Zur Entwicklung des Kompetenzmodells der Landeshauptstadt München haben wir alle Dokumente, die Anforderungen beschreiben, analysiert. Zusätzlich haben wir Kompetenzmodelle großer Unternehmen herangezogen und Aussagen von Experten berücksichtigt, die sich mit Fähigkeiten befassen, die in Zukunft wichtig werden.

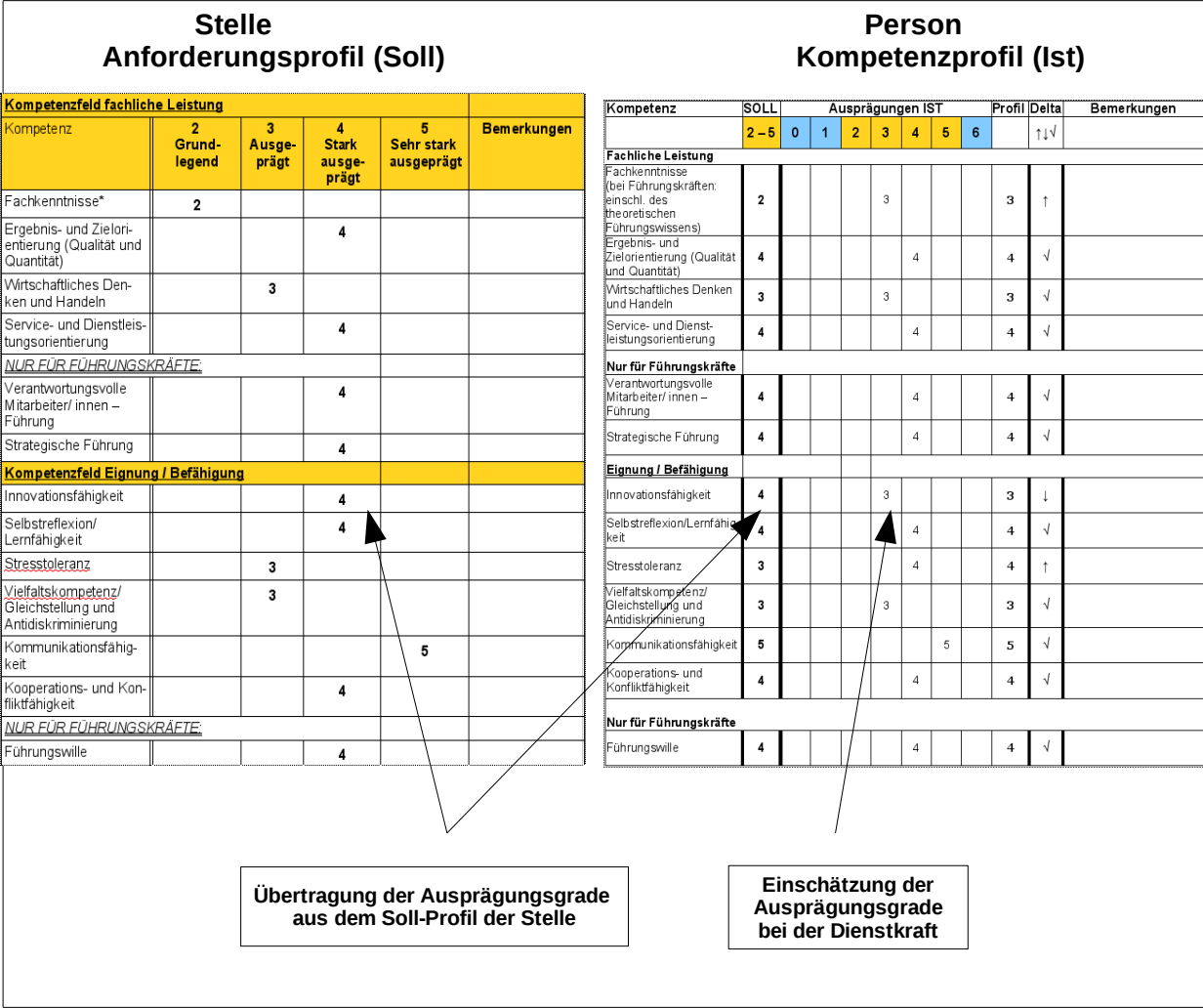
Das unter Beteiligung des Gesamtpersonalrats erarbeitete und pilotierte Kompetenzmodell der Landeshauptstadt München nennt, beschreibt und skaliert die Kompetenzen, die die Landeshauptstadt München als wichtig erachtet. Es besteht – in Anlehnung an die dienstliche Beurteilung – aus den Kompetenzfeldern fachliche Leistung und Eignung / Befähigung und soll für die Kompetenzeinschätzung sowohl von Führungskräften als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dienen. Den Kompetenzfeldern sind insgesamt 13 Kompetenzen zugeordnet; die nur für die Führungskräfte relevanten Kompetenzen sind gekennzeichnet.

<b>Kompetenzfeld fachliche Leistung:</b>	<b>Kompetenzfeld Eignung / Befähigung:</b>
Fachkenntnisse Ergebnis- und Zielorientierung (Qualität und Quantität) Wirtschaftliches Denken und Handeln Service- und Dienstleistungsorientierung	Innovationsfähigkeit Selbstreflexion/Lernfähigkeit Stresstoleranz Vielfaltskompetenz/Gleichstellung und Antidiskriminierung Kommunikationsfähigkeit Kooperations- und Konfliktfähigkeit
<i>Nur für Führungskräfte:</i> Verantwortungsvolle Mitarbeiter/innen-Führung Strategische Führung	<i>Nur für Führungskräfte:</i> Führungswille

Die Anforderungen für eine Stelle (Soll) sollen anhand einer vierstufigen Skala (grundlegend, ausgeprägt, stark ausgeprägt, sehr stark ausgeprägt) bewertet werden.

Für jede Kompetenz liegt eine Beschreibung der vier möglichen Ausprägungsgrade vor, anhand derer für jede Stelle ein individuelles Anforderungsprofil (Soll) zu erstellen ist. Dieses orientiert sich an der Arbeitsplatzbeschreibung, die ebenfalls Aussagen zu den Aufgaben und den Anforderungen an eine Stelle trifft.

Die bei den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern vorhandenen Kompetenzen (Ist) sollen durch die unmittelbare Führungskraft im Rahmen der dienstlichen Beurteilung eingeschätzt werden (=Kompetenzprofil). Für das Ist-Profil wurden dafür die 13 Kompetenzen des Kompetenzmodells in sieben Stufen skaliert. In einem zweiten Schritt ist das Kompetenzprofil der Dienstkraft mit dem Anforderungsprofil der Stelle (Soll) abzugleichen. Im Rahmen des Soll-Ist-Abgleichs werden Defizite bzw. Potenziale der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter transparent. (s. Grafik 1)



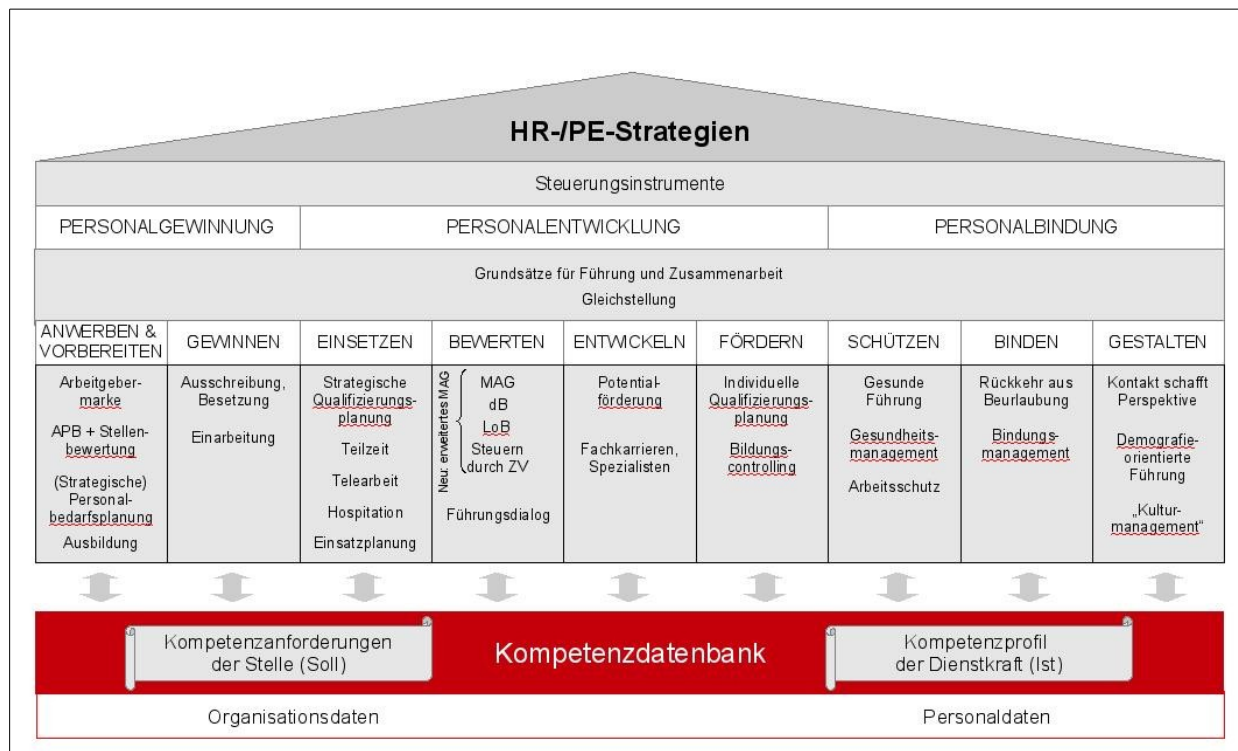
Grafik 1: Soll-Ist-Vergleich

Das Ergebnis des Soll-Ist-Abgleichs mündet nicht nur in der Dienstlichen Beurteilung sondern findet auch im „erweiterten Mitarbeitergespräch“ unter dem Punkt „Entwicklungsplanung“ Berücksichtigung. Im gemeinsamen Gespräch können

Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter Maßnahmen festlegen, um Defizite auszugleichen oder Stärken weiter zu fördern. Das kompetenzorientierte Fortbildungsprogramm unterstützt bei diesem Prozess, in dem es gezielt Maßnahmen zur Entwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters vorschlägt.

Das „Erweiterte Mitarbeitergespräch“, künftig „Jahresgespräch“, vereint und integriert neben dem Entwurfsgespräch der dienstlichen Beurteilung und der Entwicklungsplanung auch das bisherige Mitarbeitergespräch mit den Themen Arbeitsumfeld, -organisation, -zufriedenheit, Zusammenarbeit und Förderung. Damit werden mehrere notwendige Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter zeitsparend zusammengefasst. Das Jahresgespräch inklusive der dienstlichen Beurteilung soll voraussichtlich nur jedes zweite Jahr stattfinden. In den Zwischenjahren entfallen die Module der dienstlichen Beurteilung als Gesprächsinhalt. Es soll jedoch sichergestellt werden, dass das Jahresgespräch einmal im Jahr geführt wird.

Zudem ist es geplant, im Rahmen des „Jahresgesprächs“ weitere Qualifikationen außerhalb der derzeitig ausgeübten Tätigkeit festzuhalten, die für die Landeshauptstadt München ebenfalls von Interesse sein könnten. Die erfassten Daten sollen – soweit datenschutzrechtlich zulässig – elektronisch erfasst und verarbeitet werden.



Grafik 2: Anwendungsfelder Kompetenzmanagement bei der Landeshauptstadt München

Kompetenzmanagement soll die Grundlage bilden für eine aussagefähige Personalbestandsanalyse, eine vorausschauende und zielorientierte Personalbedarfsplanung, eine wertorientierte Personalentwicklung, eine zielgerichtete

Qualifizierungsplanung (Aus- und Fortbildung) und eine nachhaltige Personalgewinnung.

## **2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen**

Die Möglichkeiten und Grenzen eines Kompetenzmanagements in der öffentlichen Verwaltung unterscheiden sich aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen, denen öffentliche Arbeitgeber unterworfen sind, stark von denen der Privatwirtschaft: Die rechtliche Notwendigkeit dienstlicher Beurteilungen mit vom Gesetzgeber vorgegebenen Inhalten – fachliche Leistung, Eignung und Befähigung – und deren Charakter als wertende Betrachtung erhöhen deutlich die Komplexität eines integrierten Kompetenzmanagements in der öffentlichen Verwaltung. Die Kompetenzeinschätzung ist in die dienstliche Beurteilung zu integrieren und unterliegt somit den rechtlichen Anforderungen an ein Beurteilungssystem (2.2.1), daraus ergibt sich auch der Geltungsbereich des Kompetenzmanagements (2.2.2). Über die dienstliche Beurteilung hinausgehende Informationen/Bewertungen können bei Beachtung der rechtlichen Vorgaben im Rahmen eines erweiterten Kompetenzprofils erfasst werden (2.2.3).

### **2.2.1. Dienstliche Beurteilung**

Nach Art. 56, 58 Leistungslaufbahngesetz (LlbG) sind fachliche Leistung, Eignung und Befähigung mindestens alle drei Jahre dienstlich zu beurteilen. In diesem Rahmen obliegt sowohl der Beurteilungsturnus als auch die Vorgabe der zu bewertenden Einzelkriterien (unabhängig von einem gewissen zu bewertenden Kernbereich) der Entscheidungsfreiheit des Dienstherrn. Ein Kompetenzmanagement würde die Beurteilungsmerkmale in definierte und regelmäßig zu bewertende Kompetenzen betreffend die fachliche Leistung, Eignung und Befähigung überführen.

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang der in der Verfassung verankerte Grundsatz der Bestenauslese im öffentlichen Dienst:

Gemäß Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz hat jede/jeder Deutsche nach ihrer/seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte. Nach höchstrichterlicher Rechtsprechung ist an erster Stelle der zu berücksichtigenden Auswahlgrundlagen die dienstliche Beurteilung gesetzt. Diese ist nach transparenten Regeln und unter möglichst vergleichbaren Bedingungen zu erstellen und kann auch mit Rechtsbehelfen angefochten werden. Die beurteilenden Vorgesetzten müssen ihrer Bewertung denselben Begriffsinhalt der Gesamturteile zugrunde legen und diese mit demselben Aussagegehalt verwenden; außerdem sind an die Vergleichbarkeit periodischer Beurteilungen hohe Anforderungen zu stellen. Das gewählte Beurteilungssystem muss deshalb gleichmäßig auf alle Beschäftigten angewendet werden, die bei Stellenbesetzungsentscheidungen miteinander in Wettbewerb treten können.



Die mit einem Kompetenzmanagement einhergehende Kompetenzeinschätzung im Rahmen der dienstlichen Beurteilung deckt Kriterien aus den Feldern fachliche Leistung und Eignung/ Befähigung ab und soll gleichermaßen für die Bewertung sowohl von Führungskräften als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dienen, so dass den vorgenannten rechtlichen Anforderungen unter dem Gesichtspunkt der Bestenauslese Genüge getan ist.

Unmittelbare Beurteilungsgrundlage ist die funktionsbezogene Tätigkeit der zu beurteilenden Dienstkraft. Relevanz können hierbei nur Aufgaben haben, die im Hauptamt wahrgenommen werden. Bedient sich die/der Beurteilerin/Beurteiler Feststellungen oder Werturteile Dritter als Erkenntnisquellen, so darf sie/er diese nicht ohne eigene Würdigung bzw. Prüfung und Wertung übernehmen. Anonyme Äußerungen können deshalb bei der Erstellung dienstlicher Beurteilungen nicht berücksichtigt werden (z.B. Ergebnisse des Führungsdialogs, Kundenbefragungen, 360-Grad-Feedback).

### **2.2.2. Geltungsbereich des Kompetenzmanagements**

Der Geltungsbereich des Kompetenzmanagements soll alle bisher beurteilungspflichtigen Beschäftigten der Landeshauptstadt München umfassen. Beurteilungspflichtig sind alle Beamtinnen und Beamten, alle Tarifbeschäftigten der Entgeltgruppe 6 TVöD und höher und vergleichbarer tariflicher Eingruppierung sowie alle Beschäftigten mit Sonderdienstvertrag.

Für den Lehr- und Erziehungsdienst gelten spezielle Beurteilungsrichtlinien, weshalb diese Beschäftigtengruppen bis auf Weiteres nicht in den Geltungsbereich des Kompetenzmanagements fallen. Der GPR hat in seiner Stellungnahme zum Beschluss (siehe Anlage 3) um Schaffung der Rahmenbedingungen zur Integration des Lehr- und Erziehungsdienstes in das stadtweite Kompetenzmanagement bis zur Umsetzung im Jahr 2019. Die Projektgruppe wird in Abstimmung mit dem Referat für Bildung und Sport prüfen, inwieweit und bis wann eine Einbeziehung beider Gruppen rechtlich möglich und zweckmäßig ist. Aufgrund der unterschiedlichen rechtlichen Ausgestaltung des Beurteilungswesens (eigenständige Beurteilungsrichtlinie für den Lehrdienst, lediglich Anlassbeurteilung für den Erziehungsdienst) und zum Teil anderer Kompetenzfelder, die auch pädagogische Aspekte berücksichtigen, erscheint allerdings eine Umsetzung bis zum Jahr 2019 in diesen Bereichen nicht möglich.

### **2.2.3. Erweitertes Kompetenzprofil**

Da – wie soeben ausgeführt - bestimmte Informationen nicht Eingang in die dienstliche Beurteilung finden, wie z.B. das Vorliegen beruflich relevanter Qualifikationen außerhalb des Hauptamtes (beispielsweise Zusatzstudium, Fortbildungen, Zertifikate, Mediationsausbildung) oder die Wahrnehmung eines öffentlichen Ehrenamtes, ist hinsichtlich einer verbesserten Personalplanung und -entwicklung ein erweitertes Kompetenzprofil sinnvoll. Für die Erhebung und Nutzung der Daten sind folgende datenschutzrechtliche Vorgaben zu beachten:

Das Recht der Verwaltung, personenbezogene Daten über ihre Dienstkräfte zu erheben, ist dadurch begrenzt, dass die Daten für den Zweck, für den sie erhoben werden, erforderlich sein müssen (Art. 102 BayBG). Der Dienstherr muss an den personenbezogenen Daten ein berechtigtes, billigenwertes und schutzwürdiges Interesse haben. Schließlich ist auch bei grundsätzlich berücksichtigungsfähigen Daten der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zu beachten. Der Dienstherr darf daher nicht Daten in einem für eine angemessene Entscheidungsfindung nicht erforderlichen Ausmaß erheben, etwa um sich ein lückenloses Bild von der Persönlichkeit der/des Beschäftigten zu verschaffen. Die Zulässigkeit einer Datenerhebung ist stets einzelfallbezogen zu prüfen.

Im Rahmen eines Kompetenzmanagements ist daher die Erhebung personenbezogener Daten über die Beschäftigten zulässig, soweit dies zur Durchführung organisatorischer, personeller und sozialer Maßnahmen, insbesondere auch zu Zwecken der Personalplanung und des Personaleinsatzes, erforderlich ist. So kann der Dienstherr zur Prüfung der weiteren dienstlichen Verwendung beruflich relevante, bisher nicht bekannte Qualifikationen, insb. externe, dienstlich veranlasste oder eigeninitiativ durchgeführte Aus- und Fortbildungen (z.B. Coaching, Mediation, Moderation) und Studienabschlüsse inklusive der „Abschlussnote“ oder auch ausgeübte Nebentätigkeiten nachträglich erheben. Voraussetzung ist allerdings das Einverständnis der/des Beschäftigten bei der Einholung der Daten zu außerdienstlich erworbenen Qualifikationen.

Hinzuweisen ist auf ein aktuelles, stark umstrittenes Gesetzgebungsvorhaben mit dem Ziel der Konkretisierung des Beschäftigtendatenschutzes (§§ 32 ff. BDSG-E), zu welchem nähere Informationen bezüglich des Anwendungsbereichs, zur inhaltlichen Ausgestaltung oder zum Zeitpunkt des Inkrafttretens noch nicht vorliegen. Die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeber hat im Juli 2012 eine Anfrage beim Bundesministerium des Inneren gestellt, ob und inwiefern die beabsichtigten Neuregelungen des Beschäftigtendatenschutzes mit dem von der Stadt München geplanten Kompetenzmanagement kollidieren könnten. Das Innenministerium hat daraufhin bestätigt, dass das städtische Kompetenzmanagement nach dem derzeitigen Stand des Gesetzgebungsverfahren nicht mit den beabsichtigten Neuregelungen im Widerspruch steht.

### **3. Pilotierung und Evaluation**

Wie im Stadtratsbeschluss „Mittelfristige Personalplanung und stadtinterner Arbeitsmarkt“ (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 11696) vorgeschlagen, haben wir 2013 in den Referaten und Eigenbetrieben Pilotbereiche zur erstmaligen Anwendung des Kompetenzmanagements gesucht. Nach umfangreichen Gesprächen konnten folgende heterogenen Bereiche für den Piloteinsatz gewonnen werden:

Referat/Dienststelle	Anzahl Führungskräfte	Anzahl Mitarbeiter-innen/ Mitarbeiter	Besonderheiten
Referat für Stadtplanung und Bauordnung - HA IV	13	66	technischer Bereich (Lokalbaukommission); Bildung von Job-Familien möglich;
Markthallen München	11	49	Eigenbetrieb
Kulturreferat - Geschäftsleitung und Abt. 3	6	25	Verwaltungsbereich; sonstiger Dienst (Kulturelle Bildung, Internationales, Urbane Kulturen)
Kommunalreferat - Geschäftsleitung	5	17	Verwaltungsbereich
Gesamt	35	157	

Die Aufgaben der Pilotbereiche in 2014 waren: Erstellung der Soll-Profile von Stellen, Erstellung der Ist-Profile der Beschäftigten, Soll-Ist-Abgleich der Profile (mit dienstlicher Beurteilung), Aufstellung eines Entwicklungsplans, Erfassung weiterer Qualifikationen außerhalb des Hauptamtes, Führen der erweiterten Mitarbeitergespräche. Ende der Pilotierung war im Januar 2015. Anschließend erfolgte eine umfangreiche Evaluation hinsichtlich der Zufriedenheit, der Anwendbarkeit und der Wirkungen.

Der Pilotversuch konnte naturgemäß nur einen Teil der Stadtverwaltung und nur einen begrenzten Zeitraum erfassen. Auch eine professionelle IT-Unterstützung stand für die Pilotbereiche noch nicht zur Verfügung. Aus diesem Grund konnten einige der mit dem Kompetenzmanagement erhofften Wirkungen (siehe Anlage 1) nicht evaluiert werden.

Es wurde ein umfassender Evaluationsplan erstellt in dem alle wichtigen Evaluationsfragen, Erhebungsinstrumente und Indikatoren festgehalten wurden. Als Evaluationsinstrumente wurden verwandt:

- Spezielle Rückmeldebögen nach den beiden Schulungen und Mitschrift der direkten Rückmeldungen der Teilnehmerinnen/Teilnehmer im Seminar
- Fragebogenaktion nach der „Erstellung der Soll-Profile“ (alle betroffenen Führungskräfte) und darauf aufbauende Interviews mit einzelnen Führungskräften bzw. Gruppen
- Abschließende Rückmeldung der betroffenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und der Führungskräfte mittels Fragebogen hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit dem Kompetenzmanagement und ob anhand des Kompetenzmodells eine dienstliche Beurteilung erstellt werden kann

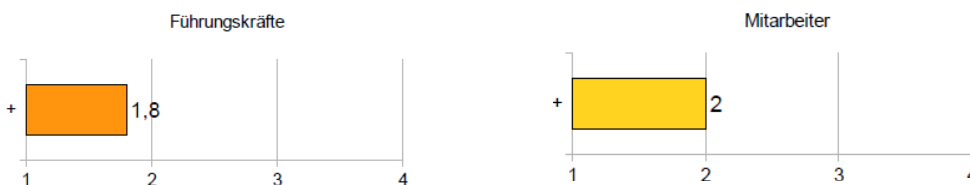
Es haben zwei Workshops zur differenzierten Evaluation des Kompetenzmanagements mit den Führungskräften der Pilotbereiche und einer mit den

jeweiligen Personalvertretungen stattgefunden. Aus den Workshops ergaben sich hilfreiche Anregungen zu einigen nicht eindeutigen Punkten.

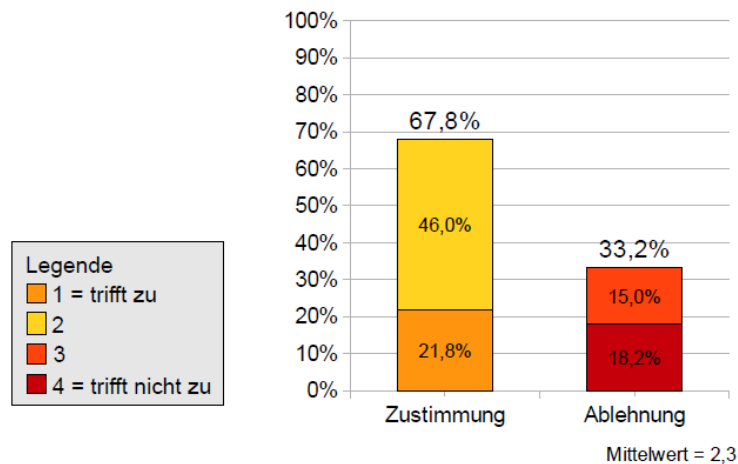
Indikator für eine sehr erfolgreiche Durchführung der Pilotierung war eine Bewertung besser als 2 auf einer Skala von 1-5. Ab einem Wert von 2,5 ist die Bewertung negativ. Folgende Kennzahlen wurden aus den Befragungen generiert:

**Die wichtigsten Ergebnisse der Evaluation** werden nachfolgend dargestellt:

Mit dem Kompetenzmodell (richtige Kompetenzen, richtige Anzahl, verständliche Formulierung, Ausprägungsgrade nachvollziehbar) besteht überwiegend Übereinstimmung:



Gesamt gesehen halte ich die Einführung des Kompetenzmanagements für sinnvoll.



Die durchgeführten Schulungen wurden von den Führungskräften der Pilotbereiche gut bewertet und können grundsätzlich als Erfolg gesehen werden.

Insgesamt zeichnen die Führungskräfte ein **positives Bild** in der abschließenden Befragung (Bewertung 1,8). Sowohl mit der gesamten Ausgestaltung als auch mit einzelnen Teilbereichen des Kompetenzmanagements (z.B. Ableitung dienstliche Beurteilung) sind die Führungskräfte sehr zufrieden. Eine Verknüpfung von „Dienstlicher Beurteilung“ mit dem Mitarbeitergespräch erscheint in einem angemessenen Zeitrahmen gut möglich. Das kompetenzorientierte Fortbildungsprogramm, welches für den Piloter noch nicht komplett ausgearbeitet werden konnte, wurde nur von knapp 50% der Führungskräfte genutzt; jedoch von diesen Personen gut bewertet.

Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sehen das Kompetenzmanagement insgesamt etwas kritischer (Bewertung 2,3) als ihre Führungskräfte. Wobei alle Werte immer noch im positiven Bereich (besser als 2,5) liegen. In der Befragung gaben die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter an, dass das Kompetenzmodell verständlich formuliert ist und auch die richtigen Kompetenzen aus Ihrer Sicht erfasst sind. Allerdings empfinden einige Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter das Kompetenzmanagement im Hinblick auf die dienstliche Beurteilung nicht gerechter als die vorherige Form. Begründet wird dies in den Freitextmeldungen hauptsächlich mit negativen Erfahrungen bzw. Einstellungen bzgl. der Orientierungshilfe, was jedoch keine originäre Folge des neuen Instruments Kompetenzmanagement ist, sondern bereits im alten System praktiziert wurde und aus rechtlichen Erfordernissen heraus bestehen bleiben muss. Offenbar hatten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Erwartung, dass mit dem Kompetenzmanagement die Orientierungshilfe aufgehoben würde. Bei einer stadtweiten Einführung muss daher im Vorfeld deutlicher gemacht werden, dass und warum die Orientierungshilfe weiter gilt.

Des Weiteren äußern die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ihre Unzufriedenheit bzgl. der Entwicklungsplanung. Ca. 50% der Befragten geben an, dass weder versucht wurde, erkannte Stärken auszubauen, noch vorhandene Defizite auszugleichen. Viele Führungskräfte meldeten zurück, dass die „Entwicklungsplanung“ und das „kompetenzorientierte Fortbildungsprogramm“ aus Zeitgründen vernachlässigt wurden. In der Testphase standen insbesondere Soll-Profil und Soll-Ist-Abgleich im Fokus. Alles andere musste aufgrund hohen Arbeitsaufkommens nachrangig getestet werden. Viele Führungskräfte gaben aber die Rückmeldung, dass das „kompetenzorientierte Fortbildungsprogramm“ mit der richtigen IT-Unterstützung eine gute Idee sei und sie es sich als gute Unterstützung im Führungsalltag vorstellen können.

Die dem Pilotbereichen zur Verfügung gestellten selbstgestrickten Calc-Dokumente wurden als nicht ausreichend bewertet und es ist, wie von Anfang an vorgesehen, eine **umfassende professionelle IT-Unterstützung erforderlich**.

Die rechtliche Überprüfung der Zwischenbeurteilungen ergab, dass nur wenige Beurteilungen wegen offensichtlicher Rechtswidrigkeit zurückgegeben werden mussten. Einige Fehler waren auch unabhängig vom Kompetenzmodell.

Die meisten Fehler entstanden durch fehlerhafte Bemerkungen in der Bemerkungsspalte, wobei es auch etliche positive Beispiele gab. Für einen stadtweiten Einsatz wäre daher erforderlich, sowohl in den Schulungen als auch in der Richtlinie und den Handreichungen auf diesen Punkt besonders einzugehen.

Die Bildung des Gesamturteils aus den Deltas gelang fast allen Führungskräften gut. Bis auf wenige Ausnahmen waren die Einzelbewertungen zum Gesamturteil schlüssig und nachvollziehbar.

Positiv war die Nutzung der "Ergänzenden Aussagen" durch etliche Führungskräfte,

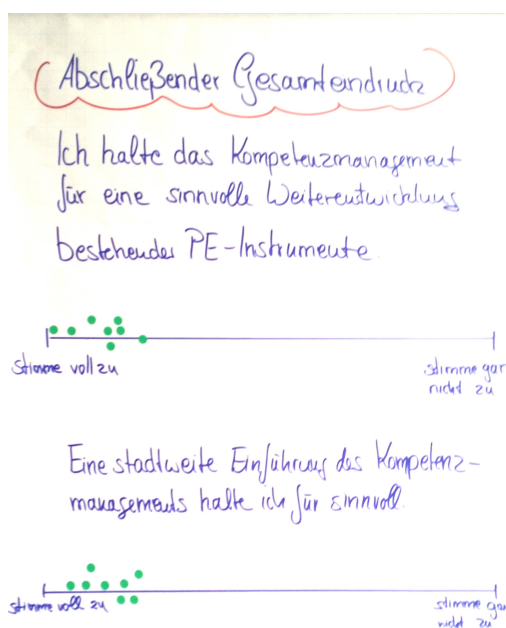
die dadurch der Zwischenbeurteilung eine individuelle Note gaben und Wertschätzung ausdrückten (z.B. Aussagen zum Engagement und zur engagierten Einarbeitung neuer Dienstkräfte).

In den Fragebögen wurde auch nach dem Zeitaufwand für die Erstellung des Ist-Profiles, die Durchführung des Soll-Ist-Abgleichs und die Bildung des Gesamturteils pro Mitarbeiterin/Mitarbeiter gefragt und eine qualifizierte Schätzung des bisherigen Verfahrens durchgeführt. Hieraus lässt sich ein Trend dahingehend ableiten, dass das neue Verfahren nicht zu einem höheren Zeitaufwand führen würde, sondern nach der Einführung eher Zeit einspart. Auch durch die Einführung einer professionellen IT-Unterstützung wird Zeit eingespart.

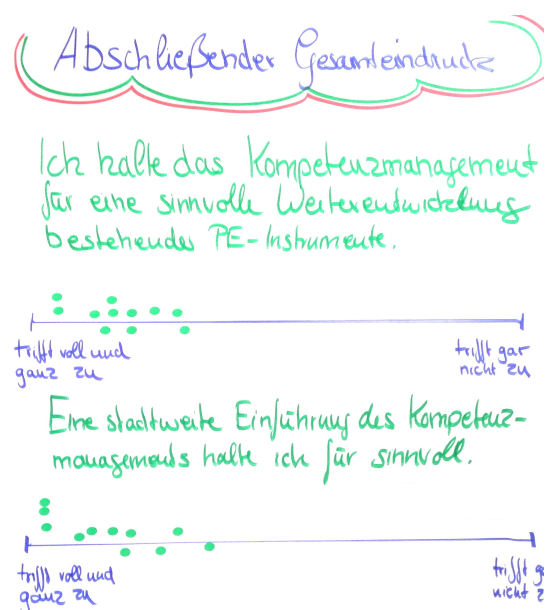
Sowohl von Führungskraft- als auch Beschäftigtenseite wurden des öfteren eine zentrale Prüfung der Soll-Profile gewünscht, damit ein vergleichbarer Maßstab sichergestellt wird. Ein anspruchsvolleres Soll-Profil im Vergleich zu einem weniger anspruchsvollem Soll-Profil für Stellen mit grundsätzlich vergleichbaren Aufgaben bei gleicher Eingruppierung/Besoldungsgruppe würde leicht zu Ungerechtigkeiten beim Soll-Ist-Abgleich führen, da es bei einem anspruchsvollem Soll-Profil schwieriger ist, positive Deltas zu generieren. Mögliche Lösungen sind unter Punkt 4.2 aufgeführt.

Diskutiert wurde im Workshop auch der Begriff „Entwicklungsplanung“ (siehe Punkt 4.5). Es werden unterschiedliche Aspekte damit assoziiert, z.B. Höhergruppierung, die mit der Idee der Entwicklungsplanung aus unserer Sicht nichts zu tun haben. Unserer Einschätzung nach sollte der Begriff bleiben und eindeutig definiert und kommuniziert werden (nicht nur Beförderungen).

#### Das Gesamtfazit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war durchweg positiv



Gruppe 1: 13.03.2015



Gruppe 2: 17.03.2015

Die Grundzüge des Kompetenzmanagements und die Evaluationsergebnisse der Pilotierung wurden den Referaten und Eigenbetrieben in einer außerordentlichen Geschäftsleitertagung am 14.07.2015 ausführlich vorgestellt.

#### **4. Weiteres Vorgehen für stadtweite Einführung – Themengebiete**

Um bei der Landeshauptstadt München ein Kompetenzmanagement einzuführen, sind umfassende weitere Ausarbeitungen und Überarbeitungen erforderlich. Im einzelnen betrifft dies folgende Themengebiete:

##### **4.1 Kompetenzmodell und Skalierung**

Das Kompetenzmodell ist sowohl von den Skalierungsstufen als auch den Formulierungen her grundsätzlich verständlich und praxistauglich. Diesbezüglich zeigten sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein hohes Maß an Zufriedenheit. Die einzelnen Kompetenzbeschreibungen und einige im Laufe der Pilotierung eingereichten Verbesserungsvorschläge wurden im Workshop detailliert bearbeitet, um festzustellen, ob es Einzelmeinungen waren, oder eine Überarbeitung von mehreren gewünscht wird.

Vor der Einführung sind daher noch in einigen Kompetenzen einzelne Formulierungsänderungen erforderlich. Zu manchen Begriffen wird auch eine Erläuterung gewünscht.

Es hat sich nicht bewährt, das Engagement im Soll zu skalieren, weil von allen Beschäftigten im Soll hohes Engagement erwartet wird. Für die Einschätzung des Engagements ist im Rahmen der Beurteilung noch eine geeignete Form zu finden. Dabei soll auch die Würdigung einer eventuellen Einarbeitung neuer Dienstkräfte aufgenommen werden.

Die „Vielfaltskompetenz / Gleichstellung und Antidiskriminierung“ wurde im Rahmen der Evaluation kritisch gesehen. Die Beschreibungen werden als zu ausführlich und zu anspruchsvoll empfunden. Die Beschreibung und die Skalierung ist demnach zu überarbeiten.

Das POR plant eine Aktualisierung der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit. Darauf aufbauend muss das Kompetenzmodell dann diesbezüglich angepasst werden.

##### **4.2 Verfahren Bildung Job-Familien, Erstellung Arbeitsplatz-/Tätigkeitsbeschreibungen, Erstellung und Abgleich Soll-Profile**

Bevor stadtweit für jede Stelle ein Soll-Profil erstellt werden kann, ist zunächst zu prüfen, in welchen Bereichen der einzelnen Referate und Eigenbetriebe Job-Familien, d. h. Stellen mit grundsätzlich gleichen oder sehr ähnlichen Aufgabenstellungen und Anforderungen gebildet werden können. Dort, wo dies möglich ist, ergibt sich durch die Bildung von Job-Familien eine deutliche Arbeitserleichterung für die Dienststellen und

Führungskräfte vor Ort, da im Idealfall eine Vielzahl von Stellen mit nur einigen wenigen Soll-Profilen (für die jeweilige Job-Familie) erstellt werden muss. Die Bildung von Job-Familien hat zudem den Vorteil, dass bereichsübergreifend (z. B. für eine ganze Abteilung oder Hauptabteilung) durch die Führungskräfte gemeinsam und verbindlich definiert wird, welche Anforderungen an vergleichbare Stellen gestellt werden. Dies war bisher grundsätzlich jeder Führungskraft für den eigenen Verantwortungsbereich überlassen, ein übergreifender Abgleich hat teilweise nicht stattgefunden. Zudem wird das Personal- und Organisationsreferat Überlegungen anstellen, inwieweit für Stellen mit stadtweit vergleichbaren Aufgabenstellungen (z. B. Funktionen in Geschäftsleitungen) Soll-Profile für typische Stellen zentral durch das Personal- und Organisationsreferat als Hilfestellung für die Referate und Eigenbetriebe erstellt werden können („stadtweite Job-Familien“).

Ein nächster Schritt ist dann die Prüfung, ob für jede Stelle bzw. Job-Familie in einem Referat oder Eigenbetrieb, für die ein Soll-Profil erstellt werden muss, eine aktuelle Arbeitsplatz- oder Tätigkeitsbeschreibung vorhanden ist. Der Pilotversuch hat deutlich gemacht, dass ohne nähere Beschreibung der auf einer Stelle zu erbringenden Aufgaben eine seriöse Einschätzung der auf dieser Stelle erforderlichen Ausprägung der Kompetenzen nicht möglich ist. Da derzeit nicht für alle Stellen stadtweit flächendeckend Arbeitsplatzbeschreibungen vorhanden sind, ist für Bereiche, in denen diese nicht existieren zumindest eine Tätigkeitsbeschreibung zu erstellen, in der die wesentlichen Aufgaben aufgeführt werden.

Auch das Verfahren zur Erstellung, insbesondere aber auch zum Abgleich der erstellten Soll-Profile, ist noch festzulegen. In den Pilotbereichen wurde der Wunsch nach einer zentralen Prüfung der Soll-Profile geäußert. Eine solche Prüfung wäre auch aus Sicht des Personal- und Organisationsreferates sinnvoll. Insbesondere ein stadtweiter, referatsübergreifender Vergleich von Soll-Profilen für Stellen mit grundsätzlich vergleichbaren Aufgaben kann nur durch das Personal- und Organisationsreferat erfolgen. Dies setzt allerdings voraus, dass die Soll-Profile zumindest für die Stufen, die über „grundlegend“ hinausgehen, Begründungen enthalten, da nur so nachvollzogen werden kann, wie die Führungskraft zu der jeweiligen Einschätzung gelangt ist. Dies ist ebenfalls noch entsprechend festzulegen.

### **4.3 Rechtliche Rahmenbedingungen und dienstliche Beurteilung**

Im Gegensatz zur Privatwirtschaft ist die Landeshauptstadt München als Dienstherrin und Arbeitgeberin des öffentlichen Dienstes zahlreichen rechtlichen Vorgaben auf dem Gebiet des Stellenbesetzungs-, Beamten-, Arbeits-, Beurteilungs- und Datenschutzrechts unterworfen, in deren Rahmen sie sich auch bei Einführung und Nutzung eines Kompetenzmanagements bewegen muss. Deshalb sind alle für die stadtweite Einführung notwendigen Prozesse auf diese rechtlichen Vorgaben hin zu prüfen.



Bei der Landeshauptstadt München werden - außerhalb des Erziehungs- und Lehrdienstes - ca. 13.000 Dienstkräfte durch ca. 2.200 Führungskräfte dienstlich beurteilt. Da die dienstliche Beurteilung die Grundlage für die Auswahl im Stellenbesetzungsverfahren ist, ist sicherzustellen, dass es den Führungskräften gelingt, eine rechtmäßige Beurteilung nach dem Kompetenzmodell zu erstellen. Dies gelingt insbesondere durch Schulungen und Beratungen. Angesichts des immensen Schulungs- und Beratungsaufwands für die Führungskräfte und Geschäftsleitungen sowie des Informationsbedarfs der Dienstkräfte und deren Interessenvertretungen (s. a. Punkte 4.6 und 6) wird voraussichtlich nur eine stufenweise Einführung durch das POR leistbar sein. Insofern ist insbesondere zu prüfen, wie die Einführung so bewerkstelligt werden kann, dass Stellenbesetzungen rechtmäßig erfolgen.

Vor der stadtweiten Einführung des Kompetenzmanagements muss beim zuständigen Ministerium eine Ausnahmegenehmigung eingeholt werden. Die Verfahrensvorschriften zur Erstellung der dienstlichen Beurteilung nach dem Modell des Kompetenzmanagements sind zu regeln und daher die Beurteilungsrichtlinien entsprechend zu ändern. Dazu ist die Beurteilungskommission unter Beteiligung der Gleichstellungsstelle mit der Änderungen zu befassen und die Mitbestimmung des Gesamtpersonalrats zu beachten.

Wie unter Punkt 2.1 ausgeführt, ist eine elektronische Erfassung und Nutzung der im Rahmen des Kompetenzmanagements gewonnenen Daten geplant. Insoweit sind die stellenbesetzungs- und datenschutzrechtlichen Vorgaben inklusive der Zulässigkeit von Zugriffsrechten zu prüfen und zu beachten; ggfs. wird der Abschluss von Vereinbarungen mit der Personalvertretung erforderlich.

#### **4.4 Zusatzqualifikationen**

Viele Beschäftigte der Landeshauptstadt München haben umfangreiche Zusatzqualifikationen erworben, die im Rahmen ihrer im Hauptamt ausgeübten Tätigkeit derzeit keine Berücksichtigung finden. Umfassende gesellschaftliche Entwicklungen führen jedoch dazu, dass die Landeshauptstadt München vorausschauend planen und hierbei insbesondere auch die mit den Zusatzqualifikationen ihrer Beschäftigten verbundenen Potenziale gezielt nutzen muss. So ist in diesem Zusammenhang beispielsweise denkbar, dass im Rahmen von Stellenbesetzungsverfahren, in denen es keine oder nur sehr wenige Bewerbungen gibt, über die (erfassten) Zusatzqualifikationen gezielt qualifiziertes Personal zur Bewerbung einlädt.

Aktuell erfolgt bei der Landeshauptstadt München keine umfassende Erfassung von Zusatzqualifikationen, wie zum Beispiel Fremdsprachenkenntnisse, zusätzlich abgeschlossene Berufsausbildungen bzw. Hochschulabschlüsse, Projektleitungserfahrungen oder ehrenamtliches Engagement. Im Rahmen der Pilotierung wurde die Möglichkeit, Zusatzqualifikationen anzugeben, durch die Pilotbereiche kaum genutzt. Insbesondere bestand von Seiten der Dienststellen

Unsicherheit, welche Punkte hier mit welchem Ziel im Einzelnen zu erfassen sind bzw. erfasst werden können. Soweit von den Pilotbereichen Zusatzqualifikationen angegeben wurden, zielten diese überwiegend auf den Aspekt Fremdsprachenkenntnisse ab.

Für die künftige Erhebung von Zusatzqualifikationen ist eine eindeutige Beschreibung und Kategorisierung dieser zusätzlichen Fähigkeiten und Qualifikationen erforderlich. Zur Reduzierung von Unklarheiten ist es dabei notwendig, diese in einem entsprechenden Konzept darzustellen und in geeigneter Form (z. B. im Rahmen von Schulungen) gegenüber den Führungskräften und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu kommunizieren. Hierbei ist beispielsweise darauf einzugehen, ob für den Nachweis von Fremdsprachenkenntnissen ein dreimonatiger Auslandsaufenthalt genügt oder ob hierfür ein Zertifikat erforderlich ist. Daneben ist u. a. auch zu erläutern, wie und durch wen die Überprüfung der Zusatzqualifikationen erfolgt und wie aktuell eine Zusatzqualifikation im Einzelfall sein muss.

#### **4.5 Kompetenzorientiertes Fortbildungsprogramm und Entwicklungsplanung**

Im gemeinsamen Gespräch können Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter auf Basis des Soll-Ist-Abgleichs Maßnahmen festlegen, um Defizite auszugleichen oder Stärken weiter zu fördern. Das kompetenzorientierte Fortbildungsprogramm unterstützt Führungskräfte und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter bei der Auswahl und schlägt geeignete Maßnahmen zur Entwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters vor.

Das kompetenzorientierte Fortbildungsprogramm ordnet die angebotenen Bildungsmaßnahmen den Kompetenzen des Kompetenzmodells zu und bietet damit allen Beschäftigten einen guten Überblick, welche Maßnahmen zur Förderung welcher Kompetenzen vom Personal- und Organisationsreferat angeboten werden.

Die Entwicklungsplanung in Kombination mit dem kompetenzorientierten Fortbildungsprogramm trägt dazu bei, dass erkannter Bedarf gezielter ausgeglichen werden kann. Die von den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern besuchten Seminare sind passgenauer. Da durch die Entwicklungsplanung Bedarf transparenter und konkreter formuliert wird, können die Teilnehmerinnen/Teilnehmer im Seminar fokussierter auf ihren persönlichen Bedarf hin lernen. Die Wirkungen der besuchten Seminare in der Praxis nimmt zu.

Die Entwicklungsplanung wird ergänzt durch weitere konkrete IT-gestützte Vorschläge, wie mögliche Bedarfe der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, außerhalb des Besuchs einer Bildungsmaßnahme, in der Praxis bearbeitet werden können (z.B. Einsatz anderer Personalentwicklungsinstrumente, Steigerung der Kommunikationsfähigkeit durch Übernahme von einfachen Besprechungsleitungen mit anschließendem Feedback durch die Führungskraft). Damit erhalten sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter umfassende Vorschläge, um erkannte Bedarfe gezielt zu bearbeiten bzw. Potenziale zielgerichtet auszubauen.

Die Entwicklungsplanung ist von der Führungskraft gemeinsam mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter jährlich durchzuführen. Die Begleitung von Bildungsprozessen der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ist eine laufende Führungsaufgabe, die eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung erfordert. Das kompetenzorientierte Fortbildungsprogramm sowie die weiteren IT-gestützten Entwicklungsvorschläge werden jährlich aktualisiert.

Der „Entwicklungsplan“ als Teil des „erweiterten Mitarbeitergesprächs“ wird im weiteren Verlauf des Projekts auf Basis der Evaluationsergebnisse des Piloters angepasst und optimiert.

Das kompetenzorientierte Fortbildungsprogramm muss in einem aufwändigen Verfahren erstellt werden. Dazu sind die bestehenden Seminare des Fortbildungskatalogs dem Kompetenzmodell zuzuordnen bzw. anzupassen. Dies muss in enger Zusammenarbeit mit den Trainerinnen/Trainer der jeweiligen Seminare erfolgen. Es sind Lücken im Angebot zu analysieren und auf dieser Basis neue Bildungsangebote zu konzipieren. Dazu ist teilweise die Durchführung von Vergabeverfahren notwendig.

Die geplante IT-Unterstützung für das Kompetenzmanagement soll des weiteren die Möglichkeit bieten, die stadtweite Bildungsbedarfsplanung zu optimieren. Stadtweiter Bedarf, der dann statistisch erkennbar wird, kann zeitnah und passgenau mit einem zielgerichteten Angebot von Seiten der Fortbildung begegnet werden.

Eine Schnittstelle zwischen Ausbildungs- und Fortbildungsmanagement System (AFS) und der IT- Unterstützung für das Kompetenzmanagement ist notwendig.

#### **4.6 Schulungs- / Kommunikations- und Implementierungsplan**

Zur Einführung des Kompetenzmanagements ist die Konzeption eines umfassenden Schulungs-/ Kommunikations- und Implementierungskonzepts notwendig. Neben der Schulung aller Führungskräfte zum Kompetenzmanagement, ist auch eine adäquate Information aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicher zu stellen. Des weiteren muss dieser Veränderungsprozess stadtweit mit weiteren geeigneten Maßnahmen (z.B. Broschüren, Intranet-Auftritt, Beratung) begleitet werden.

Unter den aktuellen Rahmenbedingungen wird der Schulungsbedarf wie folgt eingeschätzt.

Thema/Ziele	Anzahl Teilnehmerinnen/ Teilnehmer	Notwendige Anzahl Schulungsmaßnahmen	Dauer	Zeitpunkt der Durchführung
Einführung ins Kompetenzmanagement und in die Erstellung der Soll-Profile	2200 Führungskräfte	ca. 150 Seminare	2 Tage	2017/2018
Erstellung des Soll-Ist-Abgleichs und der Dienstlichen Beurteilung Erweitertes Mitarbeitergespräch und kompetenzorientiertes Fortbildungsprogramm	2200 Führungskräfte	ca. 150 Seminare	2 Tage	2017 - 2021
Einführung in die neue IT-Unterstützung	2200 Führungskräfte	ca. 180 Seminare	noch nicht abzuschätzen	2017 - 2021

Zur Planung und Durchführung sind im Bereich Personal- und Organisationsreferat - Fortbildung entsprechende Ressourcen auf die Dauer des Projektzeitraums zur Verfügung zu stellen. Der Bedarf an Schulungsmaßnahmen kann nicht vollständig mit internen Trainerinnen/Trainern gedeckt werden. Deshalb ist für einen Pool von Trainerinnen/Trainern extern auszuschreiben, aus dem der Bedarf an Seminarleitungen gedeckt werden kann.

Die Information der betroffenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter kann aus Ressourcengründen nur teilweise durch Großveranstaltungen abgedeckt werden. Aus unserer Sicht eignet sich das Medium „simple show“, als eine passende und kostensparende Möglichkeit, um diese Zielgruppe zu informieren. Dazu wird mit externer Unterstützung ein leicht verständliches und aussagekräftiges Erklärvideo erstellt. Dieses könnte, insbesondere schon zu Beginn des Projekts, im Intranet zur Verfügung gestellt werden und zeitnah sowie zielgerichtet eine Vorinformation der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sicherstellen. Inwieweit wie vom GPR gefordert (siehe Anlage 3) darüber hinausgehende Informationsveranstaltungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Personalvertretungen angeboten werden können, wird unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen geprüft.

#### 4.7 Zeitplan und Projektstruktur

Wie oben dargestellt sind noch viele Arbeiten vor der Einführung eines Kompetenzmanagements zu erledigen. Die Erstellung eines detaillierten Zeitplans der

Einführung kann erst im Rahmen der Erarbeitung eines Feinkonzeptes erfolgen. Dabei sind für die Erstellung eines Zeitplans folgende Haupt-Prozesse von der Projektgruppe zu betrachten:

- Festlegung des Verfahrens zur Bildung von Job-Familien, konkrete Bildung von Job-Familien, Erstellen von Arbeitsplatz-/Tätigkeitsbeschreibungen, Erstellen und Abgleich der Soll-Profile
- Klärung und Festlegung der rechtlichen Rahmenbedingungen
- Beschreibung Fachprozesse mit IT-Unterstützung
- Festlegung eines Verfahrens zur Erfassung von Zusatzqualifikationen
- Erstellung eines kompetenzorientierten Fortbildungsprogramms
- Überarbeitung des Kompetenzmodells und der Skalierung
- Einbindung der Referate und Eigenbetriebe
- Einbindung der Interessenvertretungen (z. B. GPR, Gleichstellungsstelle)
- Erstellung eines Schulungskonzepts
- Entwicklung eines Kommunikations- und Implementierungsplans

Die Bearbeitung dieser umfangreichen Schritte unter Einbindung aller Referate und Eigenbetriebe kann nicht in Linienarbeit durch das Personal- und Organisationsreferat geleistet werden. Es ist vielmehr erforderlich, eine Projektgruppe zur stadtweiten Einführung eines Kompetenzmanagements einzurichten und diese sowie die betroffenen Fachabteilungen des Personal- und Organisationsreferates mit entsprechenden Ressourcen auszustatten (vgl. hierzu Punkt 6).

Angesichts des Umfangs der noch zu durchlaufenden Schritte wird eine Einführung frühestens zu Beginn des nächsten periodischen Beurteilungszeitraums (ab 01.01.2019) möglich sein. Die im Jahre 2019 zu erstellenden periodischen Beurteilungen für den aktuellen Betrachtungszeitraum (01.01.2015 bis 31.12.2018) werden, mit Ausnahme der vier Pilotbereiche (vgl. Punkt 3), voraussichtlich unverändert nach dem bisherigen Beurteilungsverfahren erstellt.

Um die periodischen Beurteilungen für den Betrachtungszeitraum ab 01.01.2019 nach dem neuen Verfahren durchführen zu können, sollten mit Beginn des Betrachtungszeitraumes bereits alle wesentlichen Instrumente des Kompetenzmanagements zur Verfügung stehen. Ob dieses Ziel erreichbar ist, ist nach heutigem Kenntnisstand nicht mit Sicherheit zu sagen. Vorstellbar wäre, den ersten Betrachtungszeitraum für das neue kompetenzbasierte System vom 01.01.2019 bis 31.12.2021 zu wählen. In diesem Zeitraum ist eine intensive Begleitung der Geschäftsleitungen, der Führungskräfte und der Beschäftigten erforderlich. Nach heutigem Kenntnisstand ist deshalb von einer Projektlaufzeit bis mindestens 31.12.2021 auszugehen.

Die Leitung des Projekts soll in der Abteilung P 5 eingerichtet und vollständig für die Aufgaben der Projektleitung freigestellt werden. Angesichts des Umfangs des Projekts und des damit verbundenen Koordinierungsaufwands wird der Projektleitung eine

Projektbegleitung (Projektbüro) zur Seite gestellt, die ebenfalls bei P 5 angesiedelt werden soll. Die Projektgruppe wird sich aus Vertreterinnen und Vertretern der tangierten Fachabteilungen des Personal- und Organisationsreferates (GL-dIKA, Abteilungen 1 Recht, 3 Organisation, 5 Personalentwicklung und 6 Aus- und Fortbildung) zusammensetzen. Zudem wird nach heutigem Kenntnisstand eine Bildung von Teilprojekten für die oben beschriebenen Aufgabenschwerpunkte sinnvoll sein.

Bereits heute ist davon auszugehen, dass in einem zweiten Schritt auch in den Geschäftsleitungen der Referate und den vergleichbaren Einheiten der Eigenbetriebe ein zusätzlicher Personalbedarf entstehen wird. Der Pilotversuch hat gezeigt, dass der Piloter umso erfolgreicher und fehlerfreier verlaufen ist, je mehr die jeweilige Geschäftsleitung den Prozess begleitet hat. Der genaue Umfang der in den Referaten und Eigenbetrieben erforderlichen Ressourcen wird durch die Projektgruppe zu ermitteln sein.

## 5. Fazit

Kompetenzmanagement ist ein modernes Personalentwicklungsinstrument, mit dem ein hoher Nutzen erzielt werden kann und welches verschiedene vorhandene Personalentwicklungsinstrumente (z.B. Dienstliche Beurteilung, Qualifizierungsplanung, Mitarbeitergespräch) integriert und vernetzt. Die **Pilotphase** des Kompetenzmanagements konnte erfolgreich durchgeführt werden und die eingesetzten Instrumente haben den Test bestanden. Die Bewertung des Piloters durch die Pilotbereiche ist **grundsätzlich positiv**. Daher ist die Einführung des Kompetenzmanagements in der Landeshauptstadt München empfehlenswert.

## 6. Notwendige Ressourcen

Wie bereits unter Punkt 4.7 beschrieben, kann die Umsetzung und Begleitung der vorgeschlagenen Maßnahmen von Seiten des Personal- und Organisationsreferates nicht mit den vorhandenen personellen Ressourcen bewältigt werden.

Für die Projektleitung, die Projektunterstützung sowie die fachliche Unterstützung der Abteilungen Recht (P 1), Organisation (P 3), Personalentwicklung (P 5) und Aus- und Fortbildung (P 6) und die IT-Unterstützung durch das dIKA-POR sind im Personal- und Organisationsreferat insgesamt 11,5 VZÄ erforderlich.

Von diesen 11,5 VZÄ werden 10 VZÄ mit Beginn der Projektarbeit bis zum Abschluss der stadtweiten Einführung eines Kompetenzmanagements benötigt. Weitere 0,5 VZÄ werden ab Mitte 2017 benötigt. Diese zusätzlichen Kapazitäten (10,5 VZÄ) bis zum Abschluss der stadtweiten Einführung eines Kompetenzmanagements benötigt. Deshalb sind sie aus heutiger Sicht **befristet bis 31.12.2021** einzurichten. Sollte sich im Rahmen der weiteren Projektarbeit herausstellen, dass diese Kapazitäten nicht ausreichend sind, wird der Stadtrat zum gegebenen Zeitpunkt gesondert befasst. Eine weitere Kapazität i. H. v. 1 VZÄ wird ab 2017 für den laufenden Betrieb (IT) dauerhaft benötigt.

Die Notwendigkeit erhöhter Kapazitäten wird vor allem während des Projekts und bei der Einführung eines Kompetenzmanagements gegeben sein. Es ist davon auszugehen, dass sich nach der Einführung stadtweite Synergieeffekte ergeben.

Für die Führungskräfte vor Ort wird das Verfahren in jedem Fall zu einer Entlastung führen, da insbesondere der Aufwand für die Erstellung der dienstlichen Beurteilungen langfristig geringer ausfallen wird, als dies heute der Fall ist (vgl. hierzu auch die im Teil B auf der Seite 39 aufgeführten Vorteile der Einführung eines Kompetenzmanagements).

### **Abteilung Personalentwicklung (P 5)**

Wie unter Punkt 4.7 beschrieben, soll die Einführung eines stadtweiten Kompetenzmanagements im Rahmen eines vom Personal- und Organisationsreferat geleiteten Projektes erfolgen. Die Leitung des Gesamt-Projektes sowie die Unterstützung der Projektleitung wird bei P 5 angesiedelt.

Aufbauend auf den Erfahrungen im Piloter sind die Aufgaben der **Projektleitung** nicht durch vorhandene Kapazitäten abzudecken. Für die Projektleitung sind deshalb **1,0 VZÄ** der 3. Qualifikationsebene (BesGr. A 13/EGr. 12) befristet bis 31.12.2021 zusätzlich bereitzustellen.

Hinzu kommt die durch P 5 erforderliche fachliche Unterstützung im Projekt. Wie bereits im Beschluss der Vollversammlung vom 28.11.2012 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 10517) unter Punkt I 6 und wie nachfolgend in Teil B dargestellt, ist eine IT-Unterstützung unbedingt notwendig, um den Nutzen und die Vorteile des Kompetenzmanagements zu erreichen. Bei der Beschreibung der IT-Prozesse sind alle Verfahrensweisen der einzelnen Schritte der verschiedenen vernetzten Personalentwicklungsinstrumente festzulegen. Außerdem ist eine umfangreiche Überarbeitung der bestehenden Personalentwicklungsinstrumente (dienstliche Beurteilung, Mitarbeitergespräch) notwendig. Darüber hinaus sollen zukünftig Überlegungen getroffen werden, inwieweit weitere Personalentwicklungsinstrumente, wie bspw. die leistungsorientierte Bezahlung, in das Kompetenzmanagement integriert werden können. Dies würde weiteren umfangreichen konzeptionellen Aufwand mit sich bringen. Daher bedarf es hier einer fachlichen Begleitung durch P 5. Zudem fallen aufgrund des Umfangs des Projekts dauerhaft organisatorische Aufgaben an (Terminplanung und -koordinierung, Erstellen, Fortschreiben und Überwachen eines Projektstrukturplans, Vor- und Nachbereitung der Projektgruppensitzungen und Beteiligungswshops etc.). Für die fachliche und organisatorische Begleitung sind daher **1,5 VZÄ** der 3. Qualifikationsebene für Personalentwicklerinnen/Personalentwickler (BesGr. A 11/EGr. 10) befristet bis 31.12.2021 bereitzustellen. Ein Teil der beiden benötigten Kapazität wurde gemäß Beschluss "Mittelfristige Personalplanung und stadtinterner Arbeitsmarkt" (Sitzungsvorlagennummer 08-14 / V 11696) der Vollversammlung des Stadtrats vom

17.07.2013 zunächst bis 13.07.2017 befristet und ist im Umfang von 0,5 VZÄ bis 31.12.2021 zu verlängern.

Die Überarbeitung der Skalierung (Punkt 4.1) wird ebenfalls federführend durch P 5 zu leisten sein. Dabei sind zum einen die Rückmeldungen aus den Pilotbereichen und zum anderen die Erkenntnisse aus psychologischen Studien zu berücksichtigen. Die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit sollen demnächst überarbeitet werden und müssen bei der Überarbeitung der Skalierung des Kompetenzmodells Eingang finden. Daneben sind Fragen psychologischen Inhalts seitens der Projektgruppe und seitens der Referate und Eigenbetriebe zu beantworten und ein Kommunikations- und Implementierungskonzept ist nach psychologischen Gesichtspunkten zu erstellen. Nach einer qualifizierten Schätzung sind bei P 5 zur Wahrnehmung der entsprechenden Aufgaben personelle Kapazitäten im Umfang von **0,5 VZÄ** der 4. QE für psychologische Sachbearbeiter/in (BesGr. A 13/EGr. 13) befristet bis 31.12.2021 erforderlich.

### **Abteilung Recht (P 1)**

Während der gesamten Vorbereitungs- und Einführungsphase sind rechtliche Prüfungen und Beratungen durch P 1, insbesondere zum Beamtenrecht, Arbeitsrecht, Beurteilungsrecht und dem Datenschutzrecht, notwendig. Auch bei der Beschreibung der IT-Prozesse (vgl. Teil B) sind bereits Verfahrensweisen, insbesondere bei der dienstlichen Beurteilung festzulegen und dabei beamtenrechtliche und datenschutzrechtliche Anforderungen zu beachten. Daher bedarf es hier einer rechtlichen Begleitung. Wie in Punkt 4.3 ausgeführt, ist eine stufenweise Einführung wahrscheinlich, die aufgrund des Prozessrisikos bei Konkurrentenklagen rechtlicher Prüfung bedarf. Des Weiteren wird dadurch ein Beratungsaufwand in konkreten Ausschreibungsverfahren entstehen. Die Beurteilungsrichtlinien sind anzupassen und für die neuen Richtlinien muss eine Ausnahmegenehmigung beim zuständigen Ministerium beantragt werden. Die Rechtsabteilung des Personal- und Organisationsreferates wird zudem bei der Überarbeitung der Skalierung (Punkt 4.1) mitarbeiten. Dabei sind zum einen die Rückmeldungen aus den Pilotbereichen und zum anderen die Erkenntnisse zu berücksichtigen, die aus den von P 1 durchgeführten Überprüfungen der nach dem Kompetenzmodell erstellten Zwischenbeurteilungen gewonnen wurden. Die Schulungen für die Beurteilungen nach dem Kompetenzmodell sind aufgrund der Erfahrungen im Piloter neu zu konzipieren. Während der Einführungsphase ist ferner eine rechtliche Beratung der Dienststellen für alle rechtlichen Fragen notwendig. In Anbetracht der Menge an Führungskräften wird dies ein enormer Aufwand. Zusätzlich entsteht Beratungsaufwand im Rahmen von Widersprüchen, Einsprüchen und Klageverfahren gegen Beurteilungen, die nach dem neuen Kompetenzmodell erstellt werden.

Nach einer qualifizierten Schätzung sind bei P 1 zur Wahrnehmung der beschriebenen zusätzlichen Aufgaben personelle Kapazitäten im Umfang von **0,5 VZÄ** der 4.



Qualifikationsebene für juristische Sachbearbeiter/innen mit der Qualifikation Zweites juristisches Staatsexamen (BesGr. A 14) befristet bis 31.12.2021 erforderlich.

### **Abteilung Organisation (P 3)**

Im Pilotversuch wurde erkennbar, dass sich die Referate eine umfassende organisatorische Unterstützung durch P 3 erwarten (vgl. auch Punkt 4.2). Dies umfasst zunächst die Klärung für jedes Referat und jeden Eigenbetrieb, für welche Stellen Job-Familien gebildet werden können. Zudem hat sich gezeigt, dass die Erstellung der Soll-Profile nur dann realistisch möglich ist, wenn für jede Stelle eine Arbeitsplatzbeschreibung oder zumindest eine aktuelle Tätigkeitsbeschreibung vorhanden ist. Auch hierbei wird P 3 alle Referate und Eigenbetriebe im Vorfeld einer stadtweiten Einführung des Kompetenzmanagements unterstützen.

Im Rahmen des Pilotversuchs wurde auch deutlich, dass sich die Referate und Eigenbetriebe eine Unterstützung beim Abgleich der Soll-Profile wünschen. Durch den Abgleich muss sichergestellt werden, dass Stellen mit grundsätzlich vergleichbaren Aufgabenstellungen auch im Soll-Profil vergleichbar sind bzw. nur dort abweichen, wo sich dies aufgrund der Aufgabenstellung oder Besoldungs-/Entgeltgruppe begründen lässt. Dies umfasst insbesondere auch einen Abgleich von Soll-Profilen für stadtweit vergleichbare Funktionen (z. B. Personalsachbearbeiter/innen in den verschiedenen Geschäftsleitungen, Sachbearbeiter/innen Vergabewesen, Sachbearbeiter/innen Ordnungswidrigkeiten usw.). Dieser stadtweite Abgleich kann nur durch das Personal- und Organisationsreferat, P 3 erfolgen.

Die Stellenbewertung und Dienststellenbetreuung für alle städtischen Referate und Eigenbetriebe erfolgt innerhalb der Abteilung 3 in vier Sachgebieten mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkten. Aufbauend auf den Erfahrungen in den Pilotbereichen wurde eine qualifizierte Zeitschätzung durchgeführt. Da der Beratungsaufwand im wesentlichen in allen vier Sachgebieten vergleichbar hoch sein wird, sind im Ergebnis in jedem der vier Sachgebiete jeweils 0,5 VZÄ für Dienststellenbetreuer/innen, d. h. insgesamt **2,0 VZÄ** der 3. Qualifikationsebene (BesGr. A 11/EGr. 10) befristet bis 31.12.2021 erforderlich.

### **Abteilung Aus- und Fortbildung (P 6)**

Der Bereich Fortbildung der Aus- und Fortbildungsabteilung muss zum einen für die Umstellung auf ein kompetenzorientiertes Fortbildungsprogramms eine Zuordnung des gesamten, sehr umfangreichen Fortbildungsangebots vornehmen. Hinzu kommt, dass mit Etablierung eines kompetenzorientierten Fortbildungsprogramms eine laufende Analyse von Lücken im Angebot und die Entwicklung neuer Seminare (zum Teil mit Vergabeverfahren) und die Betreuung der Schnittstellen zwischen den IT-Systemen AFS und dem Kompetenzmanagement notwendig wird. Des weiteren sind mit Einführung des Kompetenzmanagements die betroffenen Führungskräfte zu schulen, diese Seminare inhaltlich zu betreuen und zu organisieren.

Für die Seminarentwicklung sind deshalb aufbauend auf Erfahrungswerten **1,0 VZÄ** der 3. Qualifikationsebene (BesGr. A 11/EGr. 10) für die gesamte Projektdauer, d. h. befristet bis 31.12.2021 erforderlich.

Für die inhaltliche Betreuung der Seminare für Führungskräfte sowie die Vergabe und den Aufbau eines Trainerpools werden weitere **0,5 VZÄ** der 3. Qualifikationsebene (BesGr. A 12/EGr. 11) befristet bis 31.12.2021 benötigt. Diese Funktion wird auch die Koordinierung der bei P 6 für die Einführung des Kompetenzmanagements anfallenden Arbeiten sowie die fachliche Einbringung in die Projektgruppe übernehmen.

Weitere **0,5 VZÄ** der 2. Qualifikationsebene (BesGr. A 8/EGr. 8) werden befristet bis 31.12.2021 für die Organisation der ca. 300 zusätzlichen Seminare für die Führungskräfte benötigt. Die hierfür erforderlichen Planungen müssen bereits 2016 beginnen.

### **Geschäftsleitung, dIKA**

Das dIKA benötigt für die in Teil B beschriebenen Aufgaben zusätzliche Personalkapazitäten im Umfange von 4,0 VZÄ. Zur Begründung wird auf Punkt 5 des Teils B verwiesen.

### **Zusammenfassung**

<b>Abteilung</b>	<b>Aufgabenstellung</b>	<b>VZÄ</b>
P 5	Projektleitung	1,0
	Projektunterstützung	0,5
	fachliche Begleitung des Projektes (davon 0,5 VZÄ ab 2017)	1,5
P 1	rechtliche Begleitung des Projektes und Beratung in rechtlichen Belangen	0,5
P 3	fachliche Begleitung des Projektes, Unterstützung der Referate/Eigenbetriebe bei Bildung Job-Familien, Erstellung Tätigkeitsbeschreibung, Erstellung Soll-Profile, Abgleich Soll-Profile (im Referat/Eigenbetrieb sowie stadtweit)	2,0
P 6	Koordinierung, fachliche Begleitung	0,5
	Seminarentwicklung	1,0
	Seminarorganisation	0,5
dIKA-POR	Bearbeitung der Anforderungsqualifizierung (davon 1 VZÄ ab 2017 dauerhaft für den Betrieb)	4,0

<b>Summe</b>		<b>11,5</b>
--------------	--	-------------

Neben den erforderlichen personellen Ressourcen sind darüber hinaus zusätzliche Sachmittel erforderlich.

Im Rahmen der Beteiligungsprozesse mit den Referaten und Eigenbetrieben werden unter anderem auch Workshops durchgeführt werden. Es gibt innerhalb der Landeshauptstadt München unklare Vorstellungen darüber, was ein Kompetenzmanagement ist und was der Nutzen sein wird. Es ist sinnvoll, schon vor der Einführung eines Kompetenzmanagements für die Beschäftigten eine Information zum Beispiel in Form einer Simple Show im Intranet bereit zu stellen sowie für Material, Literatur und evtl. Fortbildungen der Projektgruppe sind 10.000 €/jährlich einzuplanen.

P 6.2 erwartet ab 2017 einen hohen Raumbedarf z.B. durch die geplanten Seminare zur Einarbeitungsqualifizierung und weiteren zusätzlichen Seminaren (z.B. durch GPTW). Aus diesem Grund sind die im Aus- und Fortbildungszentrum zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten bereits teilweise verplant.

Wir gehen zum jetzigen Zeitpunkt davon aus, dass ca. 50% der geplanten Seminare im Rahmen der Einführung des Kompetenzmanagements durch städtische Räumlichkeiten abgedeckt werden können. Für die restlichen Anmietungen werden Sachkosten in Höhe von 195.000 € beantragt. Dem Betrag zugrunde liegen 300 vorgesehene Seminartage (150 Seminare á 2 Tage) und ein Pauschalbetrag von 650 €/Tag für einen anzumietenden Seminarraum.

Zur Durchführung der geplanten Seminare (insgesamt 300 Veranstaltungen à 2 Tage) ist die Ausschreibung eines externen Trainerpools notwendig. Das durchschnittliche Trainerhonorar liegt derzeit bei ca. 900€/Tag. Gesamt sind bei P 6.2 für die Trainerhonorare 540.000 € einzuplanen.

## **7. Gesamtkosten Teil A (fachlicher Anteil)**

Insgesamt bedarf es für die Fachbereiche einer befristeten Zuschaltung von Stellenkapazität im Gegenwert von 7,5 VZÄ, davon werden 7,0 VZÄ befristet auf sechs Jahre und 0,5 VZÄ befristet auf fünf Jahre eingerichtet. Dafür fallen Personalkosten von bis zu 532.740 € für das Jahr 2016 sowie von jährlich bis zu 570.075 € für die Jahre 2017 bis 2021 (insgesamt 2.850.375 €) entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stellen an.

Die projektbezogenen Sachkosten belaufen sich auf einmalig auf 21.330 € im Jahr 2016 (Ersteinrichtung eines Arbeitsplatzes), befristet für das Jahr 2016 auf 5.600 € sowie jährlich auf 6.000 € für die Jahre 2017 bis 2021 (insgesamt: 30.000 €) laufende Arbeitsplatzkosten. Zusätzlich fallen Sachkosten für Schulungen, Trainerhonorare und Marketingmaßnahmen befristet für die Jahre 2016 bis 2021 in Höhe von 795.000 € an. Auf die Detailausführungen in der Anlage wird verwiesen.

### 7.1 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>			4.213.715 € von 2016 bis 2021
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*			532.740 € in 2016 2.850.375 € von 2017 bis 2021
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)			12.800,00 € in 2016 800.000,00 € von 2017 bis 2021
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			2.800 € in 2016 15.000 € von 2017 bis 2021
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			7,50

\* Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage, kalkulatorische Kosten ) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden.  
Bei Besetzung von Stellen mit einem Beamten/einer Beamtin entsteht im Ergebnishaushalt zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 40 Prozent des Jahresmittelbetrages.

\*\* ohne arbeitsplatzbezogene IT-Kosten

Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit it@M die vom Direktorium und der Stadtkämmerei genehmigten Preise. Die zur Zahlung an it@M erforderlichen Mittel für die Services „Arbeitsplatzdienste“ und „Telekommunikation“ werden im Rahmen der Aufstellung des Haushalts- bzw. Nachtragshaushaltsplanes in die Budgets der Referate eingestellt. Eine gesonderte Beschlussfassung über die Mittelbereitstellung ist daher nicht mehr erforderlich.  
Sonstige IT-Kosten, wie z.B. Zahlungen an externe Dritte, sind hier mit aufzunehmen!

Die neuen Arbeitsplätze können nicht in den dem Personal- und Organisationsreferat zugewiesenen Bestandsflächen untergebracht werden. Da die benötigten Flächen nur durch eine Neuanmietung gedeckt werden können, ist eine dauerhafte Budgetausweitung ab dem Jahr 2016 notwendig. Die entsprechenden Auszahlungsmittel werden vom Kommunalreferat zu gegebener Zeit im Rahmen der Haushaltsplanung bei folgenden Finanzpositionen angemeldet:

Mietauszahlungen bei Finanzposition 0640.530.0000.2 „Immobilienmanagement; Mieten“ in Höhe von 6.715,80 €/Arbeitsplatz"

## 7.2 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der Investitionstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten (entspr. Zeile S5 des Finanzrechnungsrechnungsschemas)</b>		21.330 € in 2016	
davon:			
Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden (Zeile 20)			
Auszahlungen für Baumaßnahmen (Zeile 21)			
Auszahlungen für den Erwerb von beweglichen Vermögen (Zeile 22)		21.330 € in 2016	
Auszahlungen für den Erwerb von Finanzvermögen (Zeile 23)			
Auszahlungen für Investitionsförderungsmaßnahmen (Zeile 24)			
Auszahlungen für sonstige Investitionstätigkeit (Zeile 25)			

Die erforderlichen Finanzmittel (Personal- und Sachkosten) werden dem POR durch zentrale Mittel zusätzlich zur Verfügung gestellt und auf das Produkt PROD5701 „Personal- und Organisationssteuerung“ eingestellt.

### Teil B (IT-Anteil)

#### Zusammenfassung

[Das ITK-Vorhaben „Kompetenzmanagement“ wird im ITK-Vorhabensplan unter der Nummer ITV 0004 geführt.]

Wie in Teil A bereits ausführlich aus fachlicher Sicht beschrieben, bietet die Einführung eines Kompetenzmanagements bei der Landeshauptstadt München erhebliche Vorteile sowohl für die Stadt als auch für die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Vorteile und Verbesserungen im Personalmanagement können aber nur dann realisiert werden, wenn es durch moderne IT-Technologien sinnvoll unterstützt wird. Um dies zu ermöglichen, müssen ebenso wie in anderen Vorhaben die IT-Voraussetzungen geschaffen werden, wobei die bei der LHM festgelegten Prozesse zu durchlaufen sind.

Es ist weiterhin zu berücksichtigen, dass dieses Vorhaben intensive Wechselwirkungen zu anderen IT-Vorhaben des POR hat. Hierzu zählen insbesondere die derzeit laufenden großen Projekte Aus- und Fortbildungsmanagementsystem (AFS), E-Recruiting und zahlreiche Vorhaben im Umfeld von SAP HCM (paul@) sowie noch

anstehende Vorhaben wie bspw. Elektronische Personalakte oder Überlegungen zur Neugestaltung des DataWarehouse-Systems. Außerdem muss natürlich das bereits bestehende IT-System SAP paul@ beachtet werden.

Es besteht somit IT-seitig die Herausforderung, das zukünftige Kompetenzmanagement-System in die bestehende und zukünftige IT-Landschaft des Personalmanagements einzubauen und es zukunftsfähig auszurichten.

In sehr enger Abstimmung mit den fachlichen Beteiligten müssen in den nächsten Schritten insbesondere für die drei wesentlichen Themenblöcke „Kompetenzanforderungen der Stelle (Soll)“, „Kompetenzprofil (Ist)/Zusatzqualifikationen der Dienstkraft“ und „Delta-Erhebung/Entwicklungsplanung“ die zukünftigen Soll-Prozesse mit IT-Unterstützung definiert und die fachlichen Anforderungen an eine IT-Unterstützung erhoben werden. Bestehende Systeme und Vorhaben müssen auf eine notwendige Integration mit dem künftigen Kompetenzmanagement-System geprüft werden.

Nach der Anforderungsqualifizierung erstellt it@M die sogenannte MBUC (Make/Buy/Use/Compose)-Empfehlung, die sämtliche mögliche Lösungsalternativen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen sowie die Kosten der Systemeinführung enthält.

Für das gesamte Vorhaben wird nach erster grober Schätzung mit Kosten für Systemerstellung und Betrieb bei einer angenommenen Laufzeit von 10 Jahren zwischen 6.500.000 € und 7.000.000 € gerechnet. Darin sind Betriebskosten gemäß der derzeit gültigen Berechnungstabelle der Kategorie C von it@M in Höhe von 4.998.000 € für 10 Jahre enthalten. Die Restsumme beinhaltet die Systembeschaffung, Systemanpassung und Kosten für die Umsetzungsphase für it@M. Für die Beschlussstufe 1 ergeben sich Kosten in Höhe von 81.940 € für die benötigten Unterstützungsleistungen durch it@M und externen Dienstleistern.

Die Mittel für die Systembeschaffung/-erstellung/-erweiterung und Durchführung der Umsetzungsphase (Transition) des Projekts werden mit einem gesonderten Beschluss gemäß den beschriebenen Kosten in der MBUC (Make/Buy/Use/Compose)-Empfehlung zum Ende der Beschlussstufe 1 durchgeführten Inhalte (Anforderungsqualifizierung) beantragt.

Das Projekt hat in der ersten Beschlussstufe einen negativen Kapitalwert. In der nicht-monetären Betrachtung ist es hinsichtlich der Qualitativ-Strategischen Kriterien weit über den für den geforderten Wert als wirtschaftlich zu sehen.

Für die Durchführung des gesamten Vorhabens sind 4,0 Stellen mit 3,0 VZÄ befristet und 1 VZÄ für den späteren Betrieb dauerhaft erforderlich.

## **1. Ist-Zustand**

Sämtliche dienstlichen Beurteilungen, Mitarbeitergespräche etc. werden heute in ein Wollmux-Formular eingetragen, ausgedruckt, nach dem Gespräch mit der Dienstkraft von dieser und dem Vorgesetzten unterschrieben und in Papierform abgelegt. Soll- und Ist-Profile werden bislang stadtweit nicht erhoben und ein Delta-Abgleich bzw. gezielte Entwicklungsplanung erfolgt bislang nicht.

Das bei der LHM im Einsatz befindliche SAP HCM paul@ verwaltet Informationen zum Personal und zu den Stellen:

### **SAP HCM Organisationsmanagement (OM):**

- Hier werden derzeit die Stellen und Stelleninformationen verwaltet.
- Es werden keine Anforderungsprofile/Soll-Profile zu Stellen hinterlegt.
- Es gibt derzeit Arbeitsplatzbeschreibungen, die in eingescannter Form zur Stelle in SAP HCM abgelegt werden. Diese Arbeitsplatzbeschreibungen sind nicht flächendeckend vorhanden.
- Aus fachlicher Sicht besteht die Überlegung, die Tätigkeitsbeschreibungen zukünftig ebenfalls hier abzulegen.

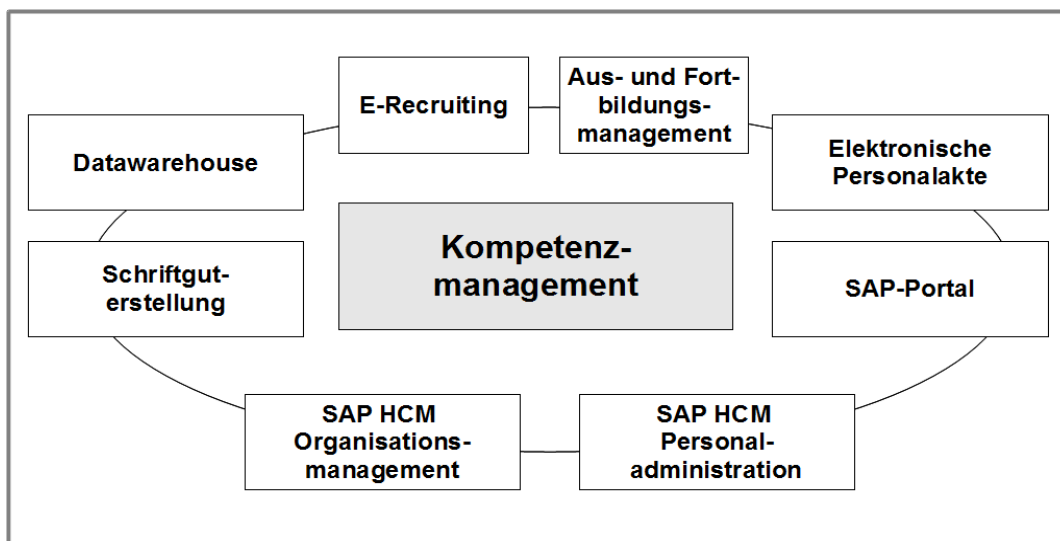
### **SAP HCM Personaladministration (PA):**

- Hier werden die Personaldaten der LHM verwaltet. Allerdings beinhalten diese Daten derzeit keine Kompetenzen und Qualifikationen.
- Es werden im SAP HCM folgende Daten der dienstlichen Beurteilung gepflegt: Beurteilungszeitraum, Beurteilungsdatum, Art der Beurteilung, Gesamturteil, Feststellungsvermerk, Mindestanforderungen erfüllt, Widerspruchsverfahren.

### **Delta- Erhebung/Entwicklungsplanung**

- Ein Delta-Abgleich bzw. eine elektronische Unterstützung der Entwicklungsplanung findet derzeit nicht statt.

Das geplante Kompetenzmanagement-System hat – wie in der folgenden Abbildung dargestellt - Bezug zu bereits bestehenden IT-Systemen sowie zu zahlreichen derzeit laufenden IT-Vorhaben des POR. Abhängigkeiten zu diversen stadtweiten IT-Vorhaben und Vorhaben anderer Referate bestehen ebenfalls, diese werden jedoch in der Abbildung nicht dargestellt.



Grafik 3: Zusammenhang zwischen Kompetenzmanagement und anderen Vorhaben und bestehenden IT-Systemen

- Das bestehende System SAP HCM paul@ verwaltet heute mit den Modulen SAP HCM Organisationsmanagement und SAP HCM Personaladministration - wie bereits oben beschrieben - die Stellen- und die Personaldaten.
- Derzeit wird im POR an einer Verbesserung der Schriftguterstellung gearbeitet, bei der Dokumente einfacher und schneller mit SAP-Daten gefüllt werden können. Dies könnte u.a. für das erweiterte Mitarbeitergespräch relevant sein.
- Das SAP-Portal wird derzeit im Rahmen einer E-Learning-Studie getestet und soll zukünftig auch für weitere Prozesse im POR genutzt werden können. Sollten Teile des Kompetenzmanagement-Systems mit SAP HCM umgesetzt werden, könnte dieses Portal auch hierfür genutzt werden.
- Das E-Recruiting-System könnte für Stellenausschreibungen auf das Soll-Profil der jeweiligen Stelle zurückgreifen, ebenso auf die Ist-Profile der Mitarbeiter, um möglichst geeignete Kandidaten für offene Stellen zu finden.
- Das derzeit in der Umsetzung befindliche Aus- und Fortbildungsmanagement-System sollte zukünftig für jede Fortbildung auch die Kompetenzen angeben, die besonders gefördert werden. Dadurch wäre es möglich, automatisch relevante Fortbildungen vorzuschlagen, wenn bei einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter ein Delta zwischen Ist und Soll festgestellt wird.
- Das in Vorbereitung befindliche Vorhaben „Elektronische Personalakte“ soll erreichen, dass künftig sämtliche Dokumente der Personalakte in elektronischer Form verwaltet werden. Somit sollten auch Dokumente aus dem Kompetenzmanagement dort abgelegt werden.
- Weiterhin muss es möglich sein, Daten über ein Datawarehouse-System auszuwerten.



## 2. Analyse des Ist-Zustands

Die derzeitige IT der LHM wird derzeit weder für die Verwaltung der „Kompetenzanforderungen der Stelle (Soll)“, des „Kompetenzprofils (Ist)/Zusatzqualifikation der Dienstkraft“ noch für eine „Delta-Erhebung/Entwicklungsplanung“ verwendet. Die heutige inhomogene Datenhaltung in verschiedenen IT-Systemen oder nur in Papierform sollte soweit möglich nivelliert und die Systeme integriert werden.

Wie bereits in Teil A beschrieben, wurden die fachlichen Überlegungen zum Kompetenzmanagement innerhalb eines Pilotversuchs überprüft.

Da eine ausgereifte IT-Unterstützung für den Pilotversuch nicht umsetzbar war, konnte man nur vorhandene Mittel verwenden: Die Dokumentation der Soll- und Ist-Profile erfolgte über Calc-Dateien. Der Abgleich von Soll und Ist konnte nach Eintrag des „Ist“ aus dem Feld „Delta“ abgelesen werden.

Diese Vorgehensweise kann natürlich nicht den gewünschten Nutzen für die gesamte LHM ergeben, da die Dateien in Ordnern abgelegt wurden und somit die Informationen nicht zentral verfügbar sind. Das Soll-Profil der Stellen wurde von den Führungskräften individuell erstellt, ein stadtweit einheitlicher Ansatz mit zentraler Speicherung der Daten in einer Datenbank erfolgte nicht. Nur bei zentraler Bereitstellung der Daten könnten die Informationen auch für andere Prozesse, z.B. Stellenausschreibungen, verwendet werden. Ein automatischer Abgleich von Soll- und Ist-Profil mit anschließenden Vorschlägen, wie Deltas beseitigt werden können, erfolgte ebenfalls nicht. Dies war mit den vorhandenen Mitteln nicht umsetzbar und kann nur bei Integration mit dem Aus- und Fortbildungssystem ermöglicht werden.

Im Rahmen des Projekts muss zunächst genauer analysiert werden, welche Anforderungen an eine IT-Unterstützung bestehen und wie die Prozesse unterstützt werden sollen. Dann muss geprüft werden, ob bereits vorhandene bzw. in Einführung befindliche Systeme ggf. mit kleineren oder größeren Änderungen die fachlichen Anforderungen erfüllen oder ob eine neue IT-Technologie erforderlich ist.

## 3. Soll-Zustand und Entscheidungsvorschlag

Künftig soll eine Aktualisierung, Vereinfachung und Vernetzung der Personalentwicklungsinstrumente erfolgen.

Die tiefgreifenden Änderungen in der Personalentwicklung können nur mit einer umfassenden IT-Unterstützung ermöglicht werden, die die bereits vorhandenen Daten und Systeme integriert und eine neue gesamtheitliche zukunftsorientierte Lösung bietet. Dazu muss es zukünftig ein IT-System mit angeschlossener Datenbank geben, das stadtweit die relevanten Prozesse unterstützt und gleichzeitig die Daten zentral verwaltet.

Im Folgenden werden die wesentlichen Überlegungen zum Soll-Zustand aufgeführt:

**„Kompetenzanforderungen der Stelle (Soll)“:**

- Fachliche Überlegungen: Wie bereits in Teil A dargestellt, sollen Job-Familien eingerichtet werden, die es den Führungskräften erleichtern, die Soll-Profile ihrer Stellen zu definieren. Das POR soll dabei als qualitätssichernde Stelle fungieren. Weiterhin soll es Tätigkeitsbeschreibungen bzw. Arbeitsplatzbeschreibungen geben.
- IT-technische Überlegungen:
  - Die Daten zu den Job-Familien sollten an zentraler Stelle elektronisch verwaltet, abgestimmt und den Führungskräften als Basis für die Erstellung der Soll-Profile zur Verfügung gestellt werden.
  - Die Arbeitsplatzbeschreibungen und Tätigkeitsbeschreibungen sollten zukünftig in elektronischer Form und auswertbar in einem System direkt zur jeweiligen Stelle bereitgestellt werden.
  - Die Soll-Profile sollten elektronisch erfasst und fortgeschrieben werden und zwar ebenfalls an der jeweiligen Stelle.
  - Sämtliche Prozesse rund um die Erfassung der Job-Familien, Tätigkeitsbeschreibungen / Arbeitsplatzbeschreibungen und Soll-Profile sollte für alle Beteiligten möglichst einfach elektronisch unterstützt werden. Abstimmungen zwischen einzelnen Stellen sollten ebenfalls elektronisch erfolgen können.

#### **„Kompetenzprofil (Ist)/Zusatzqualifikationen der Dienstkraft“**

- Fachliche Überlegungen: Wie bereits in Teil A dargestellt, sollen im Rahmen des Kompetenzmanagements verschiedene Personalinstrumente zusammengeführt werden.
- IT-technische Überlegungen:
  - Die Vorbereitung und Durchführung des Beurteilungsprozesses sowie die Dokumentation der Gespräche mit den Dienstkäften soll zukünftig elektronisch unterstützt werden, indem die Führungskraft sofort das Soll-Profil der entsprechenden Stelle angezeigt bekommt, die notwendigen Personaldaten geladen werden und der Beurteilungsprozess ggf. durch Hilfestellungen erleichtert wird.
  - Wichtig sind insbesondere bei der Beurteilung, Speicherung und Verarbeitung der Daten zu Personen die rechtliche Vorgaben und Vorgaben des GPR, die durch die IT-Lösung umgesetzt werden müssen (s. Teil A). Dies muss im weiteren Verlauf genauer ausgearbeitet werden.
  - Im Rahmen der Bewerbung und Einstellung einer Dienstkraft sollten zukünftig im E-Recruiting-System die Bewerberinnen- und Bewerber-Daten inkl. der Qualifikationen etc. erfasst werden. Bei der Einstellung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin könnten bestimmte

Daten bereits aus dem E-Recruiting-System in das Kompetenzmanagement-System übernommen werden. Weiterhin sind neue Daten aus dem Kompetenzmanagement auch für interne Bewerbungen relevant. Eine Schnittstelle der beiden Systeme ist sinnvoll. Näheres ist im Rahmen des Projektes zu erarbeiten.

- Die Erfassung der Zusatzqualifikationen ist ebenfalls elektronisch durchzuführen. Eine genauere Betrachtung muss noch ergeben, durch wen diese Zusatzqualifikationen erfasst werden sollen.

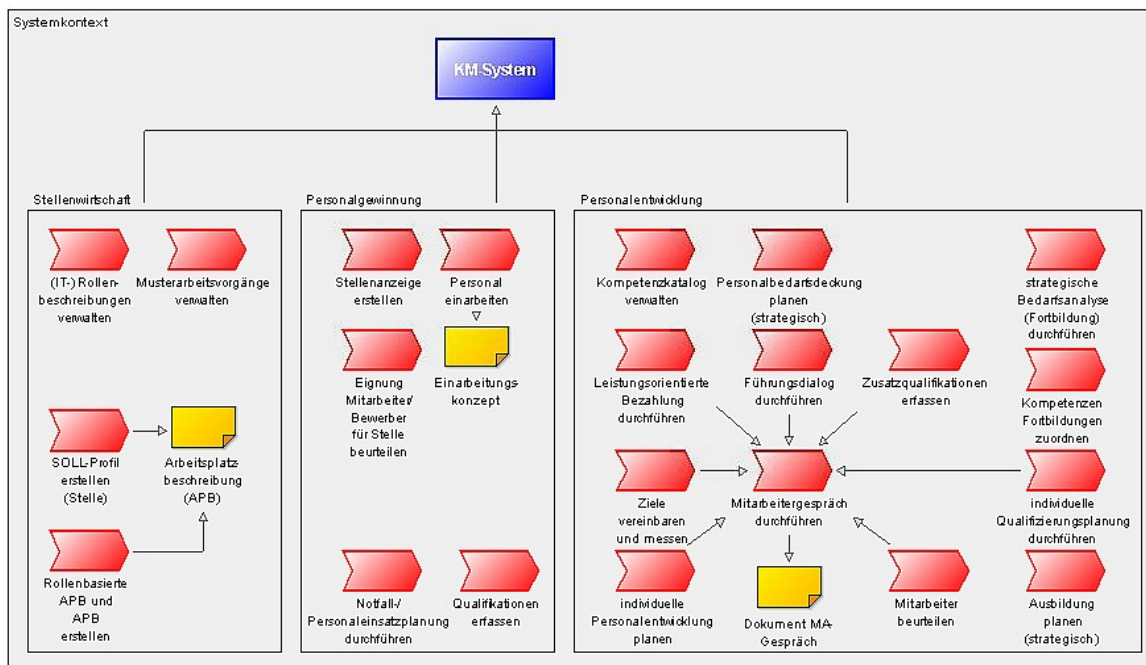
#### **„Delta-Erhebung/Entwicklungsplanung“:**

- Fachliche Überlegungen: Durch einen Vergleich des Soll-Profiles mit dem Ist-Profil soll u.a. herausgefunden werden, ob es weiteren Förderungsbedarf der Dienstkraft gibt bzw. ob es besondere Stärken gibt, die weiter gefördert werden sollten. Ggf. kann zukünftig auch bei vakanten Stellen eine geeignete Person für diese Stelle gefunden werden.
- IT-technische Überlegungen:
  - An den durch die LHM angebotenen Fortbildungen sollen zukünftig die geförderten Kompetenzen hinterlegt werden. Diese Hinterlegung muss im Aus- und Fortbildungsmanagement-System (derzeit in Umsetzung) an der jeweiligen Fortbildung erfolgen. Bei einem Delta zwischen Soll und Ist, das auf eine Kompetenzlücke schließen lässt, sollen sofort die Fortbildungen vorgeschlagen werden, die diese Kompetenz fördert.
  - Es sollen weitere Entwicklungsvorschläge jährlich aktualisiert und IT-gestützt vorgeschlagen werden können, z.B. Aktivitäten, die die jeweiligen Kompetenzen fördern.
  - Eine Verbindung zum E-Recruiting ist denkbar für die Besetzung offener Stellen.

Diese Überlegungen beschreiben die wichtigsten Ideen für das künftige Kompetenzmanagement-System. Zusätzliche Verbesserungen im Personalmanagement sind mit IT-Unterstützung und Integration weiterer Systeme möglich, z.B.

- Gezielte Weiterentwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten
- Bedarfsgerechte Bildungsplanung
- Strategische Personalplanung
- Individuelle Potenzialerkennung und -förderung
- Effizientere und effektivere Personaldisposition
- Erleichterte Personaleinsatzplanung für kurzfristige Sondereinsätze

Die folgende Abbildung zeigt Prozesse mit möglichem Zusammenhang zum Kompetenzmanagement-System (KM-System):



## Entscheidungsvorschlag

Mit der Zustimmung zu dieser Beschlussvorlage werden das Personal- und Organisationsreferat und it@M beauftragt, gemeinsam mit den Fachabteilungen im Rahmen eines Projektes

- die Anforderungen an ein Kompetenzmanagement-System zu erheben,
- zukünftige Soll-Prozesse zu definieren,
- Zusammenhänge zu anderen laufenden IT-Projekten zu analysieren,
- eine Make/Buy/Use/Compose-Empfehlung zu erstellen sowie
- die voraussichtlichen Kosten der Umsetzung einer IT-Lösung dem Stadtrat in einer erneuten Beschlussvorlage vorzulegen.

Nach dieser erneuten Stadtratsbefassung erfolgt dann ggf. die Vergabe sowie Umsetzung und Einführung des Kompetenzmanagement-Systems.

## 4. Zeit-, Kosten- und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

### 4.1 Zeitplanung

Die folgende Übersicht stellt die Zeitplanung für die anstehende Phase des IT-Teils des Projekts dar. Die wichtigste Grundvoraussetzung für den Start der Arbeiten ist die Besetzung der hier beantragten Stellen im POR-GL-dIKA. In der Planung wird davon

ausgegangen, dass die Stellen bis September 2016 besetzt sind und anschließend sofort die Arbeiten beginnen können.

Mit der Erstellung der nächsten Stadtratsvorlage nach der sogenannten Make/Buy/Use/Compose-Entscheidung endet die bevorstehende Phase.

Erst nach dem nächsten Stadtratsbeschluss beginnt die Beschaffung sowie Realisierung und Umsetzung der IT-Lösung.

Jahr	2015		2016				2017				2018 – 2021			
Quartal	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	
Beschlussvorbereitung	■													
Stellenbesetzung														
Projektvorbereitung		■												
Anforderungsqualifizierung/Grundlagenerarbeitung						■								
Stadtratsbeschluss										■				
weitere Projektphasen											■			

#### 04/2016: Stellenbesetzung/Projektvorbereitung

Nach Genehmigung der beantragten Stellen durch den Stadtrat sollen diese möglichst bald besetzt werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Stellen bis Ende 2016 besetzt werden können und das Projekt formal etabliert ist.

#### 01/2017: Anforderungsqualifizierung/Grundlagenerarbeitung

Nach Stellenbesetzung wird mit der Anforderungsqualifizierung für die Themen „Kompetenzanforderungen der Stelle (Soll)“, „Kompetenzprofil (Ist)/Zusatzqualifikationen der Dienstkraft“ und „Delta-Erhebung/ Entwicklungsplanung“ begonnen. Dabei geht es jeweils um die Definition der stadtweiten Soll-Prozesse mit IT-Unterstützung, Beschreibung der Anforderungen an eine IT-Lösung, Definition der notwendigen zentral zu speichernden Daten und Dokumente, Definition von Auswertungen in Absprache mit P1 und GPR sowie Analyse der Beziehungen zu den anderen oben genannten Systemen und Vorhaben. Gleichzeitig soll eine Prüfung des SAP HCM paul@ auf Tauglichkeit für das Kompetenzmanagement erfolgen und wenn die Prüfung mit einem positiven Ergebnis endet bereits erste Systemeinstellungen oder Programmierungen vorgenommen werden.

#### 01/2018: Stadtratsbeschluss

Nach der Anforderungsqualifizierung werden dem Stadtrat die notwendigen Sachkosten für die Einführung der IT-Lösung zur weiteren Entscheidung vorgelegt.

#### 02/2018 -2021.: weitere Projektphasen

Vergabe/Realisierung und Test sowie Einführung und Betrieb.

## 4.2 Kosten

Die Vollkosten des gesamten Vorhabens werden sich nach einer ersten groben Schätzung für einen Betrachtungszeitraum von 10 Jahren auf zwischen mind. 8.937.355 € und vsl. höchstens 9.437.355 € belaufen (Kosten für Personal, Sachausgaben und Kosten für System; siehe Zusammenfassung).

Nach erfolgter erster Projektphase wird diese Schätzung auf Basis der dann bekannten Anforderungen nochmals unter den in der Zusammenfassung genannten Punkten verifiziert und ggf. angepasst und zur Entscheidung vorgelegt. Die Kosten zur Umsetzung der Beschlussstufe 1 von insgesamt 2.437.355 € stellen sich wie folgt dar:

	einmalig/befristet	dauerhaft	Beschlusskapitel
<b>Vollkosten Planung und Erstellung IT</b>			
davon Personalvollkosten***			
beim Personal- und Organisationsreferat dIKA	von 2016 bis 2021 1.830.438€	ab 2017 95.438€	5.2.1
davon Sachvollkosten			
	13.485€ in 2016 40.455€ in 2017		4.2/5.2.1
an it@M (gemäß Preisliste)*	4.647€ in 2016 312€ in 2017	ab 2017 5.260€	4.2
an Sonstige	21.400 € in 2016 21.400 € in 2017 9.600 € in 2018-2021	ab 2017 800€	4.2/5.2.1
Erstausstattung Arbeitsplätze	9.480 € in 2016 2.370 € in 2017		5.2.2
<b>Summe Vollkosten Planung/Erstellung IT</b>	<b>1.953.587,00 €</b>	<b>101.498,00 €</b>	

\*\*\*inkl. evtl. Rückstellungen u.a. für Pensionen

\*\* oder ggf. Sonderbereich

Für das Jahr 2016 - 2021 betragen die befristeten/laufenden Personalkosten im dIKA des Personal- und Organisationsreferat 2.307.628 €. Dieser Betrag setzt sich aus den Personalkosten aus der Tabelle unter 5.2 Finanzierung (befristet und laufend) und den Personalkosten für die Projektmitarbeit aus Bestandsstellen zusammen. Für 0,2 VZÄ Facharchitekt/ Facharchitektin (FAR) aus einer Bestandsstelle wurden 122.868 € veranschlagt. Es erfolgt die Einbindung in der Rolle des Quality-Managers für die gesamte Projektlaufzeit.

Zusätzlich sind hierfür zusätzlich Pensionsrückstellungen i.H.v. 479.200 € in den Personalvollkosten berücksichtigt sind.

Die Sachkosten in Höhe von 4.647 € für 2016 und in 2017 i.H.v. 5.260 € fallen für die technische Ausstattung der Arbeitsplätze einmalig und laufend an.

Darüber hinaus fallen projektbezogene Sachkosten, wie Reisekosten, Fortbildungskosten, externe Beratung, Einrichtung von Arbeitsplätzen sowie für den Rechnungsausgleich für bezogene IT-Leistungen an it@M in Höhe von insgesamt 122.190 € an.

### 4.3 Nutzen

Durch eine geeignete IT-Unterstützung kann der im Teil A fachlich dargestellte Nutzen zusätzlich positiv bestärkt werden. Eine Kompetenzmanagementsoftware bietet eine weitestgehend medienbruchfreie Verknüpfung einzelner Personalentwicklungselemente mit zusätzlichen Funktionalitäten und generiert damit einen qualitativ-strategischen Mehrwert.

Durch die IT-Unterstützung können u.a. folgende **Ziele des Vorhabens** erreicht werden:

- **Vernetzung, Vereinfachung und Aktualisierung der Personalentwicklungsinstrumente:** bestehende Instrumente sollen aufeinander abgestimmt und in das Kompetenzmanagement soweit wie möglich integriert werden.  
=> Ziel: Qualitätsverbesserung, Transparenzgewinn, Aufwandsreduzierung bei Führungskräften
- **Standardisierung von Kompetenz- und Anforderungsprofilen:** die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Kompetenzen sollen einheitlich definiert werden.  
=> Ziel: mögliche Steuerbarkeit von Kompetenzen stadtwweit
- **Bedarfsgerechte Bildungsplanung:** die Qualifizierungsangebote sollen systematisiert werden und die Fortbildung soll noch besser an den Bedarfen ausgerichtet werden.  
=> Ziel: gezielter Einsatz von finanziellen Mitteln in der Fortbildung
- **Strategische Personalplanung** soll gezielter und differenzierter werden, drohende Lücken (Wissen und Können) sollen rechtzeitig aufgedeckt werden.  
=> Ziel: Vermeidung von Kompetenzlücken und damit etwaigen Betriebsrisiken
- **Transparenz der dienstlichen Beurteilung:** das städtische Beurteilungssystem soll dank klarer und einheitlicher Definition der Ausprägungsgrade der Kriterien transparenter werden.  
=> Ziel: größere Mitarbeiterzufriedenheit, bessere Vergleichbarkeit
- **Potenzialerkennung:** das Kompetenzmanagement soll dazu beitragen, das bei der Landeshauptstadt München vorhandene Potenzial frühzeitig zu erkennen und Grundlage für eine an den Anforderungen ausgerichtete Potenzialförderung sein.  
=> Ziel: Personalbindung an die Arbeitgeberin LHM, gezielte Entwicklungsförderung
- **Personalgewinnung:** das Kompetenzmanagement soll die Personalauswahl unterstützen und zur effizienten und kostengünstigen Personalgewinnung beitragen.

=> Ziel: Nutzung der Potenziale interner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Beschleunigung der Personalauswahl

- Für die einzelne Dienstkraft soll das Kompetenzmanagement die **Karriereplanung** unterstützen und transparenter machen.  
=> Ziel: größere Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung
- Die **Personaleinsatzplanung** soll erleichtert werden.  
=> Ziel: besseres Erkennen von Potenzialen und Kompetenzen, effektiverer Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Es ist eine systematische Erhebung und Anerkennung außerhalb des Hauptamtes erworbener Kompetenzen möglich, die bei Bedarf genutzt werden können.  
=> Ziel: Optimierung der Personaleinsatzplanung, schnellere Reaktion auf Notfallszenarien
- Durch die passgenaue Kompetenzerfassung wird eine effizientere und effektivere Aufgabenerledigung möglich werden.

Die Anwenderinnen und Anwender einer Kompetenzmanagementsoftware sind primär sämtliche Führungskräfte der Landeshauptstadt München (vgl. Mengengerüst unter Kapitel 4.6). Diese werden bei ihrer Aufgabenerledigung in den oben dargestellten standardisierten Prozessen erheblich unterstützt, sodass die Bearbeitungsaufwände, z.B. im Bereich der Erstellung der Dienstlichen Beurteilung, reduziert werden können.

Insgesamt wird durch die Einführung eines Kompetenzmanagementsystems das zusätzliche Funktionalitäten bietet, z.B im Bereich Auswertungen im Hinblick auf einen Delta-Abgleich, eine deutliche Qualitätsverbesserung erwartet.

Mögliche Fehlerquellen können durch eine einheitlich technisch unterstützte Sachbearbeitung vermieden werden.

Standardisierte Prozesse und eine revisionssichere Historisierung im Kompetenzmanagementsystem sind die Grundlage zur Rechtssicherheit in der Personalbeurteilung.

Durch die Vermeidung von Medienbrüchen können auch die datenschutzrechtlichen Bestimmungen weiterhin eingehalten werden, indem nur berechtigte Personen auf entsprechende Informationen im System zugreifen können.

Mit einer beispielhaften Annahme, dass die IT- Unterstützung für das Kompetenzmanagement eine Zeitersparnis von 15 Minuten pro zu beurteilender Dienstkraft ermöglicht, können im Zeitraum von 10 Jahren bei zwei Beurteilungsperioden (heutiger Stand) 30 Minuten pro Dienstkraft eingespart werden. Bei ca 12.000 zu Beurteilenden, wären dies 6.000 Stunden in 10 Jahren. Bei einer durchschnittlichen Einwertung einer Führungskraft in E 12 Stufe 4 (Stundenentgelt



gemäß **Anlage A VKA-West zum TVöD, Stand März 2015 in Höhe 25,84€**) könnte sich somit ein monetärer Nutzen in Höhe von 155.040 € ergeben.

#### 4.4 Feststellung der Wirtschaftlichkeit

##### 4.4.1. Ergebnisse Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen

Die Erstellung der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erfolgt mit dem WiBe Tool. Die gesamte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist in der Anlage 2 - Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe) abgebildet.

Kapitalwert:	-1.534.092,46€
Kapitalwert haushaltswirksam	-1.511.120.83€
Kapitalwert nicht haushaltswirksam	-22.971,83€
Dringlichkeitskriterien	34
Qualitativ-Strategische Kriterien	81
Externe Effekte	40
Gesamtscore	5,59
Muss-Kriterium erfüllt:	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>

##### 4.4.2. Erläuterungen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen

Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung hat einen negativen Kapitalwert in der Version WiBe 0, da zu diesem Zeitpunkt die ersten Phasen des Vorhabens finanziert werden müssen. Die bisherige bereits sehr Ressourcen intensive Grundlagenarbeit für ein Kompetenzmanagement (siehe fachlicher Teil A) wurden aus der Linie heraus getätigt, was bei einer stadtweiten Umsetzung nicht möglich ist. Weitere positive Entwicklungen in den Bereichen werden sich sukzessive im Projektverlauf ergeben.

##### **Dringlichkeitskriterien:**

In diesem Fall ist eine Bewertung manueller Altprozesse vorgenommen worden. Die Prozesse sind mit den vorhandenen Arbeitsergebnissen aufwändig und nur stark eingeschränkt erweiterbar. Die Verfügbarkeit der benötigten Informationen ist derzeit nicht medienbruchfrei und stadtweit nur sehr eingeschränkt möglich.

Aufgrund der mangelnden IT-Unterstützung können für berechnete Personen keine Daten ohne Medienbruch stadtweit zur Verfügung gestellt werden. Hier sind immer manuelle Eingaben zu tätigen. Datenschutz und Datensicherheit sind organisatorisch geregelt aber aufgrund der Versendung und der eingeschränkten Bearbeitungsmöglichkeiten sind mehrere Einfallsszenarien gegeben.

##### **Qualitativ-Strategische Kriterien:**

Die künftige Kompetenzmanagementsoftware gewährleistet einen integrativen, standardisierenden Arbeitsablauf, der eine stadtweite Qualitätsverbesserung in der Personalentwicklung schafft und voraussichtlich eine schnellere Leistungserbringung ermöglicht. Dies erfolgt im Rahmen der Anforderungsqualifizierung. Wie bereits

dargestellt wird untersucht, ob bei der LHM im Einsatz befindliche Softwaresysteme genutzt werden können. Dabei werden für Folgevorhaben wichtige Erkenntnisse geliefert, die zu Einsparungen von Entwicklungskosten in anderen Bereichen der LHM führen können.

Durch die stadtweit einheitliche Vorgehensweise wird Individuallösungen vorgebeugt, die keine umfassenden Qualitätsstandards gewährleisten. Wie bereits dargestellt wird untersucht, ob bei der LHM im Einsatz befindliche Softwaresysteme genutzt werden können um weiterhin eine Plattform- und Herstellerunabhängigkeit zu garantieren. Eine aktuelle, redundanzfreie und gleich strukturierte Datenhaltung ermöglicht eine schnellere Reaktion und harmonisiert die organisatorischen und informationstechnischen Unterschiede in den Verwaltungsvorgängen. Die dadurch geschaffene Transparenz kann eine wirksamere Vermittlung von Ergebnissen, beispielsweise bei der dienstlichen Beurteilung, ermöglichen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass dadurch eine Basis für ein stadtweites Controlling geschaffen wird, dass zu einer verbesserten Informationsversorgung der Managementebene führt, die auch durch ihr Handeln wesentlich involviert ist. Zudem bietet diese Datenbasis eine bisher noch nicht verfügbare Entscheidungshilfe in mehreren Bereichen des Personalmanagements.

Die Einführung einer Kompetenzmanagementsoftware trägt somit zu einer indirekten und direkten Qualitätsteigerung und-erweiterung wesentlich bei.

#### **Externe Effekte:**

Mit Great Place To Work wurden u.a. besonders die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt München nach mehr „Transparenz in der dienstlichen Beurteilung“ und „Mehr Zeit für Führung“ deutlich. Mit der Einführung einer Kompetenzmanagementsoftware erhalten die verantwortlichen Führungskräfte eine umfassende Unterstützung, um ihre Verantwortung in der Personalbeurteilung komfortabel, transparent und nachvollziehbar wahrnehmen zu können.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt München profitieren von einer standardisierten und transparenten Personalentwicklung, die diese in ihrer Position als attraktive und modernen Arbeitgeberin bestärkt.

## **5. Personal und Finanzierung**

### **5.1 Personal**

Für die Realisierung des IT-Teils des Kompetenzmanagement-Projekts werden während der Projektlaufzeit von 6 Jahren im POR-GL-dIKA folgende, befristeten Personalressourcen benötigt (siehe Antragsziffern 2 und 6); dabei beruhen die benötigten Kapazitäten auf den Werten aus einem Vergleichsprojekt, qualifizierten Schätzungen der zu bearbeitenden Arbeitspakete und auf den Erfahrungen des bisherigen Projektverlaufs unter Beachtung der Strukturen und Vorgehensweisen von MIT-KonkreT:

- 2,0 VZÄ der 3. Qualifikationsebene (BesGr. A 11/EGr. 10) für Fachanalysten/Fachanalytinnen (FAN):  
Die genannten Stellen werden für die Durchführung des Anforderungsmanagements (siehe Punkt Nr. 3) in dem die Fachanalystin bzw. der Fachanalyst die IT-Unterstützung mehrerer Geschäftsprozesse in unterschiedlicher Komplexität eruiert, notwendig. Die Fachanalystin bzw. der Fachanalyst sind dabei für die vollständige, effiziente, widerspruchsfreie und effektive IT-Unterstützung dieser Geschäftsprozesse und -informationen verantwortlich. Die Höhe der benötigten Kapazitäten ergibt sich durch die Vielzahl der zu betrachtenden Prozesse (Abbild Prozesse KM-System).
- 0,5 VZÄ der 3. Qualifikationsebene (BesGr. A12/EGr. 11) für die Projektleitung (PL)  
Einrichtung der IT-Teilprojektorganisation, Planung der Aufgaben, Termine und Ressourcen zur Erreichung der IT-Teilprojektziele bzgl. Terminen, Qualität und Kosten im Rahmen des Gesamtprojekts. Dies beinhaltet weiter die Planung, Definition, Analyse, Strukturierung und Steuerung des IT-Anteils des Projektes.
- 0,5 VZÄ der 3. Qualifikationsebene (BesGr. A 10/EGr. 9) für das Projektmanagementoffice (PMO)  
Unterstützung der IT-Teilprojektleitung in der organisatorischen und methodischen Durchführung des Teilprojekts gemäß Projekt-Plus inklusive aktiver Analyse und Mitarbeit beim kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zum Projektmanagement im Rahmen des IT-Projekts.

Zur Sicherstellung der dauerhaft notwendigen fachlich-technischen Betreuung in den Referaten und zur Wahrnehmung der Geschäftsstellentätigkeit der einzurichtenden Professional Group (PG) besteht ein dauerhafter Bedarf von:

- 1,0 VZÄ der 3. Qualifikationsebene (BesGr. A11/EGr. 10) für eine Fachadministratorin/einen Fachadministrator beim POR-GL-dIKA-FTD .  
Die genannte Stelle der Fachadministration ist voraussichtlich 2017 zu besetzen,

Diese Aufgaben fallen dauerhaft an, denn nur so kann sichergestellt werden, dass die künftige Kompetenzmanagementsoftware in jeder städtischen Dienststelle einsetzbar ist und bleibt. Änderungen und systemtechnische Anpassungen (Changes) müssen unter den stadtweiten Kunden über die Professional Group abgestimmt werden.

Hierbei geht es künftig darum, fachliche, technische und wirtschaftliche Synergieeffekte stadtweit durch einheitliche und gemeinsam beauftragte Programmverbesserungen (über den Anbieter) für alle Nutzerinnen und Nutzern erzielen zu können.

Die in der Anlage 3 genannten Aufgaben spiegeln die Rollenbeschreibungen in Auszügen wider, wobei die Kapazitäten den geplanten zeitlichen Rahmen berücksichtigen.

## 5.2 Finanzierung Teil B (IT-Anteil)

Insgesamt bedarf es für das POR-GL-dIKA einer befristeten/dauerhaften Zuschaltung von Stellenkapazität im Gegenwert von 4,0 VZÄ. Davon sind 3,0 VZÄ befristet auf sechs Jahre einzurichten. Dafür fallen Personalkosten von bis zu 222.035 € jährlich (2016 – 2021) entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stellen an. Für eine dauerhafte Stellenkapazität von 1 VZÄ fallen ab 2017 jährlich Personalkosten von bis zu 74.670 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle an.

### 5.2.1. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>	75.470 € ab 2017	91.940 € für 2016 und 2017	1.346.610 € von 2016 bis 2021
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*	74.670 € ab 2017		1.332.210 € von 2016 bis 2021
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)	400 € ab 2017	32.485,00 € in 2016 59.455,00 € in 2017	7.200 € von 2016 bis 2021
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)	400 € ab 2017		7.200 € von 2016 bis 2021
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente	1,00		3,00

\* Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage, kalkulatorische Kosten ) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden. Bei Besetzung von Stellen mit einem Beamten/einer Beamtin entsteht im Ergebnishaushalt zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 40 Prozent des Jahresmittelbetrages.

\*\* ohne arbeitsplatzbezogene IT-Kosten

Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit it@M die vom Direktorium und der Stadtkämmerei genehmigten Preise. Die zur Zahlung an it@M erforderlichen Mittel für die Services „Arbeitsplatzdienste“ und „Telekommunikation“ werden im Rahmen der Aufstellung des Haushalts- bzw. Nachtragshaushaltsplanes in die Budgets der Referate eingestellt. Eine gesonderte Beschlussfassung über die Mittelbereitstellung ist daher nicht mehr erforderlich.

Die neuen Arbeitsplätze können nicht in den dem Personal- und Organisationsreferat zugewiesenen Bestandsflächen untergebracht werden. Da die benötigten Flächen nur durch eine Neuanmietung gedeckt werden können, ist eine dauerhafte Budgetausweitung ab dem Jahr 2016 notwendig. Die entsprechenden Auszahlungsmittel werden vom Kommunalreferat zu gegebener Zeit im Rahmen der Haushaltsplanung bei folgenden Finanzpositionen angemeldet:

Mietauszahlungen bei Finanzposition 0640.530.0000.2 „Immobilienmanagement; Mieten“ in Höhe von 6.715,80 €/Arbeitsplatz"

### 5.2.2. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der Investitionstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten (entspr. Zeile S5 des Finanzrechnungsrechnungsschemas)</b>		11.850 € in 2016 und 2017	
davon:			
Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden (Zeile 20)			
Auszahlungen für Baumaßnahmen (Zeile 21)			
Auszahlungen für den Erwerb von beweglichen Vermögen (Zeile 22)		9.480 € in 2016 2.370 € in 2017	
Auszahlungen für den Erwerb von Finanzvermögen (Zeile 23)			
Auszahlungen für Investitionsförderungsmaßnahmen (Zeile 24)			
Auszahlungen für sonstige Investitionstätigkeit (Zeile 25)			

Die erforderlichen Finanzmittel (Personal- und Sachkosten) werden dem POR durch zentrale Mittel zusätzlich zur Verfügung gestellt und auf das Produkt PROD5701 „Personal- und Organisationssteuerung“ eingestellt.

Die Personalkosten weichen von den unter 4.2 genannten Personalkosten ab, da in dieser Kostenstabelle keine Pensionrückstellungen berücksichtigt wurden.

#### Sachausgaben

Die im Zusammenhang mit Personal anfallenden Sachausgaben werden über die pauschalen Ansätze in die Kalkulation aufgenommen. Darüber hinaus fallen projektbezogene Sachausgaben, wie Reisekosten, Fortbildungskosten, externe Beratung sowie für den Rechnungsausgleich für bezogene IT-Leistungen an it@M in Höhe von insgesamt 91.940 € an.

Des Weiteren belaufen sich die projektbezogenen Sachausgaben einmalig auf 9.480 € für das Jahr 2016 und 2.370 € für das Jahr 2017 für die Ersteinrichtung von Arbeitsplätzen, befristet für das Jahre 2016 bis 2021 2.400€ jährlich (insgesamt 14.400€) und zusätzlich ab 2017 800€ dauerhaft laufende Arbeitsplatzkosten.

## 6. Datenschutz / Datensicherheit / IT-Sicherheit

Die Vertreterin des behördlichen Datenschutzbeauftragten und der örtliche Datenschutzbeauftragte sowie die Rechtsabteilung des POR werden im Rahmen des künftigen Projektverlaufes zur Klärung datenschutzrechtlicher und rechtlicher Belange eingebunden, da personenbezogene Daten verarbeitet und gespeichert werden. Die Bestimmungen der Datenschutzgesetze und der städtischen Regelungen werden bei der Erarbeitung einer Lösung in den folgenden Phasen durch das Personal- und Organisationsreferat und den Beteiligten des IT-Vorhabens (inkl. it@M) eingehalten. Die mit Beratungsaufgaben beauftragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligter Firmen werden über vertragliche Regelungen zur Einhaltung der Datenschutzbelange sowie der städtischen Vorgaben für die Beschäftigung externen Personals in der IT verpflichtet.

## 7. IT-Strategiekonformität

Dieser Beschluss ist nach den neuen Vorgaben in Umsetzung des Programms MIT-KonkreT erstellt. Leitlinie war dabei das Prozessmodell „IT-Service für die Landeshauptstadt München“. Die Abstimmung mit it@M, entsprechend dem Prozessmodell IT-Service und dem Zusammenspiel Facharchitekt-/in und IT-Architekt-/in, erfolgt ständig. Der Gesamtpersonalrat wurde entsprechend eingebunden.

Zustimmung it@M liegt vor : ja  nein

## 8. Sozialverträglichkeit

Der Gesamtpersonalrat wird in die IT-Projektarbeit aktiv eingebunden (GPR-Vertreter im regelmäßigen Projekt-Jour fixe).

Die Design-Vorgaben zur Sozialverträglichkeit werden in Planung, Realisierung und Betrieb eingehalten.

Die dafür erforderlichen Konformitätsbescheinigungen werden aus dem IT-Vorhaben heraus erwirkt.

Zustimmung GPR liegt vor : ja  nein

## 9. IT-Kommission

Behandlung in der IT-Kommission am: 04.03.2016

Empfehlung der IT-Kommission: ja  nein

Ergänzungen und Hinweise aus der IT-Kommission:

## **10. Unabweisbarkeit**

Mit der Stelleneinrichtung und -besetzung muss unverzüglich gestartet werden. Nur so ist es dem POR in seiner Querschnittsfunktion möglich, binnen einer vertretbaren Frist die für die Stadtverwaltung wichtigen Personalmaßnahmen umzusetzen. Mit dem Kompetenzmanagement erfolgt die Vernetzung wichtiger PE-Instrumente. Die dienstliche Beurteilung wird transparenter und moderner gestaltet. Mit Great Place To Work wurden u.a. besonders die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt München nach mehr „Transparenz in der dienstlichen Beurteilung“ deutlich. Mit der Einführung eines Kompetenzmanagements erhalten die verantwortlichen Führungskräfte eine umfassende Unterstützung, um ihre Verantwortung in der Personalbeurteilung komfortabel durch eine geeignete IT-Unterstützung, transparent und nachvollziehbarer wahrnehmen zu können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt München profitieren von einer standardisierten und transparenten Personalentwicklung, die diese in ihrer Position als attraktive und modernen Arbeitgeberin bestärkt. Das Kompetenzmanagement hat stadtweite Auswirkungen für Tausende von Beschäftigten und Führungskräften mit einem wie unter Ziffer 4.3 dargestellten erheblichen und vielfältigen Nutzen, der weit über den Bereich einer reinen dienstlichen Beurteilung herkömmlicher Art hinaus geht. Es wird auf zeit- und ressourcenaufwändige, jahrelange Vorarbeiten aufgebaut und die eingesetzten Ressourcen zeitlicher und personeller Art der letzten fünf Jahre für die umfassende Ausarbeitung des Kompetenzmanagements und der Pilotierung wären unwirtschaftlich investiert gewesen, wenn das Kompetenzmanagement nicht stadtweit eingeführt oder verschoben würde. Der Stadtrat hat dem POR mit Beschluss vom 21.11.2012 einen klaren Auftrag zur Erarbeitung eines Kompetenzmanagements gegeben. Aufgrund der weiteren vielen nötigen Vorarbeiten vor einer stadtweiten Einführung ist ein sofortiger Beginn der Projektarbeiten nötig, damit im Anschluss an den laufenden Beurteilungszeitraum ab 2019 sukzessive das Kompetenzmanagement eingeführt werden kann. Sollten die Mittel nicht genehmigt werden verzögert sich die Einführung eines modernen Beurteilungssystems, verbunden mit einem den Personaleinsatz unterstützenden Kompetenzmanagementsystem um viele Jahre. Dies wäre der Attraktivität der Arbeitgeberin LHM aus unserer Sicht nachhaltig abträglich.

## **11. Beteiligungen/ Stellungnahmen der Referate**

Die Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe fand in der außerordentlichen Geschäftsleitertagung am 14.07.2015 statt.

## **Anhörung des Bezirksausschusses**

In dieser Beratungsangelegenheit ist die Anhörung des Bezirksausschusses nicht vorgesehen (vgl. Anlage 1 der BA-Satzung).

Der Korreferentin des Personal- und Organisationsreferates, Frau Stadträtin Messinger, sowie allen Verwaltungsbeiräten/ Verwaltungsbeirätinnen des Personal- und Organisationsreferates ist ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden. Die Stadtkämmerei, das Revisionsamt, das Personal- und Organisationsreferat in der Funktion als Querschnittsreferat, der Eigenbetrieb it@M, der örtliche und der stadtweite Datenschutzbeauftragte und der Gesamtpersonalrat haben einen Abdruck der Beschlussvorlage erhalten.



## II. Antrag des Referenten

### Teil A ( fachliche Anteil)

1. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, die Einführung eines stadtweiten Kompetenzmanagements zu erarbeiten
2. Den Ausführungen zur Unabweisbarkeit im Vortrag wird zugestimmt. Das Personal- und Organisationsreferat wird daher beauftragt, die einmaligen und die befristeten sowie die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Nachtragshaushaltsplanaufstellung 2016 bzw. der Haushaltsplanaufstellung 2017 ff. bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden.
3. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, die Einrichtung von 7,5 Stellen-VZÄ, davon 7 Stellen-VZÄ befristet für sechs Jahre ab Besetzung sowie 0,5 Stellen-VZÄ befristet für fünf Jahre ab Besetzung sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat (Querschnittsreferat) zu veranlassen.  
  
Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher befristeter Personalaufwand in Höhe von bis zu 975.320 € (40% des JMB).  
  
Das Produktkostenbudget erhöht sich befristet für die Jahre 2016 bis 2021 um 5.210.365 €, davon sind 4.213.715 € zahlungswirksam (Produktausgabenbudget).
4. Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die befristet erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 532.740 € für das Jahr 2016 und von jährlich (2017 – 2021) bis zu 570.075 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stellen bei den Ansätzen der Kostenstellenbereiche der Personalauszahlungen der betroffenen Abteilungen P1, P3, P5 und P6 (PROD5701 Personal- und Organisationssteuerung) Unterabschnitt 0220 anzumelden.
5. Zudem entstehen befristete Sachkosten in Höhe von 10.000 € für das Jahr 2016 und für die Jahre 2017 bis 2021 Sachkosten von 785.000 € (Durchführung von Fortbildungen, Marketingmaßnahmen). Zusätzlich fallen befristet für das Jahr 2016 lfd. Arbeitsplatzkosten in Höhe von 5.600 € und für die Jahre 2017 – 2021 jährlich 3.000 € (insgesamt 30.000 €) sowie einmalig 21.330 € (Erstausstattung Arbeitsplatz) ab Besetzung an.

## Teil B ( IT-Anteil)

6. Der Stadtrat stimmt der Umsetzung des ITK-Vorhabens Kompetenzmanagement zu.
7. Den Ausführungen zur Unabweisbarkeit im Vortrag wird zugestimmt. Das Personal- und Organisationsreferat wird daher beauftragt, die einmaligen und befristeten sowie die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Nachtragshaushaltsplanaufstellung 2016 bzw. der Haushaltsplanaufstellung 2017 ff. bei der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat (Personal) anzumelden.

8. Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die Einrichtung von 4 Stellen-VZÄ, davon 3 Stellen-VZÄ befristet für sechs Jahre ab Besetzung und 1,0 Stellen-VZÄ dauerhaft, sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat (Querschnittsreferat) zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher befristeter Personalaufwand in Höhe von bis zu 375.360 € sowie ein dauerhafter Personalaufwand von bis zu 20.768 € (40% des JMB).

Das Produktkostenbudget erhöht sich um befristet für die Jahre 2016 bis 2021 um 1.828.960 €, und dauerhaft um 96.238 € ab dem Jahr 2017. Davon sind 1.453.600 €, für die Jahre 2016 bis 2021 zahlungswirksam, und 75.470 € ab dem Jahr 2017 dauerhaft zahlungswirksam (Produktausgabenbudget).

Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die befristet erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von jährlich (2016 - 2021) bis zu 222.035 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stellen bei den Ansätzen der Personalauszahlungen des Kostenstellenbereichs der Geschäftsleitung, dIKA (PROD5701 Personal- und Organisationssteuerung) Unterabschnitt 0220 anzumelden.

9. Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die ab dem Jahr 2017 dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 74.670 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle bei den Ansätzen der Personalauszahlungen des Kostenstellenbereichs der Geschäftsleitung, dIKA (PROD5701 Personal- und Organisationssteuerung) Unterabschnitt 0220 anzumelden.
10. Außerdem entstehen einmaligen Sachkosten für die Erstausrüstung der Arbeitsplätze in Höhe von 11.850 €. Zusätzlich fallen lfd. Arbeitsplatzkosten befristet von 2016 bis 2021 jährlich von 2.400 € (insgesamt 14.400 €) und dauerhaft ab 2017 jährlich 800€ an. Es entstehen projektbezogene Sachkosten (Dienstleistungen durch it@M, externe Dienstleistungen, Fortbildungen, Reisekosten zur Durchführung der Marktanalyse) in Höhe von 91.940 €.

**Teil A und B**

11. Die Einrichtung und Besetzung der erforderlichen Kapazitäten kann nicht bis zur Genehmigung des Haushalts 2016 bzw. bis zur Aufstellung des Haushalts 2017 zurückgestellt werden.

Die Unabweisbarkeit dieser Maßnahme (Personal- und Sachmittel) wird anerkannt.

12. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle, weil der Stadtrat abschließend über die Ermächtigung zur Inanspruchnahme von Beratungsleistungen entscheidet und deshalb mit dieser Angelegenheit nicht mehr befasst wird.

**III. Beschluss**  
nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung obliegt der Vollversammlung des Stadtrats.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der/Die Vorsitzende

Der/Die Referent/-in

Bürgermeister/in  
Ober/ea. Stadtrat/ea. Stadträtin

Dr. Böhle  
Berufsmäßiger Stadtrat

**IV. Abdruck von I. mit III.**  
über den Stenografischen Sitzungsdienst

an das Direktorium - Dokumentationsstelle  
an die Stadtkämmerei  
an das Revisionsamt

z. K.

**V. Wv. - Personal- und Organisationsreferat, P 5**

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

2. An das Personal- und Organisationsreferat, GL  
An das Personal- und Organisationsreferat, GL-dIKA  
An das Personal- und Organisationsreferat, GL 2  
An P1  
An P2  
An P3  
An P6

z. K.

Am