

Reform des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München – Grundsatzbeschluss neoHR

Personaladministration zügig effizienter gestalten

Antrag Nr. 20-26 / A 00641 von Herrn Stadtrat Dr. Roth, Frau Stadträtin Hanusch, Frau Stadträtin Stöhr, Frau Stadträtin Fuchs, Frau Stadträtin Gerstenkorn, Herrn Stadtrat Schreyer, Frau Stadträtin Hübner, Frau Stadträtin Dr. Schmitt-Thiel, Herrn Stadtrat Sproll, Herrn Stadtrat Vorländer und Frau Stadträtin Wenngatz vom 11.11.2020

Organisation und Geschäftsprozesse stadtweit optimieren und Doppelstrukturen abbauen

Antrag Nr. 20-26 / A 00640 von Herrn Stadtrat Dr. Roth, Frau Stadträtin Hanusch, Frau Stadträtin Stöhr, Frau Stadträtin Fuchs, Frau Stadträtin Gerstenkorn, Herrn Stadtrat Schreyer, Frau Stadträtin Hübner, Frau Stadträtin Dr. Schmitt-Thiel, Herrn Stadtrat Sproll, Herrn Stadtrat Vorländer, Herrn Stadtrat Rupp und Frau Stadträtin Wenngatz vom 11.11.2020

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587

Anlagen

Nr. 1 Antrag Nr. 20-26 / A 00641

Nr. 2 Antrag Nr. 20-26 / A 00640

Nr. 3 Analysebericht „Ergebnisse der externen Analyse im Rahmen des Programms neoHR“ der Firma Roland Berger

Nr. 4 Altes und neues Organigramm des POR

Nr. 5 (Teil 1 und Teil 2) Stellungnahmen der Referate, Eigenbetriebe und Gremien

Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 13.10.2021 (VB)

Öffentliche Sitzung

I. Vortrag des Referenten

1. Zusammenfassung

Der Stadtrat hat das Personal- und Organisationsreferat (POR) in mehreren Beschlüssen beauftragt, das umfassende Transformationsprogramm neoHR durchzuführen. Nach Abschluss der Analysephase und Start in die Konzeptions- und Umsetzungsphase sollen mit diesem Grundsatzbeschluss die geplante Umorganisation des POR vorgestellt und die Eckpunkte für die weitere Umsetzung des Programms neoHR festgelegt werden. Aufgrund der Analyseergebnisse halte ich eine umfassende Reform für unumgänglich, um das Personal- und Organisationsmanagement innerhalb der Landeshauptstadt München (LHM) zukunftsfähig gestalten und die vom Stadtrat in den bisherigen Beschlüssen festgelegten Ziele erreichen zu können.

Das Programm neoHR hat mit einer 360°-Analyse ein vollständiges, im Ergebnis nicht zufriedenstellendes Bild des Ist-Zustands der Personal- und Organisationsarbeit in der LHM gezeichnet und Schwächen aufgezeigt: Eine dokumentierte, bereichsübergreifende HR-Strategie der Landeshauptstadt München liegt derzeit nicht vor. Klare Definitionen und ein einheitliches Verständnis von Rollen und Verantwortlichkeiten entlang der Aufbau- und Ablauforganisation fehlen. Die Analysen zeigen Doppelstrukturen im Sinne einer ineffizienten Aufgabenteilung und ein sehr breites Aufgabenportfolio innerhalb des POR von über 160 Tätigkeiten über alle HR-Funktionen auf. Die HR-Arbeit erfolgt derzeit kaum IT-gestützt und bereits bestehende Systeme werden nicht flächendeckend angewendet. Insgesamt sind Beschäftigte und Führungskräfte nur in Teilen zufrieden bzw. eher unzufrieden mit der Personalarbeit in der LHM, eine generelle Unzufriedenheit besteht insbesondere bei der Leistungserbringung (z.B. Dauer der Prozesse, unklare Zuständigkeiten). Das Beispiel Entgeltabrechnung zeigt: Nur dort, wo es eine klare und eindeutige Zuständigkeit gibt, sind Prozesse effizient und die Kundenzufriedenheit hoch.

Ressourceneinsatz, Zufriedenheit der Kund*innen und Aufgabenerfüllung stehen ansonsten in keinem wirksamen Zusammenhang miteinander. Folglich ist eine effizientere Gestaltung der Personalarbeit in der LHM über den Abbau von Doppelstrukturen sowie die Optimierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen dringend notwendig. Für die Erreichung dieser Ziele ist ein tiefgreifender Veränderungsprozess, der die grundlegenden Zuständigkeiten, Strukturen und Prozesse in den Personal- und Organisationsangelegenheiten neu regelt, erforderlich.

Mit diesem Beschluss legt das POR daher einen Vorschlag für den Weg zu einem reformierten Organisations- und Steuerungsmodell der Personal- und Organisationsangelegenheiten in der Landeshauptstadt München vor.

Mit neoHR soll im POR eine neue Aufbauorganisation eingeführt werden, die Kompetenzen bündelt und heutige POR-interne Doppelstrukturen abbaut,

- Schnittstellen reduziert und dadurch effizientere Prozesse ermöglicht,
- Kund*innenorientierung in den Fokus rückt,
- aktuell unterrepräsentierte Funktionen abbildet und
- eine verbesserte zentrale Steuerung ermöglicht.

Das künftige POR-Organigramm baut auf der Grundstruktur des HR Business-Partner*innen-Modells auf, welches sich in den letzten drei Jahrzehnten weltweit zum „Goldstandard“ der modernen Personalarbeit herausgebildet hat.¹ Es orientiert sich eng am Beschäftigtenlebenszyklus. Statt sechs Abteilungen wird es künftig fünf Geschäftsbereiche geben, in denen Kompetenzen und Leistungen in Kompetenz und

¹ Fast alle DAX30-Unternehmen in Deutschland organisieren ihre Personalarbeit nach einer Variante des Modells (Analyse: Roland Berger anhand von Stellenprofilen, Juni 2021.) Erfolgreiche Anwendungsbeispiele sind zudem ehemals öffentlich-rechtliche Unternehmen wie die Deutsche Post, die Deutsche Bahn oder die Deutsche Telekom. Auch im kommunalen Kontext wird das Modell angewendet, um in historisch gewachsenen, dezentralen Organisationen die Grundlage für eine effiziente und zukunftsgerichtete Personalfunktion zu schaffen. Die Stadt Nürnberg wendet eine Version des Modells ebenso erfolgreich an wie die städtischen Tochtergesellschaften Stadtwerke München GmbH, die Flughafen München GmbH und die Messe München GmbH.

Service Centern gebündelt werden. Der Geschäftsbereich HR Business Partner*innen (POR-1) bildet das Dach für die neu einzuführende Rolle der HR BP. Das HR Kompetenz- & Beratungscenter (POR-2) bündelt in den Abteilungen Personalgewinnung & -marketing, Kommunikation sowie Talententwicklung künftig alle Kompetenzen und Aufgaben der Personalgewinnung, der Personalentwicklung und der Ausbildung, inkl. Arbeitgebermarketing, Kommunikation, Coaching und Diversity/Gleichstellung. Das HR Kund*innencenter (POR-3) vereint künftig alle Kompetenzen und Leistungen im Personalservice, zur Personalbetreuung und -abrechnung sowie zum Dienstreisemanagement. Im Geschäftsbereich Beschäftigungsbedingungen und Recht (POR-4) werden künftig Leistungen und Kompetenzen mit einem hohen Rechtsbezug bzw. rechtlichen Rahmenvorgaben gebündelt. Der Bereich Organisation wird künftig im Geschäftsbereich Organisation & Transformation (POR-5) verankert. Ergänzt werden die künftigen Geschäftsbereiche des POR um vier Stabsstellen, die Steuerungsaufgaben sowie Querschnittsfunktionen ausüben. Dazu gehört auch eine Stabstelle P&O Steuerung, um in Zukunft eine verbesserte zentrale Steuerungsfunktion für HR- und Organisationsarbeit zu etablieren.^[1]

Ein erfolgskritischer Faktor für die Umsetzung des Organisationsmodells ist eine grundlegende Überarbeitung und Neuausrichtung des Steuerungsmodells in Personal- und Organisationsangelegenheiten. Zudem erfordern die mit neoHR zu erzielenden Effizienzpotenziale sowie das veränderte Aufgaben- und Leistungsportfolio eine Einsparung sowie eine Neu- bzw. Umverteilung von Ressourcen entlang der neuen HR-Organisation.

Mit Entscheidung zu den Grundsätzen des zukünftigen Organisations- und Steuerungsmodells geht das Programm neoHR von der Konzeptions- in die Umsetzungsphase über. Die Umorganisation des POR wird als entscheidende Grundlage weiter vorangetrieben, um darauf aufbauend gemeinsam mit den Referaten und Eigenbetrieben die zukünftige Aufgabenverteilung erarbeiten und festlegen zu können. Auf Grundlage der notwendigen Zustimmungen des Stadtrates sind die weiteren Schritte zum Umbau des POR bzw. zur stadtweiten Transformation der Personal- und Organisationsangelegenheiten übergangslos vorgesehen. Mit dem für Oktober 2022 vorgesehenen Ausplanungsbeschluss wird dann die Aufgaben- und Tätigkeitsverteilung zwischen POR und den Fachreferaten festgelegt. Hierfür wird eine referatsübergreifende Arbeitsgruppe zum Ausplanungsbeschluss gebildet. Diese Arbeitsgruppe wird auch – dann mit Beteiligung der Stadtkämmerei und dem IT-Referat – ein Zukunftsmodell für die Geschäftsleitungen erarbeiten.

2. Anlass, Grundlagen und Ziele des vorliegenden Grundsatzbeschlusses

Mit dieser Beschlussvorlage legt das POR einen Vorschlag für eine Reform des Personal- und Organisationsmanagements in der Landeshauptstadt München vor. Der Grundsatzbeschluss beinhaltet die Grundzüge des zukünftigen Organisations- und Steuerungsmodells der Personal- und Organisationsangelegenheiten und beschreibt die weitere Vorgehensweise zur notwendigen stadtweiten Transformation. Auf Grundlage des Stadtratsbeschlusses „Programm neoHR – Digitalisierung und

Weiterentwicklung des LHM-Personalmanagements“ (Sitzungsvorlagen Nr. 14-20 / V 16545 und Nr. 14-20 / V 16543) vom 20.11.2019 wurde das POR beauftragt, das Transformationsprogramm neoHR durchzuführen und die Personal- und Organisationsarbeit im Zeitraum 2020-2025 zu modernisieren. Der nun vorliegende Grundsatzbeschluss beschreibt die Leitplanken der Reform und die anstehende Umorganisation des POR. Die weitere Ausgestaltung und Konkretisierung der Reform soll im Oktober 2022 in einem Ausplanungsbeschluss erfolgen. Der Ausplanungsbeschluss soll in intensivem Zusammenwirken mit den Referaten und Eigenbetrieben erstellt werden. Erst mit dem Ausplanungsbeschluss soll verbindlich festgelegt werden, wie die Zuständigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement künftig zwischen dem POR und den Referaten und Eigenbetrieben verteilt sein sollen.

Das vorliegende Beschlussdokument stellt eine Weiterentwicklung zur ersten Entwurfsfassung dar, die im Mai an die Referate und Eigenbetriebe zur Stellungnahme versandt worden ist. Für die Rückmeldungen bedanken wir uns. In den Stellungnahmen wurde die grundsätzliche Notwendigkeit einer Reform anerkannt, gleichwohl besteht an unterschiedlichen Stellen Diskussions- und Aufklärungsbedarf. In die nun vorliegende Beschlussvorlage sind die Anmerkungen der Referate und Eigenbetriebe aus den schriftlichen Stellungnahmen und die Ergebnisse aus zwei Referent*innenbesprechungen vom 12.07.2021 und 02.08.2021, einer außerordentlichen Geschäftsleiter*innentagung am 23.07.2021 sowie verschiedenen anderen Gesprächsrunden eingeflossen.

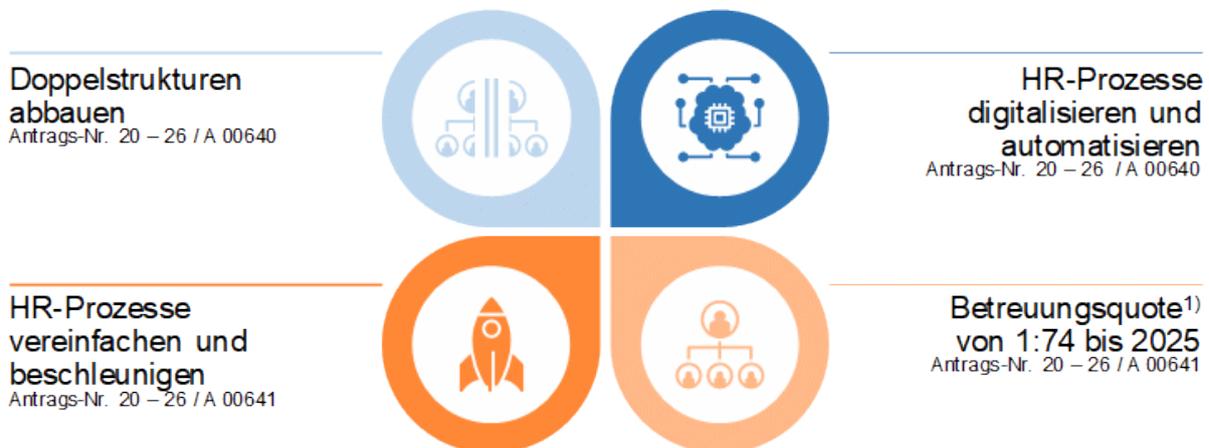
2.1 Grundlagen des Beschlusses

Mit dem Transformationsprogramm neoHR soll die Personal- und Organisationsarbeit innerhalb der LHM zukunftsfähig aufgestellt werden: digital, flexibel und nah an den Kund*innen. Langfristiges Ziel ist es, die Landeshauptstadt München als modernste und attraktivste Arbeitgeberin im kommunalen Sektor zu etablieren. Die Landeshauptstadt München ist sich ihrer Verantwortung als soziale Arbeitgeberin sowie ihrer Vorreiterrolle im Bereich der Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit zu jeder Zeit bewusst und diese Aspekte werden in die Programmarbeit einfließen. Hier möchten wir insbesondere auf unsere Antwort auf die „176. Empfehlung der 326. Stadtratskommission zur Gleichstellung von Frauen“ verweisen, im Rahmen derer wir die konkrete Umsetzung gleichstellungsrelevanter Themen in einzelnen Themenfeldern beschrieben haben. Mit der neuen Arbeitgebermarke, die unter Beteiligung von Referaten, Eigenbetrieben und Stakeholdern wie dem Gesamtpersonalrat, der Gleichstellungstelle für Frauen, der GJAV und der Koordinierungsstelle zur Gleichstellung von LGBTIQ* entwickelt wurde, ist zudem das Arbeitgeberversprechen der Landeshauptstadt München definiert und bekannt gegeben. Daran soll und wird sich durch neoHR nichts ändern.

Mit unterschiedlichen Anträgen hat der Stadtrat den Auftrag zur Durchführung von neoHR ergänzt bzw. konkretisiert:

- Stadtratsantrag „Personaladministration zügig effizienter gestalten“ (Antrags-Nr. 20-26 / A 00641)

- Stadtratsantrag „Organisation und Geschäftsprozesse stadtweit optimieren und Doppelstrukturen abbauen“ (Antrags-Nr. 20-26 / A 00640)
- Mit dem Beschluss „Strategische Aufgabenkritik im POR – Umsetzung im Rahmen des Transformationsprogramms neoHR und kurzfristige Maßnahmen“ (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02005) hat sich das Programm neoHR verpflichtet, bis Mitte 2021 ein aussagekräftiges Kennzahlensystem zu konzipieren. Dabei wird festgelegt, welche Kennzahlen und Indikatoren für die Personal- und Organisationsangelegenheiten der LHM sinnvoll und nutzbar sind und dem Management einen Mehrwert in der Entscheidungsfindung liefern. Mit Hilfe dieser Kennzahlen sollen auch Einspar- und Optimierungspotenziale sichtbar gemacht werden. Die Effizienzen, die sich aus den strukturellen Veränderungen einerseits und der Digitalisierung und Optimierung der Geschäftsprozesse andererseits ergeben, können anhand des Kennzahlensystems quantifizierbar gemacht werden.
- Der Verwaltungs- und Personalausschuss beauftragte das POR am 09.12.2020 mit der Beschlussvorlage (Nr. 20–26 / V 02005) zudem mit der priorisierten Analyse des Prozesses der Stellenbewertung. Ziel ist es, Doppelstrukturen abzubauen, Bearbeitungszeiten zu verkürzen sowie gesamtstädtische Effizienzgewinne zu ermöglichen



1) Betreuungsquote: Verantwortlichkeit einer/r Personaler*in für X Beschäftigte. Betreuungsquote bezieht sich lt. Antrag auf die Personalverwaltung

Abbildung: Kernaufträge der Stadtratsanträge

Der Stadtratsantrag „Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen“ (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997) wird nach Vereinbarungen zwischen den beiden Referaten nicht durch das Programm neoHR bearbeitet und ist deshalb auch nicht Gegenstand dieses Beschlusses. Die Federführung liegt im IT-Referat, die Bearbeitungen aller gemeinsamen Themen erfolgt in der etablierten Programmarbeit von neoIT. Eine Aufnahme und Bearbeitung im Rahmen von neoHR erfolgt ausschließlich auf Grundlage der Planung und Entscheidungen aus neoIT. Deshalb beinhaltet diese Beschlussvorlage auch keine Entscheidung über die zukünftige Ausgestaltung und die Rolle der Bereiche „Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement“ (so genannte GPAMs) in den Geschäftsleitungen.

Entscheidungen im Rahmen des sog. „Leistungsschnitts 2.0“ (Beschluss des Stadtrates vom 28.07.2021, Vorlage-Nr. 20-26 / V 02997) werden aber Einfluss auf das Zukunftsmodell der Geschäftsleitungen haben (siehe unten). Insofern gibt es hier eine Schnittstelle zwischen den beiden Programmen.

2.2 Ziele des Grundsatzbeschlusses

Nach Abschluss der Analysephase und den ersten Meilensteinen der Konzeptionsphase legt das POR nun einen Vorschlag für den Weg zu einer Neugestaltung und Weiterentwicklung des stadtweiten Personal- und Organisationsmanagements mit Begründung vor. Der Stadtrat wird um zustimmende Kenntnisnahme bzw. soweit notwendig um Zustimmung und Beschlussfassung gebeten. Das Beschlussdokument fasst die Ergebnisse eines Analyseberichtes (**Anlage 3**) der externen Unternehmensberatung Roland Berger zusammen und formuliert einen Vorschlag für das zukünftige Zielbild der HR-Funktion (inklusive Organisationsmanagement) der Landeshauptstadt München. Bestandteile der Vorlage sind daher

- die Ergebnisse der Bestandsaufnahme und Bewertung des Ist-Zustands in den Personal- und Organisationsangelegenheiten (Analysebericht Roland Berger, **Anlage 3**), die Bewertung und die Ableitung von Stellhebeln für das Zielbild,
- die Weiterentwicklung der Programmziele von neoHR und der politischen Aufträge zu konkreten Zielvorgaben für das zukünftige Organisations- und Steuerungsmodell in Personal- und Organisationsangelegenheiten,
- die Information des Stadtrates über das neue kund*innenorientierte Organisationsmodell für das POR für die Realisierung vereinfachter, beschleunigter und digitalisierter HR-Prozesse,
- grundsätzliche Vorschläge zum Abbau von Doppelstrukturen und die Sicherstellung einer optimierten Betreuungsquote über die Neuverteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen zentralen und dezentralen Einheiten im Personal- und Organisationsmanagement und
- die Beschreibung des notwendigen Umstiegs in das neue Organisationsmodell im POR und des weiteren Transformationsprozesses unter Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe.

3. Vorgehensweise und Programmarbeit in neoHR

3.1 Initialisierung und Gründung des Programms neoHR

Die initiale Idee für die Gründung des Programms neoHR wurde auf der Strategieklausur des POR Anfang des Jahres 2019 geboren. Ausgehend von einer Vielzahl kleiner und einzelner Digitalisierungsvorhaben bzw. IT-Vorhaben zur Unterstützung der HR-Arbeit wurde der Bedarf nach einer ganzheitlichen und übergreifenden Betrachtung der Personal- und Organisationsfunktion bei der Landeshauptstadt München identifiziert. Die Herausforderungen, die an diese

Funktionen gestellt werden und die zur Gründung des Programms geführt haben, wurden als zu komplex eingeschätzt, als dass eine isolierte und auf einzelne Realisationsprojekte beschränkte Herangehensweise ausgereicht hätte.

Daran anschließend wurde das Programm initiiert und erstmalig aufgesetzt und die Beauftragung des Personal- und Organisationsreferats und des IT-Referates mit der Umsetzung von neoHR durch den Stadtrat mit Beschluss vom 20.11.2019 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16545) herbeigeführt.

Wesentliche Schritte nach Beauftragung waren zunächst die Synchronisation und Einpassung der bestehenden IT-Projekte in den Kontext von neoHR als Programmbereich "HR Technologie und Service". Im Programmbereich "HR Technologie und Service" werden seither IT- bzw. Digitalisierungsvorhaben des POR gebündelt und mit stadtweiten Vorhaben beziehungsweise Vorhaben anderer Referate und Eigenbetriebe synchronisiert. Es erfolgt eine ganzheitliche Betrachtung der Prozesse und HR Services inklusive IT-Technologien zur Unterstützung der Geschäftsprozesse. Diese integrierte Betrachtung von Organisation / Prozessoptimierung und Digitalisierung findet insbesondere auch Ausdruck in der zentralen Leitlinie "Business follows IT". Die Leitlinie, die für alle Digitalisierungsvorhaben des POR gilt, stellt einen Paradigmenwechsel dar: Wir passen künftig unsere Geschäftsprozesse den digitalen Möglichkeiten der eingesetzten Standardsoftware an und nicht mehr umgekehrt.

Weiterer Schwerpunkt war die europaweite Ausschreibung für die externe Unternehmensberatung. Diese wurde ab Ende 2019 vorbereitet und durchgeführt. Parallel dazu wurde der Beginn der Beratung durch eine erste Ist-Erhebung von bestehenden Daten und Informationen zur Aufbau- und Ablauforganisation im Personal- und Organisationsmanagement im POR vorbereitet. Die Ausschreibung der externen Unternehmensberatung konnte nicht, wie ursprünglich geplant, vor Programmstart erfolgen, sondern musste im Programmverlauf erfolgen.

3.2 Veränderungen in der Programmarbeit von neoHR seit Oktober 2020

Mit Beauftragung und unmittelbarem Start der externen Unternehmensberatung Roland Berger im Oktober 2020 wurden die inhaltlichen Aktivitäten der Programmarbeit intensiviert und seither, auch aufgrund der Dringlichkeit der politischen Anträge vom November 2020, beschleunigt durchgeführt. Dies beinhaltete eine deutliche Beschleunigung des Veränderungsprozesses durch Festsetzung eines strafferen Zeitplans mit einer Beschleunigung der Analyse- und Konzeptionsphase. Dies erfolgte durch einen höheren Ressourceneinsatz und einer stärkeren Fokussierung auf eine frühere und damit iterative Umsetzung. Zudem ist mit der Formulierung einer Zielmarke für die Betreuungsquote („Head-Count-Ratio“) im Stadtratsantrag vom 11.11.2020 eine noch stärkere Fokussierung auf Effizienzpotenziale bzw. Einsparziele notwendig geworden, wenngleich es von Beginn an wesentliches Ziel von neoHR war, Effizienzpotenziale zu heben und Doppelstrukturen abzubauen.

Als notwendige Grundlage für die Analysen und Berechnungen mussten Funktionsanalysen im POR und anschließend auch in den dezentralen Einheiten durchgeführt werden. Diese waren notwendig, um stadtweit Transparenz zu den von den einzelnen Bereichen durchgeführten Aufgaben und Prozessen sowie zu den eingesetzten Kapazitäten in Personal- und Organisationsangelegenheiten zu schaffen. Vorhandene Dokumente und Datenquellen waren nicht ausreichend. Die Daten und Informationen beruhen auf Rückmeldungen aus den zentralen und dezentralen Personal- und Organisationsbereichen.

Die Arbeits- und Gremienstruktur für neoHR wurde weiterentwickelt und Ende 2020 in veränderter Form etabliert.

Um dem ganzheitlichen Ansatz von neoHR Rechnung zu tragen, wurden im Steuerungskreis alle Themen gebündelt und die ehemaligen Entscheidungsgremien beendet. Die Vertreter*innen des POR und des IT-Referates übernehmen hier nun gemäß ihren Zuständigkeiten die Entscheidungsfunktion

Mit dem Sounding Board, das bereits im April und Mai 2021, auch unter Beteiligung von Vertreter*innen der politischen Fraktionen, tagte, wird die Meinungsbildung und Entscheidungsvorbereitung für die stadtweit wirksamen Vorschläge zur Neugestaltung unterstützt. Das Programm neoHR erhält damit Rückmeldungen aus einem breiten Spektrum von Interessengruppen und hat das Ohr sowohl an politischen Belangen als auch an der Basis der Referate und Beschäftigten. Die Programmstruktur wurde zudem zum Mai 2021 so angepasst, dass der POR-Führungskreis an der weiteren Ausgestaltung des Zielbildes u.a. über themenspezifische Arbeitsgruppen zunehmend beteiligt werden kann. Dieser partnerschaftliche Ansatz ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um Veränderungsexpertise und Umsetzungsorientierung erfolgreich zu kombinieren.

Zum Erfolgsrezept von neoHR gehört es, dass alle Mitarbeiter*innen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, sich aktiv an der Gestaltung beteiligen und so von Betroffenen zu Beteiligten werden. Damit dies gelingt, wurden auf allen Ebenen und abteilungsübergreifend die Perspektiven der Beschäftigten der LHM über Interviews oder Beteiligungsformate einbezogen. Eine kontinuierliche Change-Begleitung unterstützt alle Führungskräfte und Mitarbeiter*innen bei der Transformation. Für eine maximale Transparenz gibt es seit Oktober 2020 zudem zu allen Programmfortschritten regelmäßige Kommunikationsangebote. An dieser Stelle möchten wir hervorheben, dass sich die Einbindungs- und Veränderungs-Begleitung auch auf die dezentralen Personal- und Organisationsbereiche in den Referaten und Eigenbetriebe und ihrer Beschäftigten bezieht. Mit dem weiteren Fortschritt im Programm wird diese Beteiligung intensiviert (siehe hierzu ausführlicher das Kapitel 5.2.4 zum Transformationsprozess).

3.3 Arbeitsteilung und Zusammenarbeit zwischen dem POR und der Unternehmensberatung

Die Beratungsleistung für neoHR wurde nicht als Begutachtung ausgeschrieben, sondern als Unterstützung des Transformationsprozesses. Das bedeutet, dass das Change-Management, die Unterstützung und Begleitung der Veränderungen, von

Beginn an Teil der Leistungen des Beraterteams von Roland Berger waren. Die Zusammenarbeit zwischen internem Programmteam und externem Beraterteam ist als partnerschaftliche Zusammenarbeit gestaltet, bei der mit zunehmendem Fortschritt die Anteile externer Beratung reduziert und die Verantwortung in die Organisation gegeben werden.

Die Analysen für die Ist-Betrachtung wurden durch das externe Beraterteam mit Unterstützung durch interne Kolleg*innen durchgeführt. Die zugrundeliegenden Primärdatenerhebungen aus den POR- sowie dezentralen Bereichen (bspw. Funktionsanalysen) wurden vom Beraterteam begleitet. Die Bewertung der (Zwischen-) Ergebnisse, Ableitung der Handlungsempfehlungen und die Gestaltung des Zielbildes sind gemeinsam erfolgt. Mit weiterem Fortschritt des Programms werden immer mehr Aufgaben und Verantwortlichkeiten intern übernommen, weiterhin notwendige (Implementierungs-) Unterstützung durch Roland Berger wird bedarfsorientiert gesteuert.

3.4 Aktueller Stand im Programm neoHR Ende Juli 2021

Mit Versand des ersten Beschlussentwurfs Ende Mai befindet sich das Transformationsprogramm neoHR in der Konzeptions- und Umsetzungsphase:

- Im POR arbeiten Projektgruppen daran, die Einheiten des neuen Organisationsmodells auszugestalten und erfolgreich an den Start zu bringen. Interne Change-Agents helfen den HR-Projektverantwortlichen dabei, den Prozess aktiv zu gestalten.
- Stadtweit wird die weitere Arbeit zur Gestaltung der zukünftigen Zuständigkeits- und Tätigkeitsverteilung vorbereitet, um ab Beschlussfassung zum Grundsatzbeschluss im Oktober 2021 die nächsten Schritte für die Umsetzung des Zielbildes gehen zu können.

4. Ergebnisse einer 360°-Analyse zur Bestandsaufnahme im Personal- und Organisationsmanagement in der LHM

Das Programm neoHR hat mit einer 360°-Analyse ein vollständiges Bild des Ist-Zustands der Personal- und Organisationsarbeit in der LHM gezeichnet. Mit dem in der **Anlage 3** beigefügten Analysebericht hat das Beraterteam von Roland Berger die Ergebnisse aller Analysen vorgelegt und mit einem Fazit zur aktuellen Situation hinterlegt.

Die einzelnen Analysen zeigen dabei umfassend und belastbar die bestehenden Herausforderungen und bereits erreichten Potenziale in den laufenden Aktivitäten im Personal- und Organisationsmanagement auf. Es wird deutlich, wie groß die strukturellen Handlungsnotwendigkeiten sind und wie sehr die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation und die Zufriedenheit der Kund*innen mit den Leistungen von der Modernisierung des Personal- und Organisationsmanagements sowie der Digitalisierung abhängt.

Viele der Herausforderungen wurden in der Vergangenheit von unterschiedlichen Stellen in der LHM immer wieder beschrieben. Eine systematische und objektive Bestandsaufnahme und Bewertung aller relevanten Aspekte unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven aus dem POR, den Fachreferaten und Eigenbetrieben, politischen Interessenvertretungen wie auch den Kund*innen, lag bisher nicht vor. Diese notwendigen Grundlagen herzustellen, war ein wesentliches Anliegen von neoHR. Aus Sicht des POR sind die vorliegenden Ergebnisse methodisch belastbar und von hoher Qualität. Die Ergebnisse der gemeinsam durchgeführten Analyse werden vollinhaltlich geteilt.

Wesentliche Erkenntnisse aus den Analysen sind:

- Mit ~1.350 VZÄ werden heute vergleichsweise viele Ressourcen im Personal- und Organisationsmanagement eingesetzt. Verknüpft mit der Tatsache, dass die Beschäftigten nur teils zufrieden bzw. eher unzufrieden mit der Personalarbeit in der LHM sind, wird Handlungsbedarf deutlich.
- Die vermuteten Doppelarbeiten und hohe Anzahl an Schnittstellen wurden sowohl im POR wie auch im Verhältnis zwischen zentralen und dezentralen Einheiten bestätigt. Im POR spielen hier insbesondere die interne Trennung von Fach- und Querschnittszuständigkeit sowie die Bündelung der Aufgabenwahrnehmung eine Rolle.
- Das bisherige, historisch über einen Zeitraum von rd. 25 Jahren gewachsene Regelungskonzept für Personal- und Organisationsangelegenheiten mit einer Vielzahl einzelner referats-, dienststellen- sowie eigenbetriebsspezifischen Delegationsbeschlüssen mit stark ausgeprägter Regelungstiefe ist unübersichtlich und auch an vielen Stellen nicht mehr aktuell. In Folge der Delegationsbeschlüsse ist in der Stadtverwaltung ein Gesamtsystem entstanden, in dem eine Vielzahl an Aufgaben sowohl zentral im Personal- und Organisationsreferat wie auch dezentral in den Referaten und Eigenbetrieben vorgehalten werden, die nicht immer klar voneinander abgegrenzt sind und deren Zusammenspiel nicht immer eindeutig geregelt ist. Diese Doppelstrukturen führen zu teilweise langen Abstimmungswegen, intransparenten Prozessen und Doppelarbeiten an unterschiedlichen Stellen (insbesondere bei Prüf- und Freigabeprozessen). Auch wenn im Falle von Doppelstrukturen Verantwortlichkeiten geregelt sind, bergen Sie grundsätzlich das Potenzial für Doppel- und Parallelarbeiten sowie Ineffizienzen.
- Eine Gesamtverantwortung und Transparenz über Personalprozesse existieren heute bei vielen bereichsübergreifenden Prozessen nicht.
- Die Personalarbeit erfolgt bisher kaum IT-gestützt.

5. Vorschlag für eine grundlegende Reform der Personal- und Organisationsarbeit

Aufgrund der eindeutigen und teils wenig erfreulichen Ergebnisse der Analysephase, bedarf es einer grundlegenden und ganzheitlichen Reform der Personal- und Organisationsarbeit in der LHM. Aus den Erkenntnissen der Analysen, den identifizierten Stellhebeln, den Meinungsbildungsprozessen, den Programmzielen von

neoHR und den Stadtratsanträgen leitet sich das neue Zielbild für eine gesamtstädtische Gestaltung der Personal- und Organisationsangelegenheiten ab. Eine effizientere Gestaltung der Personalarbeit in der LHM über den Abbau von Doppelstrukturen sowie die Optimierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen sind die wesentlichen Vorgaben für die Reform, deren zentralen Bestandteile eine Umorganisation des POR und eine Grundkonzeption für die Neuordnung der Zuständigkeiten in Personal- und Organisationsthemen mit Vorgehensvorschlag ist. Mit dem Reformvorschlag werden die Stärken, die aus den Analysen ablesbar waren, gezielt genutzt und ausgebaut. Beispiel ist die heutige Abteilung 4 des POR, bei der durch die Analysen sichtbar wurde, dass die höchste Kunden*innenzufriedenheit bei einem vergleichsweise effizienten Ressourceneinsatz erreicht werden konnte.

5.1 Notwendigkeit und Ziele der Reform

Die Analyseergebnisse bestätigen die Notwendigkeit einer grundsätzlichen Reform und die Ziele, die sich neoHR gestellt hat. Auf Grundlage der detaillierten Erkenntnisse ist es möglich, ein auf die LHM passendes neues Organisationsmodell für das POR zu gestalten und einen Vorschlag für eine systematische Neuordnung der Tätigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement zwischen dem POR und den dezentralen Einheiten zu beschreiben.

Mit Blick auf den Auftrag zu Modernisierung und Neugestaltung der Personal- und Organisationsarbeit in der Landeshauptstadt München können aus den Erkenntnissen mehrere Ansatzpunkte bzw. Stellhebel abgeleitet werden, auf die das zukünftige Organisations- und Steuerungsmodell Antworten geben muss:

- **Heben von Effizienzen:** Abbau von Doppelarbeiten und Überregulierung sowie Prozessoptimierung mit definierten Standards
- **Klare Zuständigkeiten für Aufgaben und innerhalb von Prozessen:** Konkretisierung des POR-Mandats bzw. des Mandats der Referate und Eigenbetriebe
- **Verbesserte Steuerung:** Vereinfachtes Steuerungsmodell mit eindeutiger und nachvollziehbarer Aufgabenverteilung und Ende-zu-Ende Verantwortlichkeiten
- **Gemeinsame Verantwortung:** Etablierung von Ende-zu-Ende Verantwortlichkeiten und Transparenz über Arbeitsfortschritte und gute Kommunikation
- **Agilere Formen der Zusammenarbeit:** Stärkung der Übernahme von Verantwortung sowie Etablierung von angemessenen Führungsspannen und Bereichsgrößen
- **Stärkere Kund*innenorientierung:** Orientierung der Aufbau- und Ablauforganisation an den Bedürfnissen der Kund*innen mit Benennung klarer Ansprechpartner*innen zur Gestaltung einer Dienstleistungsrolle
- **Digitalisierung:** Flächendeckende Einführung und Nutzung von IT-Anwendungen, Automatisierung von Prozessen

- **Innovative Arbeitsmethoden:** Selbstorganisation mit Abdeckung der Elemente kompetenzorientiertes Arbeiten, flache Hierarchien und selbstorganisierte Teams
- **Neue Führungskultur:** Ergebnisorientierter und moderner Führungsstil mit Abdeckung der Elemente Verantwortungsübertragung, Entscheidungsübertragung, Kompetenzentwicklung und gegenseitiges Feedback
- **Etablierung einer Lösungskultur:** Stärkung der Elemente Fehlerakzeptanz, systematisches Lernen aus Fehlern und kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- **Bessere Kund*innenzufriedenheit:** Die Ziele sollen insgesamt auf eine verbesserte Zufriedenheit der Kund*innen mit der Personal- und Organisationsarbeit einzahlen. Für das POR streben wir hier im Zielbild eine Verbesserung von heute 3,0 auf 2,0 an

Bei Betrachtung der Gesamtorganisation wird aber auch deutlich, dass die Reform nur gelingen kann, wenn durch eine Umorganisation des POR die Grundlagen für die weiteren Veränderungen gelegt werden. Für die Entflechtung von Strukturen und die Optimierung von Prozessen, ist die Stabilität der Querschnittsfunktion entscheidend, um die Anforderungen insbesondere auch aus Sicht der Kund*innen abbilden zu können.

5.2 Neuorganisation des POR

Ein neues, kund*innenfreundliches Organisationsmodell des POR ist Grundvoraussetzung für das Funktionieren der Reform. Die heutige, funktional ausgerichtete Organisation des POR, die seit Gründung des POR im Jahr 1919 im Wesentlichen unverändert besteht, wird den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht. Die Organisation entspricht nicht mehr den aktuellen Anforderungen, da sie immer noch eher auf eine klassische Verwaltungsbeziehung in einem Über-Unterschiedsverhältnis ausgelegt ist als auf eine moderne Personal- und Organisationsarbeit, die partnerschaftlich und auf Augenhöhe erfolgt.

Als Vor- und Nachteile der heutigen funktionalen Organisation werden in der Fachwelt² genannt:

Vorteile	Nachteile
Spezialwissen der einzelnen Mitarbeiter	Verschiedene Ansprechpartner
Klare Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	Begrenzte Vertretungsmöglichkeit anderer Bereiche

² Vgl. https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/organisation-von-hr-6-gliederung-von-hr_idesk_PI42323_HI583526.html

Schnelle Bearbeitung	Fokus liegt auf der eigenen Aufgabenstellung und nicht der Gesamtbetrachtung
Hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität	Mangelndes Entgegenkommen bei Schnittstellenproblemen

Die Analysen haben zwar auf der einen Seite das hohe Spezialwissen der Beschäftigten bestätigt, die übrigen Vorteile aber gerade nicht. Die Nachteile dieser Organisationsform treten stattdessen besonders hervor. Es bedarf deshalb einer grundlegenden, an zeitgemäßen und bewährten Standards orientierten Neuorganisation des POR.

Mit dieser Vorlage soll der Stadtrat über das neue Organisationsmodell, welches eine laufende Angelegenheit der Verwaltung³ ist, informiert werden.

5.2.1 Grundlagen der Neuorganisation

Mit neoHR wird im POR demnach eine neue Aufbauorganisation eingeführt, die

- Kompetenzen bündelt und heutige POR-interne Doppelstrukturen abbaut,
- Schnittstellen reduziert und dadurch effizientere Prozesse ermöglicht,
- Kund*innenorientierung in den Fokus rückt,
- aktuell unterrepräsentierte Funktionen abbildet und
- eine verbesserte zentrale Steuerung ermöglicht.

Die Eckpfeiler für die neue Aufbauorganisation bilden die Einführung des HR Business Partner*innen-Modells sowie die Orientierung am Beschäftigtenlebenszyklus. Diese neue Aufbauorganisation des POR ist die Voraussetzung, um die Personal- und Organisationsangelegenheiten stadtweit neu zu gestalten.

5.2.2 HR Business-Partner*innen-Modell

Im POR soll das HR Business Partner*innen-Modell (HR BP-Modell) eingeführt werden, das in einer kleineren Form in einem Pilotprojekt bereits seit 2019 im IT-Referat erprobt wird. Das Modell zeichnet sich neben einer übergreifenden HR-Steuerung durch die Organisation der HR-Arbeit in drei getrennte Rollen aus: HR Business Partner*innen, Service Center sowie Kompetenz Center (siehe Abbildung).⁴ Neben einer hohen Kund*innenorientierung ermöglicht es den Abbau von Doppelstrukturen und die Reduktion der Schnittstellen durch eine starke Bündelung von Kompetenzen und Leistungen. Zugleich ermöglicht das Modell Zeiteinsparung durch Standardisierung von Prozessen und die Schaffung von Freiräumen, um

³ Die Gestaltung des *Verwaltungsaufbaus* und *Verwaltungsablaufs* unterhalb der sog. *Referatsverteilung* fällt nach der *Gemeindeordnung* in die *Zuständigkeit* des *Oberbürgermeisters* und ist damit *Angelegenheit der laufenden Verwaltung*, Art. 46 Abs. 1 Satz 1 BayGO.

⁴ In der heutigen funktionalen Organisation werden diese Rollen in den einzelnen Organisationseinheiten jeweils gemeinsam wahrgenommen mit der Folge, dass konzeptionelles Arbeiten und die Beratungsfunktion häufig zu kurz kommt.

besser auf Referats- und Dienststellen-spezifische Bedürfnisse einzugehen. Der Ansatz trägt zudem zu einer Maximierung der Zeit für die Kund*innen durch optimierte Prozesssteuerung bei. Denn der Fokus des HR Business Partners liegt klar auf den Bedürfnissen der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen sowie auf einer hohen Lösungsorientierung.



Abbildung: Bereiche des HR Business Partner*innen-Modells

Die **HR Business Partner*innen (HR BP)** stehen künftig den Führungskräften der Referate und Eigenbetriebe als direkte strategische HR-Partner*innen beratend zur Seite. Als Führungskräfte verstehen wir in diesem Zusammenhang die Referatsleitung, die Geschäftsleitung und Führungskräfte mit eigener Entscheidungsverantwortung in Personalangelegenheiten. Führungskräfte nehmen als erste Kontaktpersonen für Beschäftigte bei Personalfragen, in der Personalentwicklung sowie durch ihre Verantwortung für die Organisation ihrer Geschäftsbereiche eine zentrale Rolle in der HR-Arbeit ein. Die HR BP unterstützen künftig Führungskräfte als Sparringspartner*innen bei der Wahrnehmung dieser Rolle in allen strategischen und kritischen operativen HR-Fragen. Dabei kennen sie sowohl die Besonderheiten der von ihnen betreuten Bereiche als auch das POR. Sichertgestellt wird eine Berücksichtigung der Bedarfe der einzelnen Referate durch enge Zusammenarbeit der HR Business Partner*innen mit den von ihnen betreuten Führungskräften sowie weiteren Ansprechpartner*innen in den Referaten. Die künftige Rolle der HR BP wird erst im Ausplanungsbeschluss endgültig definiert. Auf Seiten des POR braucht es in jedem Fall HR BP als zentrale Ansprechpartner*innen für die Referate und Eigenbetriebe. Das Fehlen dieser zentralen Ansprechpartner*innen ist eine Schwäche der heutigen Organisation und wird deshalb in jedem Fall umgesetzt. Die konkrete Aufgabenverteilung wird in enger Abstimmung mit den jeweiligen Referaten bzw. Eigenbetrieben festgelegt. Die Referate und Eigenbetriebe bestimmen auch entscheidend mit, für welche Führungskräfte die HR BP künftig als Ansprechpartner*innen fungieren sollen. Davon hängt dann auch ab, welche Personalkapazitäten hier auf Seiten des POR vorzuhalten sind.

In den **Service Centern** werden künftig alle operativen Prozesse der HR-Arbeit

gebündelt. Service Center (SC) wickeln als Dienstleiter*innen für Beschäftigte alle administrativen HR-Aufgaben entlang des Beschäftigtenlebenszyklus, d.h. von der Personalgewinnung bis zur Arbeitsbeendigung, ab. Sie fungieren als Ansprechpartner*innen für die Beschäftigten in HR-Fragen und leisten damit einen elementaren Beitrag zur Kund*innenorientierung sowie zur Beschäftigtenzufriedenheit. Die Bündelung von operativen Prozessen in Service Centern ermöglicht eine hohe Standardisierung und damit eine schnellere und effizientere Abwicklung von Anfragen sowie eine einheitlich hohe Qualität der Leistungserbringung. Damit leisten sie künftig einen elementaren Beitrag zur Erreichung der Ziele von neoHR, insb. zur Erhöhung der Kund*innenorientierung und Beschäftigtenzufriedenheit. Durch professionelle Service Center, mit einem klar definierten, zentralen Dienstleistungsangebot, sollen die Referate und Eigenbetriebe nach dem Vorbild der heutigen Entgeltberechnung (POR P4) von operativen Tätigkeiten im Rahmen der Personalverwaltung bestmöglich entlastet werden.

Kompetenz Center (KC) bündeln HR-Grundsatz- und Expert*innenwissen. Sie beschäftigen sich mit strategischen Themen, wie der Ausarbeitung von HR-Strategien, die in den Service Centern sowie in der Arbeit der HR BP Anwendung finden. Sie haben in der Regel keinen direkten Kund*innenkontakt, stehen jedoch im engen Austausch mit den Service Centern sowie den HR BP. Ziel der Kompetenz Center ist es, eine LHM-weit abgestimmte und einheitliche HR-Strategie, Richtlinien und Instrumente bereitzustellen, die die Service Center und HR Business Partner*innen im POR sowie die Geschäftsleitungen und Führungskräfte bestmöglich bei ihrer Arbeit unterstützen.

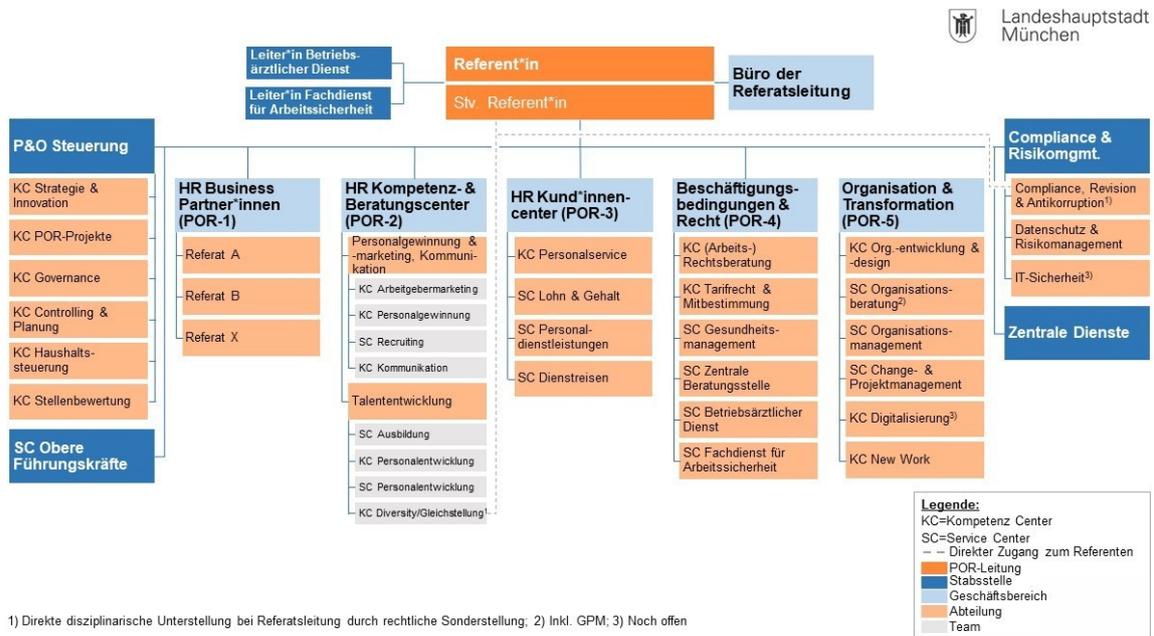
Neben einer stärkeren Bündelung von Leistungen und Kompetenzen in Service und Kompetenz Centern und der Beratung der Führungskräfte durch die Einführung des HR BP-Modells wird eine Erhöhung der Kund*innenorientierung und -zufriedenheit künftig durch eine stärkere Orientierung der HR-Leistungen und -prozesse am **Beschäftigtenlebenszyklus** ermöglicht. Für jedes Ereignis entlang des Beschäftigtenlebenszyklus (siehe Abbildung), von der Personalgewinnung bis zur Arbeitsbeendigung, wird es im neuen Organisationsmodell ein passgenaues und bedarfsorientiertes Leistungsangebot, klare und transparente Ende-zu-Ende-Verantwortlichkeiten sowie einheitliche Ansprechpartner*innen und definierte Prozesse geben.



Abbildung: Beschäftigtenlebenszyklus mit übergreifenden und grundlegenden Funktionen

5.2.3 Neue Aufbauorganisation des POR

Das künftige POR-Organigramm (**Anlage 4**) baut auf der Grundstruktur des HR BP-Modells auf und orientiert sich bei der Gestaltung der fünf neuen Geschäftsbereiche eng am Beschäftigtenlebenszyklus.⁵



1) Direkte disziplinarische Unterstellung bei Referatsleitung durch rechtliche Sonderstellung; 2) Inkl. GPM; 3) Noch offen

Quelle: Landeshauptstadt München, Roland Berger

Abbildung: Ziel-Aufbauorganisation POR

Aufgrund der Auflösung der Trennung von Fach- und Querschnittszuständigkeit im POR wird es zukünftig im POR keine klassische Geschäftsleitung mehr geben. Die

5 Einzelne Änderungen der Bezeichnungen sind noch möglich.

Aufgaben sind entweder der Stabstelle „Zentrale Dienste“ oder den entsprechenden Geschäftsbereichen bzw. Stabsstellen zugeordnet. Diese Aufbauorganisation dient allein dem Abbau von Doppelstrukturen innerhalb des POR und bedeutet kein Präjudiz für die anderen Referate und Eigenbetriebe, in denen die Situation nicht vergleichbar ist.

5.2.3.1 Referatsleitung

Die*der Referent*in für Personal- und Organisation und die*der Stadtdirektor*in in Besoldungsgruppe B4 als Stellvertreter*in der*des Referent*in sollen künftig das Referat gemeinsam mit einer klar definierten Aufgabenteilung leiten. Mit der Stelle der/des Stellvertreter*in soll künftig nicht mehr gleichzeitig die Leitung eines Geschäftsbereichs bzw. einer Abteilung verbunden sein. Die Trennung der Stellvertretungsfunktion von einer Geschäftsbereichs- bzw. Abteilungsleitung hat sich in allen anderen Querschnittsreferaten (SKA, RIT, KR) sehr bewährt. Während die eher strategisch ausgerichteten Geschäftsbereiche direkt an die*den Referent*in berichten werden, sollen die eher operativ, am Tagesgeschäft orientierten Geschäftsbereiche an die*den Stadtdirektor*in berichten. Mit dieser Stelle soll deshalb die Funktion des „Chief Operating Officer“ verbunden sein. Mit dieser in großen Personalorganisationen bewährten Aufgabenteilung an der Referatsspitze folgen wir einer Empfehlung der externen Beratung.

5.2.3.2 Geschäftsbereich HR-Business-Partner*innen (POR-1)

Der Geschäftsbereich HR Business Partner*innen (POR-1) bildet das Dach für die neu einzuführende Rolle der HR BP. Die Abteilungen des Bereichs werden nach den Referaten und Eigenbetrieben strukturiert. Die Größe der Abteilungen richtet sich nach der Komplexität und Größe der betreuten Bereiche. Die Bündelung der HR BP in einem Bereich ermöglicht u.a. eine starke Vernetzung der HR BP untereinander und eine einheitlich hohe Qualität der HR-Arbeit in allen Referaten und Eigenbetrieben. Bei der Besetzung der Stellen der HR BP sollen nicht nur Personen aus dem POR, sondern vor allem auch Beschäftigte aus den Geschäftsleitungen berücksichtigt werden, um die Kundenperspektive sicherzustellen.

5.2.3.3 Geschäftsbereich HR Kompetenz- & Beratungscenter (POR-2)

Das HR Kompetenz- & Beratungscenter (POR-2) bündelt in den Abteilungen „Personalgewinnung & -marketing, Kommunikation“ sowie „Talententwicklung“ künftig alle Kompetenzen und Aufgaben der Personalgewinnung, der Personalentwicklung und der Ausbildung, Employer Branding, Personal- und Ausbildungsmarketing, gesamtstädtische HR-Kommunikation sowie Referatskommunikation und Diversity/Gleichstellung und konkretisiert damit in besonderer Weise das Prinzip, den Beschäftigtenlebenszyklus in der Organisation abzubilden. Durch die Bündelung der heute über mehrere POR-Abteilungen verteilten Kompetenz- und Serviceleistungen in einem Geschäftsbereich werden Prozesse deutlich vereinfacht und besser aufeinander abgestimmt sowie Synergien geschaffen, die maßgeblich auf die Vision des POR einzahlen, die LHM als attraktivste Arbeitgeber*in im kommunalen Sektor zu positionieren.

Von Seiten der Gleichstellungsstelle wurde hinterfragt, ob mit dieser Gestaltung (künftiger Bereich Diversity/Gleichstellung) eine inhaltliche Änderung der bisherigen betrieblichen Gleichstellungsarbeit verbunden sei. Eine Änderung der Gleichstellungsarbeit ist damit in keiner Weise verbunden, sondern diese soll in einer Organisationseinheit um den Diversity-Aspekt ergänzt werden. Da die inhaltliche Arbeit in der konkreten Umsetzung die meisten Schnittpunkte zur Personalentwicklung und zur Fortbildung hat, ist eine Anbindung an die Abteilung Talententwicklung vorgesehen, um dort ihre größtmögliche Wirkung entfalten zu können.

Der Geschäftsbereich POR-2 setzt sich auf folgenden Abteilungen und Teams zusammen:

Personalgewinnung & -marketing, Kommunikation:

- **KC Arbeitgebermarketing:** Im KC Arbeitgebermarketing werden die Arbeitgebermarke der LHM weiterentwickelt und gepflegt, Marketingstrategien für das Arbeitgebermarketing entwickelt sowie Marketingaktivitäten koordiniert.
- **KC Personalgewinnung:** Das KC Personalgewinnung entwickelt und pflegt Personalgewinnungsstrategien sowie Richtlinien und Instrumente der Personalgewinnung, darunter u.a. die künftige IT-Anwendung „Talent Management Suite“. Auch die Konzepterstellung für Personalgewinnung durch aktive Ansprache (Active Sourcing) wird im KC Personalgewinnung verortet.
- **SC Recruiting:** Im SC Recruiting wird künftig das Bewerbingscenter der LHM angesiedelt. Hier werden interne und externe Auswahlverfahren durchgeführt und der Einstellungsprozess Ende-zu-Ende von der Veröffentlichung der Stellenausschreibung über die Vertragserstellung bis hin zum Onboarding operativ verantwortet.
- **KC Kommunikation:** Das KC Kommunikation wird künftig für Kommunikation im POR sowie für die stadtinterne und externe Kommunikation von Personal- und Organisationsthemen verantwortlich sein. Dazu gehören u.a. die Beantwortung von Presseanfragen, die Planung von PR-Aktionen sowie die Steuerung der eingesetzten Medien (bspw. Social Media, Broschüren etc.)

Talententwicklung:

- **SC Ausbildung:** Das SC Ausbildung ist verantwortlich für die Ausbildung und Förderung von Nachwuchskräften. Dazu gehören neben dem Recruiting und der Betreuung der Auszubildenden u.a. auch die Betreuung und Organisation von Studien- und Beschäftigtenlehrgängen sowie das Praktikumsplatzmanagement.
- **KC Personalentwicklung:** Im KC Personalentwicklung werden u.a. übergreifende Konzepte und Instrumente der Personalentwicklung entwickelt

und gepflegt sowie das Fortbildungsangebot für Führungskräfte und Beschäftigte weiterentwickelt und evaluiert.

- **SC Personalentwicklung:** Das SC Personalentwicklung kümmert sich künftig um die Organisation und Durchführung von Seminaren und individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen.
- **KC Diversity/Gleichstellung:** Im KC Diversity/Gleichstellung werden alle Tätigkeiten zu den Themen Gleichstellung, Inklusion und Diversity gebündelt. Dazu gehören u.a. die stadtweite (Weiter-)Entwicklung von Konzepten und Leitsätzen sowie auch die örtliche Gleichstellungsarbeit im POR.

5.2.3.4 Geschäftsbereich HR Kund*innencenter (POR-3)

Das HR Kund*innencenter (POR-3) vereint künftig alle Kompetenzen und Leistungen im Personalservice, zur Personalbetreuung und -abrechnung sowie zum Dienstreisemanagement und weiteren Aufgaben mit unmittelbarem Bezug zu den städtischen Beschäftigten. Durch die Einrichtung eines zentralen HR Kund*innencenters gibt es für Personalanliegen von Beschäftigten künftig eine zentrale Anlaufstelle, die eine rasche Bearbeitung von administrativen Angelegenheiten entlang des Beschäftigtenlebenszyklus sicherstellt. Damit wird die Grundlage für das zentrale Anliegen der Reform mit neoHR gelegt. Die Umsetzung des Bereichs Dienstreise-Management ist erst zu einem späteren Zeitpunkt vorgesehen und hängt auch davon ab, wie die zukünftige Aufteilung hier zwischen dem POR und den Referaten und Eigenbetrieben aussehen wird und welche Mittel für weitere Digitalisierungsvorhaben zur Verfügung stehen werden. Die Idee ist, hier die Themen Dienstreisebuchung und -abrechnung als zentrale Dienstleistung mit weitestgehender Digitalisierung anzubieten.

Zum HR Kund*innencenter gehören folgende Abteilungen:

- **KC Personalservice:** Das KC Personalservice übernimmt künftig u.a. die fachliche Verantwortung für IT-Projekte im Bereich der Personalbetreuung (bspw. die e-Akte und das Workforce-Management) sowie die Weiterentwicklung und Pflege von paul@.
- **SC Lohn & Gehalt:** Im SC Lohn & Gehalt werden künftig die Themen Entgeltabrechnung, Versorgung und Beihilfe angesiedelt. Hier werden u.a. Gehälter und Versorgungszahlungen berechnet und ausgezahlt und Steuern und Sozialversicherungsbeiträge abgeführt.
- **SC Personaldienstleistungen:** Im SC Personaldienstleistungen werden sämtliche Vertrags-, Status- und sonstige Angelegenheiten von Beschäftigten bearbeitet und vollzogen, darunter bspw. Beurlaubungen, Mutterschutz und Elternzeit.
- **SC Dienstreisen:** In einem stadtweiten SC für Dienstreisen sollen künftig die Themen Dienstreisebuchung und -abrechnung als zentrale Dienstleistung mit weitestgehender Digitalisierung angeboten werden. Die Umsetzung des Bereichs Dienstreise-Management ist erst zu einem späteren Zeitpunkt vorgesehen und hängt auch davon ab, wie die zukünftige Aufteilung hier

zwischen dem POR und den Referaten und Eigenbetrieben aussehen wird und welche Mittel für weitere Digitalisierungsvorhaben zur Verfügung stehen werden.

5.2.3.5 Geschäftsbereich Beschäftigungsbedingungen & Recht (POR-4)

Im Geschäftsbereich Beschäftigungsbedingungen und Recht (POR-4) werden künftig Leistungen und Kompetenzen mit einem hohen Rechtsbezug bzw. rechtlichen Rahmenvorgaben gebündelt. Neben den Bereichen für Recht und Dienstaufsicht sowie Tarifrecht gehören dazu die Zentralen Anlauf- und Beratungsstellen und der Bereich Gesundheitsmanagement. Der betriebsärztliche Dienst und der Fachdienst für Arbeitssicherheit werden unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben dem Geschäftsbereich arbeitsorganisatorisch in begrenztem Umfang zugeordnet. Die Leiter*innen des Fachdienstes für Arbeitssicherheit und des betriebsärztlichen Dienstes sind weiterhin direkt der Referatsleitung unterstellt. Folgende Abteilungen sind vorgesehen:

- **KC (Arbeits-)Rechtsberatung:** Hier werden personalrechtliche Einzelfälle und Grundsatzfragen behandelt und entschieden. Außerdem übt das KC (Arbeits-) Rechtsberatung die Dienstaufsicht aus und vertritt die Stadt in personalrechtlichen Rechtsstreitigkeiten. Es gewährt zudem Rechtsschutz für Dienstkräfte.
- **KC Tarifrecht & Mitbestimmung:** Im KC Tarifrecht & Mitbestimmung werden allgemeine Grundsatzfragen zu geltenden Tarifverträgen sowie zum Beamtenstatus- und Besoldungsrecht rechtlich geprüft. Außerdem werden weitere (tarif-)rechtliche Fragen bspw. zum Thema Arbeitszeit und zur Entgeltfortzahlung bearbeitet.
- **SC Gesundheitsmanagement:** Das SC Gesundheitsmanagement entwickelt Konzepte und Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements und ist verantwortlich für sämtliche Grundsatzangelegenheiten in diesem Bereich. Es nimmt die Arbeitgeberaufgaben im Arbeits- und Gesundheitsschutz wahr, führt Beratungen zum Thema Gesundheit durch und ist u.a. auch verantwortlich für BEM-Verfahren.
- **SC Zentrale Beratungsstelle:** Das SC Zentrale Beratungsstelle bündelt die zentralen Anlauf-, Beschwerde- und Beratungsstellen des POR und dient den Beschäftigten somit als zentraler Ansprechpartner im Fall von bspw. Diskriminierung, sexueller Belästigung oder Mobbing.
- **Betriebsärztlicher Dienst:** Die Aufgaben sind gesetzlich geregelt.
- **Fachdienst für Arbeitssicherheit:** Die Aufgaben sind gesetzlich geregelt.

5.2.3.6 Geschäftsbereich Organisation & Transformation (POR-5)

Organisatorische Themenstellungen werden künftig im Geschäftsbereich Organisation & Transformation (POR-5) verankert. Die Kompetenzen und Leistungen der Organisationsentwicklung, des Organisationsdesigns sowie der Organisationsberatung sollen künftig um Transformationsfunktionen (organisatorisch

eingebettet im Service Center Change- und Projektmanagement sowie im Kompetenz Center New Work) ergänzt werden. Unabhängig von den Ergebnissen des Leistungsschnitts 2.0 wird im Geschäftsbereich Organisation & Transformation künftig das Thema HR-Digitalisierung gebündelt. Das für das POR zuständige GPM-Team wird künftig im Service Center Organisationsberatung angesiedelt. Der Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement, der die stadtweiten Rahmenvorgaben erarbeitet und die stadtweite Steuerung verantwortet, wird in die Abteilung Organisationsentwicklung und -design integriert.

Eine leistungsstarke und hochkompetente Organisationsabteilung im POR ist Grundvoraussetzung, um die Stadtverwaltung effizienter zu gestalten, Doppelstrukturen abzubauen, die Geschäftsprozesse zu optimieren und soweit wie möglich zu digitalisieren. Auch wenn die Organisationshoheit bei den Referaten liegt und dort auch bleiben soll, braucht es eine zentrale Organisationsabteilung, die die Referate mit einer exzellenten Beratung und organisatorischen Standards sowie mit Rahmenvorgaben unterstützt. Es wird Aufgabe des künftigen Geschäftsbereichs POR-5 sein, die Umsetzung der im Stadtratsantrag „Organisation und Geschäftsprozesse stadtweit optimieren und Doppelstrukturen abbauen“, Antrag Nr. 20-26 / A 00640 von der SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa Liste vom 11.11.2020, genannten Ziele zu koordinieren.

Die Abteilungen in POR-5 sehen wie folgt aus:

- **KC Organisationsentwicklung und -design:** In diesem Bereich wird die Entwicklung, Fortschreibung sowie das Controlling von stadtweiten organisatorischen Steuerungsvorgaben verortet. Außerdem werden hier u.a. Organisationsumgestaltungen strategisch geplant.
- **SC Organisationsberatung:** Der Bereich führt Organisationsuntersuchungen und -beratungen durch. Hier wird künftig auch das für das POR zuständige GPM-Team angesiedelt.
- **SC Organisationsmanagement:** Im SC Organisationsmanagement sollen zukünftig Aufgaben zur Unterstützung der Dienststellen und die Ideenbörse verortet werden.
- **SC Change- und Projektmanagement:** Das SC Change- und Projektmanagement plant, berät und begleitet die Umsetzung von (referatsübergreifenden) Transformationsprojekten und setzt u.a. auch Interventionen aus dem Change-Management ein.
- **KC Digitalisierung:** Unabhängig von den Ergebnissen des Leistungsschnitts 2.0 wird hier das Thema HR-Digitalisierung gebündelt. Dazu gehört das Durchführen des Anforderungsmanagementprozesses für HR-Systeme sowie die Unterstützung bei der Erstellung von IT-Lösungen und IT-Reorganisationsprojekten.
- **KC New Work:** Im KC New Work werden inhaltliche und strukturelle Grundlagen für den stadtweiten Umstieg in die neue Arbeitswelt geschaffen. Dazu gehört die Entwicklung und Fortschreibung von New Work-Konzepten sowie die übergreifende Betreuung von New Work-Themen.

5.2.3.7 Stabstellen

Ergänzt werden die künftigen Geschäftsbereiche des POR um vier Stabsstellen, die Steuerungsaufgaben sowie Querschnittsfunktionen ausüben.

5.2.3.7.1 P&O Steuerung

Um in Zukunft eine verbesserte zentrale Steuerungsfunktion für HR zu etablieren, wird eine Stabsstelle **P&O Steuerung** eingerichtet. Der Stab beinhaltet zum einen Steuerungsbereiche, die bislang unterrepräsentiert sind. Darunter Kompetenz Center für HR Governance und HR Strategie & Innovation, die künftig alle internen Regularien steuernd verantworten und die HR-Strategie für die LHM konzeptionieren und kontinuierlich weiterentwickeln sowie ein Kompetenz Center für Personalcontrolling und -planung. Darüber hinaus wird in der Stabsstelle ein Kompetenz Center für Haushaltssteuerung sowie ein Kompetenz Center für POR-Projekte eingerichtet, das künftig POR-interne Projekte von übergreifender Bedeutung bündelt. Ebenfalls im Stab wird das künftige Kompetenz Center für Stellenbewertung angesiedelt.

Folgende Untereinheiten sind vorgesehen:

- **KC Strategie & Innovation:** Mit dem KC Strategie & Innovation soll eine Abteilung eingerichtet werden, in der künftig die Erarbeitung einer übergreifenden HR-Strategie sowie deren kontinuierliche Weiterentwicklung in Zusammenarbeit mit den Referaten und Eigenbetrieben verantwortet und Innovationen im Bereich HR vorangetrieben werden.
- **KC POR-Projekte:** Im KC POR-Projekte wird die Steuerung aller POR-Projekte von übergreifender Bedeutung gebündelt. Dadurch können künftig Projektschnittstellen und Projektrisiken besser gemanagt werden. Außerdem wird durch die Einrichtung des KC ein einheitliches Controlling und Reporting der POR-Projekte sichergestellt.
- **KC Governance:** Die Einrichtung eines KC Governance ermöglicht künftig die Koordination der Erarbeitung interner Regularien (bspw. Dienstvereinbarungen, interne Geschäftsverteilungspläne des POR, Verwaltungsvorschriften etc.) an einer Stelle. Es stellt sicher, dass einheitliche Gestaltungsstandards eingehalten werden, und etabliert ein Wissensmanagement für zentrale Regularien im HR-Kontext.
- **KC Controlling & Planung:** Das KC Controlling & Planung bildet künftig die zentrale Steuerungseinheit für stadtweites und referatsspezifisches HR-Controlling. Darüber hinaus koordiniert es die Ermittlung des Personalbedarfs der LHM.

5.2.3.7.2 Service Center Obere Führungskräfte

Als weitere Stabsstelle wird ein neues Service Center **Obere Führungskräfte** etabliert. Das Service Center wird künftig die Personalbetreuung, -entwicklung und Fortbildung für die oberen Führungskräfte (ab A 16 / E15ü) der Stadtverwaltung

München übernehmen und die Kund*innenorientierung mit Bezug auf die oberen Führungskräfte der Stadtverwaltung erhöhen. In vielen großen Unternehmen gibt es solche Einheiten, die sich dort sehr bewährt haben. Nach Vorbild des PZI-Service⁶ des IT-Referats wird das POR deshalb einen PZI-Service für die oberen Führungskräfte einrichten. Neben den persönlichen Anliegen der Führungskräfte wie z.B. Vertragsangelegenheiten, liegt der Hauptfokus des neuen Bereichs aber auf einem optimalen Fortbildungs- und Coachingangebot für diese Kund*innen-Gruppe. Die Stadtspitze, die berufsmäßigen Stadträt*innen und die oberen Führungskräfte der Stadt haben gerade im Kontext der Fortbildung im Bereich Management und Führung besondere Themen und auch Ansprüche, die wir in der heutigen Organisation nicht zufriedenstellend bedienen können. Auch bei der proaktiven Gestaltung aktueller und zukünftiger Veränderungen kommt der Ebene obere Führungskräfte (Gesamt: ca. 250 Personen) eine wesentliche Bedeutung zu. Die oberen Führungskräfte sind die Schlüsselpersonen des Wandels, an deren Handeln sich die Organisation orientiert. Das Service Center wird auch regelmäßige Austauschformate organisieren und soll durch die damit verbundene Vernetzung zum Abbau des vielfach kritisierten Silodenkens beitragen. Hier verstehen wir gerade die oberen Führungskräfte als wichtigste Mittler. Das POR möchte das Service Center obere Führungskräfte bei der Zielgruppe Top-Management der LHM als kompetente, schnelle und an den spezifischen Bedürfnissen der Zielgruppe orientierte Beratung des Managements positionieren.

5.2.3.7.3 Compliance & Risikomanagement

In einer Stabsstelle für **Compliance & Risikomanagement** werden alle Compliance- und Risikothemen zentral verankert. Dazu gehören neben der Antikorruptionsstelle sowie einer Abteilung für IT-Sicherheit (abhängig vom Leistungsschnitt 2.0) insbesondere Leistungen zu Compliance, Revision und Datenschutz, die im POR heute unterrepräsentiert sind.

Folgende Untereinheiten sind geplant:

- **Compliance, Revision & Antikorruption:** In diesem Bereich werden Compliance-Richtlinien sowie Richtlinien zur Bekämpfung von Korruption erstellt. Die Compliance-Einhaltung wird überwacht und die Korruptionsprävention wird weiterentwickelt. Außerdem findet hier die Innenrevision von Personal-IT-Systemen statt.
- **Datenschutz & Risikomanagement:** In der Abteilung Datenschutz & Risikomanagement werden Richtlinien zum Personaldatenschutz aufgestellt und ihre Einhaltung überwacht. Außerdem werden hier sämtliche Tätigkeiten im Rahmen des Risikomanagements durchgeführt.
- **IT-Sicherheit:** In der Einheit IT-Sicherheit werden Richtlinien zur Informations- und IT-Sicherheit erstellt. IT-Sicherheitsmaßnahmen werden konzeptioniert, geprüft und überwacht. Die Verortung der IT-Sicherheit ist abhängig vom Leistungsschnitt 2.0 und damit noch final zu klären.

6 PZI = „Personen zentralen Interesses“, Begrifflichkeit des IT-Referats

5.2.3.7.4 Zentrale Dienste

Elementar für das Tagesgeschäft des POR bleiben die **Zentralen Dienste**, die zukünftig in einer vierten Stabsstelle Unterstützungsleistungen im POR bündeln und damit für einen reibungslosen Ablauf im Referat sorgen.

5.2.4 Zeitplanung zum Transformationsprozess im POR

Es ist geplant, den Umstieg in die neue Organisation im POR schrittweise zu gestalten, um die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation nicht zu gefährden. Gleichzeitig wollen wir einerseits aber auf die Bedarfe der Kund*innen zeitnah mit entsprechenden Maßnahmen reagieren (im Fokus hier vor allem der Stellenbesetzungsprozess bzw. die Personalgewinnung). Andererseits ist der zügige Aufbau der Bereiche für die Stabilität der P&O-Bereiche und der internen Governance wichtig, um den Gesamtprozess in den kommenden Jahren zu unterstützen. Der Transformationsprozess in die neuen Bereiche des Organisationsmodells wird in drei Schritten realisiert:



Abbildung: Umsetzungsplanung

Für die vollständige Transformation mit allen notwendigen Veränderungsprozessen und das Erreichen der Abbauziele sehen wir auch mit ausschließlichem Fokus auf das POR einen Zeithorizont von 5 Jahren insgesamt bis Ende 2025 vor. Der Umstieg in die neue Organisation wird nicht aus einer unabhängigen Programmstruktur gestaltet, sondern in Zusammenarbeit mit der Linienorganisation des POR und ihrer Fachexpert*innen. Der skizzierte partnerschaftliche Ansatz ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um von Beginn an notwendige externe Veränderungsexpertise und die Umsetzungsorientierung zu kombinieren.

In dem neoHR-Umsetzungsprozess werden die handelnden Akteure sowie die Beschäftigten in den Bereichen Personal & Organisation kontinuierlich eingebunden und begleitet. Für Mitarbeiter*innen im POR sind bereits Formate zum Dialog sowie zur Beteiligung und Mitarbeit an der Ausgestaltung des Zielbilds geschaffen worden. Zu nennen ist hier unter anderem die neoHR-Personal-Charta. Mit dieser Charta

verpflichtet sich das POR, jede*n Mitarbeiter*in im Rahmen des Programms neoHR zu begleiten, zu unterstützen und die Bedürfnisse der Beschäftigten bestmöglich zu berücksichtigen. Zudem wurde Ende Juli das sogenannte Talentportfolio veröffentlicht. Hierbei handelt es sich um ein personalwirtschaftliches Instrument, um interessierte Beschäftigte gleichwertig innerhalb der Entgelt- oder Besoldungsgruppe, mit neu entstehendem Personalbedarf in neu entstehenden Bereichen zusammenzubringen. Im Talentportfolio kommen die Anforderungen der neuen Organisation mit den Qualifikationen und Interessen zusammen. Im Rahmen des Talentportfolios haben alle Beschäftigten die Möglichkeit, mit Hilfe eines Fragebogens ihr Interesse für einen Bereich in der neuen Organisation zu bekunden. Weitere Formate werden Schritt für Schritt in den Veränderungsprozess integriert, um den fachlichen Austausch und Wissenstransfer zu gewährleisten. Geschäftsleitungen und weitere Stakeholder werden aktuell und zukünftig durch das Sounding Board, die Mitarbeit in Projektgruppen sowie durch kontinuierliche Gesprächsangebote in die weitere Ausgestaltung einbezogen. Neu ist die Etablierung einer "Arbeitsgruppe Geschäftsleitungen" (siehe unter Kapitel 5.3). Die Beschäftigten der dezentralen Bereiche werden über die öffentliche Wilma-Seite bereits heute informiert, weitere Informationsangebote stehen bedarfsbezogen zur Verfügung. Mit weiterem Fortschritt erfolgt zudem eine Information und Beteiligung an den Schnittstellen- und Prozessgestaltungen.

5.3 Weiteres Vorgehen: Ausplanungsbeschluss

Parallel zum Umstellungsprozess im POR wird die Gestaltung der Zuständigkeitsverteilung weiter vorangetrieben. Die Festlegung, welche Themen, Funktionen und Aufgaben künftig zentral oder dezentral wahrgenommen werden, kann erst nach einem Beteiligungsprozess im Rahmen eines Ausplanungsbeschlusses erfolgen.

5.3.1 Zeitplan

Die weitere Umsetzung der Reform soll ohne zeitlichen Verzug erfolgen. Für den Oktober 2022 ist ein Ausplanungsbeschluss vorgesehen, in dessen Rahmen die künftige Zuständigkeits- und Aufgabenverteilung zwischen dem POR und den Fachreferaten festgelegt wird. Der Ausplanungsbeschluss wird auch Aussagen zur erforderlichen Personaltransition unter Berücksichtigung der stadtweiten Reduktion von Personalressourcen enthalten.

Der Abschluss des mit neoHR verbundenen stadtweiten Transformationsprozesses ist bis zum 31.12.2025 vorgesehen.

5.3.2 Effizienzziele

Mit der neuen HR-Organisation muss eine Neu- bzw. Umverteilung von Ressourcen in der HR-Organisation einhergehen, die zum einen das veränderte Aufgaben- und Leistungsportfolio effizient abbildet und zum anderen die mit neoHR zu erzielenden,

vom Stadtrat vorgegebenen Effizienzpotenziale zur Erreichung einer optimierten Betreuungsquote in der Personalverwaltung ermöglicht.

Der durch den Stadtrat formulierte Zielwert für eine Betreuungsquote von 1:74 wurde im Rahmen der Analysen validiert. Damit entstände die Notwendigkeit, die aktuell eingesetzten Personalressourcen alleine in der klassischen Personalverwaltung um 296 VZÄ zu reduzieren. Wir schlagen vor, der Empfehlung des Beraterteams von Roland Berger zu folgen, diese Reduzierung nicht nur auf die Personal-, sondern auch auf die weiteren HR-Bereiche und Organisationsarbeit zu beziehen. Damit wird – bezogen auf die Personalverwaltung im engeren Sinne – eine Betreuungsquote von etwa 1:64 erreicht. Dieser entspricht dem Median des öffentlichen Sektors. Eine Reduzierung der heute stadtweit mit der Personal- und Organisationsaufgaben befassten 1350 VZÄ auf 1050 VZÄ bedeutet eine Reduzierung von 300 VZÄ bzw. gut 22 Prozent. Dies stellt eine erhebliche, aber machbare Herausforderung dar. Noch ehrgeizigere Effizienzziele würden allerdings die Arbeitsfähigkeit der Organisation gefährden.

Angesichts der aktuellen Haushaltssituation und der gesamtstädtischen Einsparherausforderungen wird vorgeschlagen, den Realisierungszeitraum wie vorgesehen bis Ende 2025 zu belassen.

Gleichzeitig müssen die Ressourcen entlang der gesamten neuen HR-Organisation so (um-)verteilt werden, dass das modernisierte Aufgaben- und Leistungsportfolio wahrgenommen werden kann und heute unterrepräsentierte sowie neue Aufgaben ausreichend abgedeckt werden. Mit Vorlage des Ausplanungsbeschlusses werden die Einspar- bzw. Umverteilungsziele bereichsscharf formuliert. Dies ermöglicht im Gegensatz zu einheitlichen Zielen (bspw. ca. 22 Prozent gleichmäßige prozentuale Reduzierung, sog. „Rasenmäherprinzip“) eine Ausrichtung der zukünftigen Bereichszielgrößen an den Programmzielen von neoHR und eine zielgerichtete Verteilung der Ressourcen im Personal- und Organisationsmanagement der LHM. Bezogen auf die heutige Situation bedeutet dies, dass Einsparpotenziale im Zielbild insbesondere für HR-Funktionen/Bereiche realisiert werden, wo heute

- starke Doppelstrukturen bestehen und eine stärkere Zentralisierung von Leistungen zum Abbau von jenen Strukturen führt,
- viele Teilkapazitäten über viele Bereiche vorhanden sind und eine stärkere Bündelung von Kompetenzen Synergien schafft,
- durch starre Hierarchien eine hohe Anzahl bereichsinterner Schnittstellen bestehen, die im Zielbild durch flexiblere Strukturen reduziert werden können,
- standardisierte Prozesse noch manuell erledigt werden und im Zielbild durch eine stärkere Digitalisierung Effizienzen deutlich gehoben werden können (bspw. durch die Einführung von Selbst-Services) und
- die Gesamtkapazitäten stark von vergleichbaren Benchmarks abweichen.

Die genaue Definition der Zielgrößen erfolgt im Rahmen der Ausgestaltung der jeweiligen Bereiche und Zuständigkeitsverteilung. Eine Vorlage erfolgt mit dem Ausplanungsbeschluss.

5.3.3 Fokussierung auf Referate

Bei der weiteren Umsetzung der Reform werden die homogenen Bereiche (Lehrdienst, Kita und Feuerwehr, Bibliotheksdienst) und die Eigenbetriebe mit Ausnahme von IT@M zunächst ausgeklammert und die Arbeit auf den Kernbereich fokussiert. IT@M soll bereits in der ersten Stufe in die Reform einbezogen werden, weil hier Referat und Eigenbetrieb eine gemeinsame Geschäftsleitung haben und es auch bereits seit 2019 einen Pilotbereich „HR Business Partner“ gibt. Die Besonderheiten, die sich aus der rechtlichen Stellung von IT@M als Eigenbetrieb ergeben, werden berücksichtigt. Im Übrigen gilt: Erst wenn die neue Organisation im POR und dezentral zur Zufriedenheit läuft, wird das Programm untersucht, welche weiteren Aufgaben aus den homogenen Bereichen und den anderen Eigenbetrieben sinnvoll und effizienter in den Service Centern des POR erledigt werden können. Die Zeitplanung für Einbeziehung sowie die konkreten Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, werden mit dem Ausplanungsbeschluss im Oktober 2022 vorgelegt. Die anderen Eigenbetriebe und die homogenen Bereiche müssen in gewissem Umfang in die Reform einbezogen werden und können nicht vollständig außer Betracht bleiben, wie dies teilweise gefordert wurde, da sonst die Effizienzziele nicht erreicht werden können. Von den stadtweit für das Personal- und Organisationsmanagement eingesetzten 1.350 VZÄ, entfallen knapp 300 VZÄ auf die Eigenbetriebe und die homogenen Bereiche.

5.3.4 Neuordnung der Tätigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement

Für die stadtweite Umsetzung der Reform ist eine grundlegende Überarbeitung und Neuausrichtung des Steuerungsmodells in Personal- und Organisationsangelegenheiten ein entscheidender Bestandteil. Die Zuständigkeiten in Personal- und Organisationsangelegenheiten sollen wie nachfolgend beschrieben grundlegend neu geregelt und die Regelwerke stark vereinfacht werden. Dabei werden die dezentrale Ressourcenverantwortung und die Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe nicht in Frage gestellt.

Dem POR kommt die Rolle einer zentralen Steuerung zu. Diese zentrale Steuerung soll weiterentwickelt werden und künftig in erster Linie durch Rahmenvorgaben, Richtlinien sowie Vereinbarungen und weniger durch Einzelfallentscheidungen erfolgen. Verbunden mit der zentralen Steuerung ist auch die Prozessverantwortung für den Gesamtprozess; dies schließt explizit nicht aus, dass Zuständigkeiten für Teilprozesse oder Entscheidungskompetenzen wie bisher oder auch vermehrt in den Referaten liegen. Mit dieser Fokussierung wird ein Kernelement des Neuen Steuerungsmodells, welches erfolgskritisch für das Gesamtmodell ist, letztendlich umgesetzt.

Wesentliches Element der Neuordnung bildet die klare und eindeutige Zuordnung von Zuständigkeiten:

- Bei strategischen Personal- und Organisationsthemen soll den Fachreferaten auch zukünftig eine tragende Rolle zukommen. Themen, die für die Steuerung des einzelnen Referates von Bedeutung sind, sollen in der Zuständigkeit der Fachreferate verbleiben, bzw. dort in Zukunft auch vermehrt wahrgenommen

werden. Beispiele sind die Personalplanung, die Personalauswahlentscheidung, die individuelle Personalentwicklung oder die Verantwortung über das Personalbudget des Teilhaushalts einschließlich des Referatsstellenplans.

- Bei der operativen bzw. transaktionalen Personalarbeit, also Funktionen, Aufgaben und Prozesse, die rein operativen Charakter haben und in allen Referaten im Wesentlichen gleich anfallen, können durch eine verstärkte Zentralisierung im POR (in so genannten Service Centern) und eine weitgehende Digitalisierung (Beschäftigten Selbst-Service) die größten Effizienzgewinne realisiert werden. Beispiel und Vorbild ist die Entgeltabrechnung in der heutigen Abteilung P 4, bei der dieser Gedanke eines Service Centers bereits umgesetzt ist.
- Strategische Themen, bei denen eine stadtweite Steuerung erforderlich ist, sollen auch in Zukunft in der Zuständigkeit des POR verbleiben. Dies ist notwendig, um den Vorgaben der Gemeindeordnung, wonach die Arbeitsbedingungen und das Entgelt der Arbeitnehmer angemessen sein müssen, nachzukommen (vgl. Art. 43 Abs. 4 BayGO). Beispiel ist der Personalhaushalt: Der Vollzug der Personalbudgets der Teilhaushalte und des Referatsstellenplans liegen in der Zuständigkeit der Fachreferate. Beim POR bleibt die Gesamtverantwortung für den Gesamthaushalt, die Planung der Personalbudgets gemeinsam mit den Fachreferaten, das Controlling und die Steuerung bei Budgetüberschreitungen.

Um die Zuständigkeiten wie oben beschrieben neu zu regeln und stark zu vereinfachen, müssen die vielen und unübersichtlichen Delegationsbeschlüsse abgelöst werden zugunsten eines umfassenden, vom Stadtrat zu beschließenden Verantwortlichkeitskonzepts für ein stadtweites Personal- und Organisationsmanagement, das die Rolle des POR wie auch jene der anderen Referate und Eigenbetriebe klar strukturiert, ohne sich in Detailregelungen zu verlieren. An dieser Neuregelung der Zuständigkeiten müssen das POR und die Referate gemeinsam arbeiten. Konkrete Zuständigkeitsverteilungen sind nicht Bestandteil des Grundsatzbeschlusses, sondern werden gemeinsam erarbeitet und mit dem Ausplanungsbeschluss vorgelegt. Die Zuständigkeiten und Delegationen der Eigenbetriebe und homogenen Bereiche sollen zunächst inhaltlich unverändert in die neue Regelungssystematik überführt werden.

Mit Vorlage des Ausplanungsbeschlusses soll dann eine konkrete Aufgaben- und Tätigkeitsverteilung zwischen POR und Fachreferaten vorgelegt werden. Dies hat Änderungen der Geschäftsverteilung der LHM zur Folge. Die Geschäftsverteilung und der Geschäftsverteilungsplan sind entsprechend anzupassen. Die Detailzuordnung im Aufgabengliederungsplan erfolgt dann zu einem späteren Zeitpunkt durch Verfügung des Oberbürgermeisters. Im POR werden die notwendigen Instrumente zur Absicherung der gemeinsamen Verantwortung bereits mit Umorganisation ab dem 01.10.2021 entwickelt und etabliert, damit die veränderte Aufgabenteilung nach Beschluss der konkreten Ausplanung wirksam werden kann.

5.3.5 Beteiligung am Ausplanungsbeschluss (Arbeitsgruppe)

Die Gestaltung eines zukunftsfähigen Personal- und Organisationsmanagements in der LHM ist eine Gemeinschaftsaufgabe, für deren Erledigung es die Zusammenarbeit aller Beteiligten braucht. Vorgesehen ist daher die Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur Ausarbeitung des Ausplanungsbeschlusses. Die Federführung und Organisation der Arbeitsgruppe erfolgt durch das Programm neoHR. Der Arbeitsgruppe angehören sollen

- die Programmleitung neoHR
- die Projektverantwortlichen des POR, die aktuell an der Ausgestaltung des Organisationsmodells im POR arbeiten
- drei Vertreter*innen der Geschäftsleitungen aus den Referaten und eine aus den Eigenbetrieben (3+1 Modell)
- ein/e Vertreter*in des Personalrates des POR
- ein/e Vertreter*in des Gesamtpersonalrates

Vertreter*innen aus dem Kreis der örtlichen Personalvertretungen, der Gesamtschwerbehindertenvertretung, der GJAV, des Programms neoIT, des Programms digital4finance, der Gleichstellungsstelle für Frauen und Koordinierungsstelle zur Gleichstellung von LGBTIQ* werden anlass- und themenbezogen beteiligt.

Ziel der Arbeitsgruppe ist die aktive Einbindung der Geschäftsleitungen und die Möglichkeit des Mitgestaltens an der zukünftigen Aufgaben- und Tätigkeitsverteilung im Personal- und Organisationsmanagement zwischen zentralen und dezentralen Einheiten. Aufgabe ist es zunächst, an der Erstellung des Ausplanungsbeschlusses mitzuarbeiten. Im Anschluss an den Ausplanungsbeschluss soll die Arbeitsgruppe eine gemeinsame Linie zum Zukunftsmodell der Geschäftsleitungen entwickeln (siehe Kapitel 5.4).

Die Vertreter*innen aus dem Kreis der Geschäftsleitungen sollen auch Mitglieder des Steuerungskreises von neoHR mit einheitlichem Stimmrecht sein.

5.4 Zukunftsmodell für die Geschäftsleitungen

Die Neuordnung der Zuständigkeiten in Personal- und Organisationsangelegenheiten, aber auch die verstärkte Orientierung auf Führungskräfte als Kund*innen des neuen Organisationsmodells des POR durch neoHR, wie auch die parallellaufenden Programme neoIT ("Leistungsschnitt 2.0") und digital4finance haben Auswirkungen auf die Geschäftsleitungen. Die aktuell umgesetzte Aufbauorganisation und Geschäftsverteilung sowie der damit verbundene Ressourcenbedarf müssen hinterfragt und vor dem Hintergrund der vielfältigen Veränderungen angepasst werden. Deshalb ist es auch insbesondere dem GPR ein wichtiges Anliegen, dass ein grundsätzliches Konzept zur Zukunft der Geschäftsleitungen entworfen wird. Notwendig ist ein "Zukunftsmodell Geschäftsleitungen", mit welchem die anstehenden organisatorischen Veränderungen gesamthaft betrachtet werden und im Sinne der

Handlungsfähigkeit der Referate und Eigenbetriebe, aber auch der Beschäftigten in den Geschäftsleitungen ein belastbares und zukunftsfähiges Konzept entwickelt wird.

Die Beauftragung für dieses "Zukunftsmodell Geschäftsleitungen" soll mit diesem Grundsatzbeschluss erfolgen. Es ist selbstverständlich, dass hierbei die Referate und Eigenbetriebe intensiv beteiligt werden müssen. Wir schlagen vor, die für die gemeinsame Arbeit am Ausplanungsbeschluss eingerichtete Arbeitsgruppe gemeinsam mit Vertreter*innen des POR, der Stadtkämmerei und dem IT-Referat an einem Vorschlag für das "Zukunftsmodell Geschäftsleitungen" arbeiten zu lassen, wenn die Details der künftigen Aufgabenverteilung zwischen dem POR und den dezentralen Bereichen feststehen. Die zeitlich aufeinander aufbauende Gestaltung ist notwendig, um die konkreten Veränderungen in der Aufgaben- und Tätigkeitsverteilung zwischen dem POR und den Geschäftsleitungen in die Erarbeitung des Zukunftsmodells einfließen zu lassen. Es ist davon auszugehen, dass nach dem Ausplanungsbeschluss im Oktober die Auswirkungen auf die Geschäftsleitungen auch aus den Programmen neoIT und digital4finance hinreichend konkret benannt oder zumindest abgesehen werden können, so dass das weitere Vorgehen zur Erarbeitung eines "Zukunftsmodells für die Geschäftsleitungen" benannt werden kann.

5.5 Delegation der Stellenbewertung

Der Verwaltungs- und Personalausschuss beauftragte das POR am 09.12.2020 (SV-Nr. 20 – 26 /V 02005) mit der priorisierten Analyse des Prozesses der Stellenbewertung mit dem Ziel des Abbaus von Doppelstrukturen, der Verkürzung von Bearbeitungszeiten sowie der Erzielung von gesamtstädtischen Effizienzgewinnen. In Gesprächen mit Referaten, Eigenbetrieben sowie im POR hat sich der Bedarf nach einem Abbau von Doppelstrukturen und einer Beschleunigung bestätigt. Darüber hinaus zeichnet sich der heutige Prozess durch eine fehlende Verantwortung für den Gesamtprozess sowie eine geringe Transparenz über die Prozessschritte aus. Es herrscht insgesamt eine große Unzufriedenheit.

Der Prozess der Stellenbewertung wird deshalb in einem ersten Schritt grundlegend neugestaltet und beschleunigt. Im POR wird im Stab P&O Steuerung ein Kompetenz Center Stellenbewertung eingerichtet, welches sich ausschließlich um die Stellenbewertung kümmert. Die „Dienststellenbetreuung“ wird abgetrennt. Deren Aufgaben werden künftig im Service Center Organisationsmanagement im Bereich POR-5 Organisation & Transformation wahrgenommen.

Das Kompetenz Center Stellenbewertung wird insbesondere folgende Aufgaben haben:

- Optimierung und Beschleunigung des Bewertungsprozesses
- Sicherstellung der Einhaltung der rechtlichen Vorgaben und der Einheitlichkeit der Stellenbewertung
- Vorantreiben der Standardisierung der Stellenbewertung durch Bewertungsrahmen, Jobfamilien und Jobfunktionen

- Aufbau und Durchführung eines Controllings und einer Revision
- die schnellstmögliche Einführung und Betrieb einer IT-Lösung zur Stellenbewertung
- Erstellen von Bewertungsgutachten im Einzelfall

Erst nach Einführung der IT-Lösung sind weitere Delegationen im Bereich der Stellenbewertung möglich. Ohne diese Plattform kann die Rechtssicherheit der Bewertung, die einheitliche Auslegung des Tarifvertrags und die stadtweite Gleichbehandlung von Beschäftigten durch notwendige Quervergleiche bei einer dezentralen Aufgabenwahrnehmung nicht gewährleistet werden. Das POR wird die Beschaffung und die Einführung der IT-Lösung zusammen mit dem IT-Referat schnellstmöglich vorantreiben. Obwohl der Zeitpunkt der Einführung noch nicht genau feststeht - Ziel ist spätestens im Jahr 2023 - soll das POR aber bereits jetzt beauftragt werden, bestimmte Bewertungsaufgaben an die Referate zu delegieren, wenn diese dies wünschen und auch über die qualitativen und quantitativen Kapazitäten verfügen, was zumindest in den größeren Referaten der Fall sein dürfte. Die Delegation muss im Rahmen der vorhandenen Stellen und Mittel erfolgen. Denn sonst würde die Delegation zu neuen personellen Doppelstrukturen führen, die mit den Effizienzzielen nicht in Einklang zu bringen sind.

Die Zuständigkeit für den Erlass von Richtlinien, Standardisierungen und das Controlling der Stellenbewertung muss aus rechtlichen Gründen weiterhin beim Personal- und Organisationsreferat verbleiben.

6. Kosten

Die Umorganisation des POR wird im Rahmen der vorhandenen Stellen und Mittel erfolgen. Insofern entstehen durch diese Vorlage keine Kosten. Eine Reduzierung der stadtweit zur Personal- und Organisationsarbeit eingesetzten Personalressourcen bis zum 31.12.2025 von derzeit ca. 1.350 VZÄ auf 1.050 VZÄ würde in der vollen Jahreswirkung und bei einer angenommenen Teuerung von 1% p. a. zu einer dauerhaften Einsparung von zahlungswirksamen Personalaufwendungen in Höhe von ca. 20,6 Mio. Euro im Jahr führen.

7. Beteiligung

Diese Beschlussvorlage wurde mit den Referaten und Eigenbetrieben, dem Gesamtpersonalrat, der Gesamtschwerbehindertenvertretung, der Gleichstellungsstelle für Frauen, der Koordinierungsstelle zur Gleichstellung für LGBTIQ* abgestimmt. Die Stellungnahmen sind dieser Beschlussvorlage als Anlage beigefügt.

Darüber hinaus wurden die Referate und Eigenbetriebe im Vorfeld über die Mitarbeit in Projekt- und Arbeitsgruppen, an den Funktionsanalysen und verschiedene Veranstaltungsformate eingebunden:

- Sounding Boards am 22.04.2021 und 20.05.2021
- Referent*innenbesprechung am 12.07.2021

- Außerordentliche GL-Tagung am 23.07.2021
- Referent*innenbesprechung am 02.08.2021
- Videokonferenz mit dem Gesamtpersonalrat und den Referatspersonalräten am 07.09.2021

Neben diesen Veranstaltungsformaten fand eine intensive Einbeziehung bei der 360-Grad-Analyse statt.

Das POR bedankt sich für die zahlreichen und ausführlichen Stellungnahmen zur Beschlussvorlage (**Anlage 5**). Nahezu alle Beteiligten äußern sich positiv zu den Änderungen im Vergleich zur ersten Entwurfsfassung des Beschlusses und dem beabsichtigten Beteiligungsprozess. Die Stellungnahmen zum ersten Entwurf des Grundsatzbeschlusses sind insgesamt nicht mehr beigefügt, da kein direkter Bezug zum vorliegenden weiterentwickelten Beschlussdokument mehr besteht.

Ohne inhaltliche Anmerkungen haben folgende Stellen der Beschlussvorlage zugestimmt:

- Baureferat (BAU)
- Referat für Klima- und Umweltschutz (RKU)
- Referatspersonalrat des POR
- Revisionsamt (REV)
- Jobcenter

Grundsätzlich zugestimmt oder grundsätzlich positiv geäußert mit inhaltlichen Anmerkungen oder gewissen Vorbehalten haben sich:

- Branddirektion (BD)
- Direktorium (DIR)
- Gesundheitsreferat (GSR)
- IT-Referat (RIT)
- Kommunalreferat (KR)
- Markthallen München (MHM)
- Münchner Kammerspiele (MK)
- Mobilitätsreferat (MOR)
- Referat für Stadtplanung und Bauordnung (PLAN)
- Referat für Bildung und Sport (RBS)
- Stadtkämmerei (SKA)
- Gesamtpersonalrat (GPR)
- Gleichstellungsstelle für Frauen (GSt.)
- Koordinierungsstelle zur Gleichstellung von LGBTIQ* (KGL)
- Gesamtschwerbehindertenvertretung (GSBV)

Folgende Stellen haben größere inhaltliche Bedenken angemeldet, ohne die Beschlussvorlage jedoch ausdrücklich abzulehnen:

- Abfallwirtschaftsbetrieb München (AWM)

- Kreisverwaltungsreferat (KVR)
- Sozialreferat (SOZ)

Der Beschlussvorlage ausdrücklich nicht zugestimmt haben:

- Kulturreferat (KULT)
- Münchner Stadtentwässerung (MSE)

Die inhaltlichen Anmerkungen haben viele Überschneidungen. Die Anmerkungen wurden deshalb in der folgenden Tabelle themenbezogen zusammengefasst. Weiterhin liegen aus den Stellungnahmen zahlreiche konkrete Vorschläge für die weitere Ausgestaltung des stadtweiten Organisations- und Steuerungsmodells vor. Diese werden in der gemeinsamen Arbeit mit der Arbeitsgruppe berücksichtigt und dort aufgegriffen. Anmerkungen ausschließlich mit Bezug auf den ersten Entwurf des Beschlusses sind bereits in die Überarbeitung eingeflossen und daher nicht mehr in der Übersicht dargestellt.

Das POR nimmt im Einzelnen wie folgt Stellung:

Stellungnahmen bzw. Anmerkungen	Stelle:	Würdigung der Stellungnahme:
<p>Teile der internen Umorganisation des POR werden kritisch gesehen. Dies betrifft v.a. ein etwaiges Präjudiz sowie eine Vorwegnahme der Ausgestaltung der Rolle HR Business Partner durch die Einführung zum 01.04.22, aber auch die Umsetzungen zum 01.10.21. Das Sozialreferat lehnt darüber hinaus die vorgeschlagene Organisationsform des HR BP-Modells insgesamt ab.</p>	<p>SKA, PLAN, KVR, SOZ, MOR, BD</p>	<p>Die am HR-Business-Partner-Modell orientierte, interne Neuorganisation des POR ist Grundvoraussetzung für das Gelingen der Reform. Sie ist grundsätzlich unabhängig von der Frage, wie die Aufgaben künftig zwischen dem POR und den Referaten bzw. Eigenbetrieben verteilt werden. Die neue Organisation ist so flexibel aufgebaut, dass sie sich kurzfristig an die späteren Festlegungen im Ausplanungsbeschluss anpassen lässt. Rund 70% der Beschäftigten des POR bejahen in den regelmäßigen Pulscheck-Befragungen die Notwendigkeit einer grundlegenden Veränderung. Auch der Referatspersonalrat des POR trägt die am HR Business-Partner-Modell orientierte Neuorganisation des POR vollumfänglich mit. Eine Neuorganisation verursacht bei den betroffenen Beschäftigten zudem Ängste und Unsicherheiten. Vor diesem Hintergrund wäre eine Verschiebung der internen</p>

	<p>Umorganisation des POR nicht sinnvoll. Sie wäre sogar kontraproduktiv. Die größten Handlungsbedarfe wurden im Bereich der Personalgewinnung, aber auch im Bereich der Steuerung, hier insbesondere bei der Stellenbewertung, identifiziert. Deshalb sollen die neuen Bereiche POR-2 Personalgewinnung und der Stab P&O-Steuerung bereits zum 01.10.2021 starten. Das HR-Business-Partner-Modell mit seinen Grundfunktionen HR-Business-Partner, Service- und Kompetenz Center ist der Standard moderner Personalarbeit. Es ist kein nachvollziehbarer Grund ersichtlich, warum dieses Modell bei der LHM nicht funktionieren sollte. Das Modell soll deshalb für das POR auf alle Fälle umgesetzt werden. Zum 01.04.2022 startet der Bereich POR-1 HR Business Partner aber zunächst nur in einer Minimalvariante. Es soll zunächst für alle Referate und Eigenbetriebe HR Business Partner als einheitliche Ansprechpartner*innen im POR geben. Diese einheitlichen Ansprechpartner*innen auf Seiten des POR bedeuten bereits eine entscheidende Verbesserung gegenüber dem Ist, da die HR Business Partner nicht nur eine abgestimmte Haltung des POR nach außen vertreten, sondern zudem ein klares Mandat und Prokura haben werden, verbindliche Entscheidungen für das POR treffen zu können. Damit werden Ansprechpartner*innen und Schnittstellen reduziert sowie Hierarchien abgebaut. Das Modell kann auch funktionieren, wenn die Zuständigkeitsverteilung zwischen POR und den Referaten und Eigenbetrieben nicht geändert wird. Seine volle Wirksamkeit kann das Modell aber nur entfalten, wenn</p>
--	---

		<p>Aufgaben und Tätigkeiten sinnvoll neu geordnet werden. Auch Effizienzgewinne lassen sich nur durch eine zielgerichtete Neuverteilung der Zuständigkeiten und Aufgaben in der LHM erzielen. Die Neuorganisation bedeutet aber noch keine Vorfestlegung auf den Ausplanungsbeschluss. Je nachdem wie die Zuständigkeiten neu verteilt werden und welche Aufgaben und Tätigkeiten zusätzlich vom künftigen Geschäftsbereich POR 1 HR-Business-Partner wahrgenommen werden, werden in diesem Bereich Personalkapazitäten zugeschaltet. Die Zusammenarbeit zwischen der/dem jeweiligen HR-Business-Partner*in und den betreuten Referaten und Eigenbetrieben wird in der Übergangszeit durch individuelle Vereinbarungen geregelt.</p>
<p>Das Vorgehen in Bezug auf die Eigenbetriebe und homogenen Bereiche wird kritisiert. Gewünscht wird weniger Eingriff (Nicht-Berücksichtigung von Eigenbetrieben und homogenen Bereichen, weitere Definition von homogenen Bereichen) durch das POR und kein Zeitplan im Ausplanungsbeschluss. it@M möchte ebenfalls zurückgestellt werden. Das KVR wünscht sich demgegenüber, dass homogene Bereiche frühzeitig in die Betrachtung einbezogen werden.</p>	<p>MHM, MSE, it@M, RBS, KVR, MK, RPR RBS</p>	<p>Wenn es das Ziel sein soll, die Personal- und Organisationsarbeit in der Landeshauptstadt München künftig insgesamt mit weniger Personalressourcen zu bewältigen, können die Eigenbetriebe und die homogenen Bereiche nicht dauerhaft aus den Reformüberlegungen ausgeklammert werden. Ineffizienzen bei den Eigenbetrieben mögen zwar nicht unmittelbar haushaltswirksam sein, sie wirken sich aber auf die Gebührenhöhe bzw. den Zuschussbedarf unmittelbar aus. Die Einbeziehung von IT@M kann bereits deshalb nicht zurückgestellt werden, da das IT-Referat und der Eigenbetrieb eine gemeinsame Geschäftsleitung haben. Personalkosten bei IT@M wirken sich über die Verrechnung auch zumindest mittelbar im Hoheitshaushalt aus. Die Zurückstellung der homogenen Bereiche bedeutet nicht, dass die homogenen Bereiche gänzlich aus dem Reformprozess</p>

		<p>ausgeklammert werden. Es wird nur die Zuständigkeitsverteilung zurückgestellt. Es gibt aber einzelne Berührungspunkte, wie zum Beispiel die Frage der Betreuung durch die HR BP, die zeitnah mit den homogenen Bereichen und den Eigenbetrieben geklärt werden müssen. Deswegen sind neben den Referaten auch die Eigenbetriebe bereits jetzt in die Arbeitsgruppe zum Ausplanungsbeschluss einbezogen.</p> <p>Die Definition weiterer homogener Bereiche wird abgelehnt. Sie würde den grundsätzlichen Reformzielen, insbesondere einer Bündelung von Kompetenzen, widersprechen. Homogene Bereiche haben Doppelstrukturen zur Folge, für die es zwar eine sachliche Begründung gibt, die aber auch in der Gesamtbetrachtung mehr personelle Ressourcen benötigen, als dies bei zentraler Aufgabenwahrnehmung der Fall ist. Weitere homogene Bereiche würden deshalb dem Ziel des Stadtratsantrages „Personaladministration zügig effizienter gestalten, Antrag Nr. 20-26 / A 00641 von der SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa“ widersprechen.</p>
<p>Mit einer Zentralisierung des Geschäftsprozessmanagements , des Projektmanagements und des Veränderungsmanagements besteht kein Einverständnis. Ein stärkeres Mandat des POR in Organisationsfragen wird kritisch gesehen.</p>	<p>GSR, KVR, SOZ, KR</p>	<p>Die Zukunft der GPAMs und damit die Frage der Zentralisierung des Projektmanagements und des Veränderungsmanagements sind nicht Gegenstand von neoHR, sondern werden im Programm neoIT im Rahmen des Leitungsschnitts 2.0 geklärt. Soweit es Schnittmengen zwischen den beiden Programmen gibt, werden diese in enger Abstimmung zwischen den beiden Programmen, aber auch mit den betroffenen Referaten und Eigenbetrieben, bearbeitet. Nicht nur für die Umsetzung</p>

		<p>des Stadtratsantrages „Organisation und Geschäftsprozesse stadtweit optimieren und Doppelstrukturen abbauen, Antrag Nr. 20-26 / A 00640 von der SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa Liste vom 11.11.2020“, sondern auch für die im Rahmen der Digitalisierung notwendige Standardisierung von Geschäftsprozessen braucht es steuernde Vorgaben von zentraler Stelle. Deshalb soll im POR ein Kompetenz Center Organisationsentwicklung eingerichtet werden, welches verbindliche Rahmenbedingungen wie Organisationshandbücher, Musterorganigramme, GPM-Handbuch etc. erstellt und fortentwickelt sowie auch eine Controllingfunktion wahrnimmt. Die Organisationshoheit der Referate wird dadurch nicht in Frage gestellt, sondern die Grundkonzeption des neuen Steuerungsmodells (dezentrale Ressourcenverantwortung mit zentraler Steuerung) soll nun vollständig umgesetzt werden. Die genaue Festlegung des Mandats des POR in diesen Fragestellungen wird erst mit dem Ausplanungsbeschluss erfolgen und wird auch Gegenstand der Arbeitsgruppe sein.</p>
<p>Der HR BP benötigt eine starke Geschäftsleitung als Gegenüber. Die Branddirektion fordert darüber hinaus, dass die GLn HR BP sein sollten.</p>	<p>MOR, KR, BD, KVR</p>	<p>Die HR BP werden den Geschäftsleitungen, aber auch den Referatsleitungen und bestimmten Führungskräften mit Verantwortung in Personalangelegenheiten als fachkundige Ansprechpartner*innen zur Verfügung stehen. Die Geschäftsleitungen werden auch künftig Aufgaben in Personal- und Organisationsangelegenheiten wahrzunehmen haben. Hier werden auch Schnittstellen zu den HR BP bestehen. Die Einzelheiten werden im weiteren Programmverlauf aufgeklärt.</p>

		Die HR BP können ihre Rolle nur dann vollumfänglich wahrnehmen, wenn sie auch verbindliche Entscheidungen für das POR treffen können. Dies setzt zwingend eine organisatorische und disziplinarische Verortung im POR voraus. Bei einer organisatorischen Anbindung in den Referaten ergäbe sich keine Verbesserung gegenüber dem Ist-Zustand.
Die Führungskräfte werden durch das HR BP-Modell durch zusätzliche Aufgaben belastet.	MSE, KULT, AWM, DIR	Nach dem Führungsverständnis des POR gehört Verantwortung in Personal- und Organisationsangelegenheiten zu den originären Aufgaben einer Führungskraft. Je höher die Führungsposition ist, desto höher ist auch die wahrzunehmende Verantwortung in diesem Bereich. Entlastungspotenzial sieht das POR bei bürokratischen Personalaufgaben und bei Sachbearbeitungsaufgaben. Bei ersterem setzt neoHR an und will vor allem mit der Digitalisierung und optimierten Prozessen für Entlastung sorgen. Beispielhaft lässt sich hier die digitale Unterstützung bei dienstlicher Beurteilung, Mitarbeiter*innengespräch und Leistungsorientierter Bezahlung durch die Einführung der Talent-Management-Suite erwähnen. Bei der Entlastung von Führungskräften von Sachbearbeitungsaufgaben sind POR und Dienststellen gemeinsam gefordert, den notwendigen Kulturwandel zu forcieren.
Es sollte genauer definiert werden, woran gemessen wird, dass die Personalarbeit nach der Neuorganisation "zur Zufriedenheit" der Referate erfolgt.	MSE, AWM	Die Zufriedenheitswerte beruhen auf einer Befragung von Beschäftigten und Führungskräften. Diese Befragung wird in regelmäßigen Abständen wiederholt, um die Zufriedenheitswerte zu messen.
Das Benchmarking ist nicht aussagekräftig, da die Stadt München speziell ist und Vergleichsorganisationen nicht stimmig sind.	AWM, SOZ	In der Vergleichsgruppe des öffentlichen Sektors sind neben anderen großen Städten auch Behörden auf Bundes- und Landesebene, sowie öffentliche

		<p>Unternehmen enthalten. Das Benchmarking ist deshalb sehr valide. Es sind auch Vergleichsdaten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle KGSt in das Benchmarking eingeflossen.</p> <p>Die Landeshauptstadt München ist die größte kommunale Arbeitgeberin in Deutschland. Wesentliche inhaltliche Unterschiede zu anderen Kommunen oder öffentlichen Unternehmen gibt es aber nicht, da die Beschäftigungsbedingungen (Arbeitsrecht, Tarifrechts, Beamtenrecht) sich nicht grundlegend unterscheiden. Auch öffentliche Unternehmen beschäftigen häufig noch Beamt*innen.</p>
<p>Die Funktionsanalyse ist intransparent und nicht valide, beruht auf Schätzungen von fachfremden Personen</p>	<p>SOZ, KR, KVR, BD</p>	<p>Das POR hat mit Unterstützung von Roland Berger eine umfassende zentrale und dezentrale Funktionsanalyse durchgeführt. Die Funktionsanalyse ist ein valides und bewährtes Instrument zur Vorbereitung von Reorganisations- und Veränderungsprozessen. Diese war auch zwingend erforderlich, da weder der Organisationsstellenplan noch die vorhandenen Dokumente wie Arbeitsplatzbeschreibungen und Geschäftsverteilungen eine ausreichende Informationsbasis bieten.</p> <p>Die erhobenen Zahlen basieren auf den Rückmeldungen aus den Referaten und Eigenbetrieben. Die Zahlen wurden durch eine systematische Befragung der direkten Führungskräfte erhoben und mit anderen Quellen wie z. B. den Stellenplänen etc. validiert. Die Führungskräfte vor Ort wissen am besten Bescheid, welche Kapazitäten sie für welche Funktionen tatsächlich zur Verfügung haben. Eine reine Dokumentenanalyse kann nur ein</p>

		<p>theoretisches Bild liefern, aber keinen validen Blick auf die tatsächlichen Verhältnisse. Die Zahlen sind deshalb aus Sicht des POR sehr objektiv, zumal die Führungskräfte bei der Befragung intensiv begleitet und unterstützt wurden.</p> <p>Es wurde auch allen Referaten und Eigenbetrieben ein Gespräch auf Ebene der Referatsleitung bzw. Werkleitung angeboten, um die jeweiligen Einzelergebnisse zu besprechen. Dieses Angebot wurde aber nur teilweise wahrgenommen.</p> <p>Abschließend ist noch darauf hinzuweisen, dass sehr kleinteilige Anteile von Personal- und Organisationsaufgaben wie z. B. bei den Vorzimmern gar nicht erfasst worden sind. Wären diese auch noch einbezogen, würde sich die Betreuungsquote wahrscheinlich noch ungünstiger darstellen.</p>
<p>Es existieren keine Doppelstrukturen, sondern eine klare Aufgabenteilung zwischen POR und Referaten. Insbesondere bei Grundsatztätigkeiten werden unterschiedliche Aufgabenteile wahrgenommen. Die Branddirektion fordert in diesem Zuge eine Änderung der Antragsziffer 2c</p>	<p>RBS, SOZ, KVR, RIT, Branddirektion</p>	<p>Durch die Funktionsanalyse wurden Doppelstrukturen klar belegt. Im Rahmen der Funktionsanalyse wurde untersucht, an welcher Stelle für welche Funktionen der Personal- und Organisationsarbeit Personalressourcen vorgehalten werden. In den einzelnen Funktionen sind bestimmte Tätigkeiten zusammengefasst.</p> <p>Ergebnis ist, dass für fast alle Funktionen in allen Bereichen Ressourcen eingesetzt werden. Damit ist belegt, dass alle Funktionen und die dazu gehörigen Tätigkeiten sowohl zentral als auch dezentral wahrgenommen werden. Der Ressourceneinsatz ist zudem stadtweit völlig uneinheitlich. Insofern wird auf die Darstellung auf Seite 22 des Analyseberichts von Roland Berger</p>

		<p>(Anlage 3) Bezug genommen.</p> <p>Auch in der stadtweiten Befragung zur Personalarbeit wurden unklare Zuständigkeiten und unklare Aufgabenteilung als Begründung für die nur teilweise zufriedenstellenden Kund*innenbewertung genannt.</p>
<p>Die Bezifferung der Personalreduktion kann jetzt noch nicht oder nur im Sinne einer groben Zielvorgabe erfolgen. Auch die Festlegung der Head-Count-Ratio ist intransparent. Erst die Detailanalysen können den Umfang der Personalveränderung feststellen. Das RBS fordert deshalb die Änderung der Antragsziffer 2a. Das Sozialreferat hält sowohl Umfang als auch Zeitschiene der Personalreduktion für unrealistisch. Das KVR fordert darüber hinaus, dass die gesamte Transformation der Prozessanalyse nachgeordnet wird. Das SOZ geht davon aus, dass im POR ein Stellenzuwachs vorgesehen sei (SOZ).</p>	<p>RBS, KR, KVR, SOZ</p>	<p>Die angestrebten Effizienzgewinne lassen sich nur realisieren, wenn es von vornherein ein klares, durch den Stadtrat bestätigtes Zielbild gibt. Es braucht für die konkrete Ausgestaltung des Veränderungsprozesses einen verbindlichen Orientierungsrahmen. Diese Erwartung findet sich auch klar im Antrag „Personaladministration zügig effizienter gestalten, Antrag Nr. 20-26 / A 00641 von der SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa“ wieder. Ohne ein Gesamtzielbild wäre auch keine Detailplanung möglich, welche Ressourcen künftig auf zentraler und dezentraler Seite vorgehalten werden sollen. Das Zielbild ist realistisch. Es ist kein vernünftiger Grund ersichtlich, warum die Landeshauptstadt München nicht mit der gleichen (relativen) Ressourcenausstattung auskommen sollte wie andere Kommunen, Behörden oder öffentliche Unternehmen. Die angestrebte Betreuungsquote von 1:64 ist im Vergleich zu Unternehmen der Privatwirtschaft immer noch sehr großzügig bemessen.</p> <p>Prognoseberechnungen haben ergeben, dass sich die Personalreduktion im Rahmen der üblichen Fluktuation fast vollständig erreichen lässt. Außerdem steigt im Rahmen von Veränderungsprozessen die Fluktuation üblicherweise an, so dass das POR die im o.g. Stadtratsantrag geforderte Zielmarke</p>

		<p>für erreichbar hält.</p> <p>Heute hat das POR ca. 738 VZÄ. Für die interne Umorganisation wurde ein Zielbild entwickelt, welches im Minimum 594 VZÄ und im Maximum 727 VZÄ vorsieht. Welche Zielmarke letztlich erreicht wird, hängt vom weiteren Programmverlauf ab, insbesondere vom Zentralisierungsgrad in der weiteren Ausplanung, aber auch von externen Faktoren wie dem Leistungsschnitt 2.0. Ein Stellenzuwachs im POR würde den Reformzielen zuwiderlaufen.</p>
Die Besonderheit von KVR und RBS erfordern eine dezentrale Steuerung der bzw. eine grundsätzlich dezentrale Ausrichtung der Personalarbeit ("Optionsmodell für große Referate" RBS, Anpassung Antragsziffer 2c)	RBS, KVR	<p>Besonderheiten einzelner Referate werden Gegenstand der Arbeitsgruppe für den Ausplanungsbeschluss sein. Die geforderte Aufnahme eines Optionsmodells für bestimmte Referate würde dem Wesen des Grundsatzbeschlusses widersprechen und eine Vorfestlegung für den Ausplanungsbeschluss bedeuten. Diese Forderung des RBS wird deshalb nicht übernommen.</p>
Der Zeitplan, insb. für den Ausplanungsbeschluss und das Zukunftsbild der Geschäftsleitungen ist zu ambitioniert.	KR, KVR	<p>Der Ausplanungsbeschluss war ursprünglich für Februar 2022 vorgesehen. Jetzt wird vorgeschlagen, den Ausplanungsbeschluss im Oktober 2022 zu fassen. Für den Ausplanungsbeschluss ist damit ein Jahr Bearbeitungszeit vorgesehen. Der Ansicht, der Zeitplan sei zu ambitioniert, kann deshalb nicht gefolgt werden.</p> <p>Auf Anregung der Stadtkämmerei soll nun der Zeitplan und die Festlegung des weiteren Vorgehens für das Zukunftsmodell der Geschäftsleitungen erst mit dem Ausplanungsbeschluss erfolgen.</p>
Das GSR fordert, dass die Aufnahme des Beteiligungsgremiums (3+1 Gremium) in den	GSR, RBS	<p>Die Anregung, die Einbeziehung des Gremiums in den Steuerungskreis im Beschluss festzuhalten, wird übernommen. Sobald es um referats-</p>

<p>Steuerungskreis von neoHR im Beschluss festgehalten wird und dass eine Eskalation auf Referentenebene festgehalten wird. Das RBS fordert eine Änderung der Antragsziffer 2d dahingehend, dass bei Bedarf auch weitere Referate geladen werden.</p>		<p>spezifische Besonderheiten geht, wird es im Rahmen der Arbeitsgruppe immer zu einer Einbeziehung der betroffenen Referate kommen. Auch dies werden wir im Beschlusstext nochmals hervorheben.</p>
<p>Mit der Übertragung von Aufgaben zur Stellenbewertung müssen auch Personalressourcen vom POR übertragen werden. Das RBS fordert, dies durch Änderung der Antragsziffer 4 zu vermerken.</p>	<p>KVR, Branddirektion, RBS</p>	<p>Ziel von neoHR ist es, die Personalarbeit durch optimierte Prozesse und die Digitalisierung künftig effizienter zu gestalten. Dies gilt auch für die Stellenbewertung. Eine Übertragung von Ressourcen stünde deshalb im Widerspruch zu den Effizienzzielen. Dies schließt Übertragungen im Einzelfall nicht aus.</p>
<p>Warum wird die Übertragung von Zuständigkeiten bei der Stellenbewertung an die Einführung einer IT-Lösung geknüpft?</p>	<p>SOZ, MOR</p>	<p>Die Stellenbewertung ist stark rechtlich geprägt. Eine rechtmäßige Stellenbewertung setzt unter anderem einen stadtweiten Quervergleich voraus, ob es stadtweit vergleichbare Stellen gibt, die identisch bewertet sind. Eine weitere Delegation ist deshalb nur möglich und sinnvoll, wenn die Stellenbewertung IT-gestützt durch eine Software erfolgen kann, die auch die Möglichkeit des stadtweiten Quervergleichs beinhaltet. Das POR arbeitet mit Hochdruck an der Beschaffung und Einführung einer entsprechenden Softwarelösung.</p>
<p>Die AWM hebt die Qualität der dezentralen Eingaben in paul@ hervor. Das KVR fordert, dass aktuelle Ressourcen zur Pflege des Stammdatensystems paul@ in den Referaten bleiben müssen (da kein zentraler Personalservice dafür vorgesehen ist).</p>	<p>KVR, AWM</p>	<p>Im Zuge der weiteren Digitalisierung und der Einführung von digitalen Selbst-Services, einer digitalen Zeitwirtschaft inkl. Abwesenheitsmanagement, der digitalen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung etc. sollen künftig viele der heute notwendigen manuellen Eingaben in paul@ wegfallen. Es wird deshalb künftig nicht mehr dieselben Personalressourcen wie heute brauchen.</p>
<p>Die Antragsziffer 2a sollte</p>	<p>MSE, AWM</p>	<p>Es ist eine politische Entscheidung des</p>

<p>geändert werden. Die Eigenbetriebe sind von der Personalreduzierung auszunehmen, da dies keine Vorteile für den Haushalt der LHM mit sich bringt.</p>		<p>Stadtrates, inwieweit die Eigenbetriebe in die Reform einbezogen werden sollen. Das POR hält dies für sinnvoll, da es viele Schnittstellen zwischen dem POR und den Eigenbetrieben gibt. Auch wenn die Personalaufwendungen der Eigenbetriebe nicht unmittelbar haushaltswirksam sind, wirken sie sich jedoch auf die Höhe der Gebühren bzw. den Zuschussbedarf unmittelbar aus. Es ist deshalb im gesamtstädtischen Interesse, dass auch bei den Eigenbetrieben die Personal- & Organisationsarbeit so effizient wie möglich erfolgt und Synergieeffekte so weit wie möglich genutzt werden.</p>
<p>Die Antragsziffer 2c "Prozessverantwortung für stadtweite Standardprozesse" muss konkretisiert werden. Es darf sich hier nur um Prozesse handeln, bei denen das POR Process-Owner ist. Die SKA stimmt der Festlegung, dass die Arbeitsgruppe erweitert zum Zukunftsbild der Geschäftsleitung tätig wird, nicht zu und will eine Änderung der Antragsziffer 3.</p>	SKA	Wird übernommen.
<p>Das Mobilitätsreferat fordert, dass das SC Dienstreisen Dienstreisen umfassend bearbeitet. Das KVR hält ein SC Dienstreisen für unnötig.</p>	MOR, KVR	<p>Das POR hält es grundsätzlich für sinnvoll, die Buchung und die Abrechnung von Dienstreisen in einem zentralen Service Center zu zentralisieren. Dies macht aber nur in Verbindung mit der Einführung eines digitalen Buchungs- und Abrechnungssystems Sinn. Derzeit sind hierfür keine Mittel vorhanden. Deshalb wird es auch in der ersten Umsetzung kein Service Center Dienstreisen geben. Konkretere Aussagen hierzu sind erst mit dem Ausplanungsbeschluss möglich.</p>
<p>Die beschriebene Umsetzung des KC Digitalisierung muss unter Vorbehalt des LS 2.0</p>	RIT	Dies ist so vorgesehen.

stehen.		
<p>Der Bereich "Diversity / Gleichstellung" als auch die beiden Zentralen Beschwerdestellen und die örtliche Gleichstellungsbeauftragte als Stabsstellen sollten direkt beim Referenten oder in der Stabsstelle Steuerung angesiedelt sein.</p>	<p>GST, KGL</p>	<p>Das neue Organisationsmodell des POR beruht auf der Logik, die Bereiche dort anzusiedeln, wo es die meisten Schnittstellen und Berührungspunkte in der täglichen Arbeit gibt. Außerdem wollen wir im Sinne von New Work Hierarchien abbauen und dem Hierarchiedenken entgegenwirken. Zudem ist das neue Organisationsmodell am Beschäftigtenlebenszyklus orientiert und soll weniger kleinteilig als das bisherige sein. Deshalb sollen auch Stabsstellen auf Geschäftsbereichsebene vermieden werden.</p> <p>Bei den Themen Gleichstellung und Diversity sehen wir in der Personalarbeit die größten inhaltlichen Herausforderungen im Bereich der Personalentwicklung, insbesondere auch im Bereich Führung. Deshalb ist es logisch und folgerichtig, das Kompetenzzentrum „Gleichstellung & Diversity“ in der Abteilung Talententwicklung anzusiedeln. Dort werden künftig die Themen Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung, sowie die Ausbildung der Nachwuchskräfte verantwortet. Beispielhaft für die enge Verzahnung der Themen sei nur die Reihe „Vielfalt schlägt Einfalt“ genannt, die ebenfalls dort verantwortet wird. Belange von Gleichstellung und Diversity können bei der vorgesehen Anbindung besser als bisher in die Personalentwicklung, die Fortbildung und die Ausbildung einfließen. Insofern sehen wir eine deutliche Verbesserung gegenüber der heutigen Organisation.</p> <p>Die örtliche Gleichstellungsbeauftragte hat wie bisher eine direkte Anbindung an die Referatsleitung durch ein</p>

		<p>unmittelbares Berichtsrecht.</p> <p>Bei der „Zentralen Beschwerdestelle“ gibt es viele inhaltliche und personelle Schnittstellen zur Rechtsabteilung. Deshalb ist eine organisatorische Verortung im Geschäftsbereich „Beschäftigungsbedingungen“ aus Sicht des POR nicht nur logisch, sondern im Sinne einer bestmöglichen Aufgabenwahrnehmung zwingend.</p>
Die Zuständigkeiten für das SC Obere Führungskräfte müssen angepasst werden (umfasster Personenkreis), Das KVR sieht keine Notwendigkeit für ein SC Obere Führungskräfte, die Branddirektion schlägt eine Integration des Themas vor.	RBS, GSR, KVR, Branddirektion	Am SC Obere Führungskräfte wird festgehalten. Die konkreten Vorschläge zur Ausgestaltung werden in die zuständige Projektgruppe übergeben.
Die digitale Teilhabe aller Beschäftigten muss sichergestellt sein.	GPR	Allen städtischen Beschäftigten einen Zugang zu den digitalen Dienstleistungen zu ermöglichen, ist ein Kernanliegen des POR. Das POR treibt die Digitalisierung der Personal- und Organisationsarbeit massiv voran.
Es braucht einen Kulturwandel mit einer neuen „Führungskultur“ und „Mehr Zeit für Führung“.	GPR	Diese Einschätzung teilt das POR uneingeschränkt. Der Kulturwandel kann aber nur zusammen mit den Referaten und Eigenbetrieben erreicht werden. Ein Ziel des internen Veränderungsprozesses im POR ist es, Hierarchien abzubauen und eine neue Führungskultur zu etablieren und auch zu leben. Eine Kulturveränderung kann allerdings nicht beschlossen oder verordnet werden, sie muss von allen Beteiligten gemeinsam gelebt werden.
Beteiligung der Referatspersonalräte muss sichergestellt sein.	GPR	Soweit es um referatsspezifische Themen geht, werden auch die Referatspersonalräte zu gegebener Zeit im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit beteiligt. Wenn es um stadtweite Themenstellungen geht, erfolgt die vertrauensvolle Zusammenarbeit in der bekannten und bewährten Weise mit dem Gesamtpersonalrat.

Stellungnahmen der Referatspersonalräte	RPR	Die Beschlussvorlage wurde mit dem Gesamtpersonalrat als Personalvertretung aller städtischen Beschäftigten abgestimmt. Eine formelle Beteiligung der Referatspersonalräte ist weder im BayPVG noch in der AGAM vorgesehen. Trotzdem wurden die Referatspersonalräte im Rahmen einer Videokonferenz am 07.09.2021 beteiligt. Da die Stellungnahmen dem POR erst am 15.09.2021 zusammen mit der Stellungnahme des GPR übermittelt worden sind, war eine inhaltliche Würdigung nicht mehr möglich. Die Stellungnahmen wurden aber zur Kenntnis genommen und werden in die weitere Programmarbeit einfließen. In der Videokonferenz am 07.09.2021 wurde auch vereinbart, dass es im Rahmen des weiteren Programmfortschritts regelmäßige Austauschformate mit den Referatspersonalräten geben wird.
---	-----	--

Dem Korreferenten des Personal- und Organisationsreferats, Herrn Stadtrat Richard Progl ist ein Abdruck der Beschlussvorlage zugeleitet worden.

II. Antrag des Referenten

1. Der Stadtrat nimmt den Vortrag zur Notwendigkeit und den Zielen einer grundsätzlichen Reform der Personal- und Organisationsarbeit in der Landeshauptstadt München und das neue, kund*innenorientierte Organisationsmodell des Personal- und Organisationsreferats zustimmend zur Kenntnis.
2. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, im Oktober 2022 einen Ausplanungsbeschluss zur weiteren Ausgestaltung der Reform vorzulegen und bei der Erstellung der Vorlage die kontinuierliche Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe über die Vorgaben der AGAM hinaus sicherzustellen.

Für den Ausplanungsbeschluss gelten folgende Maßgaben:

- a) Der Stadtrat stimmt dem Zielbild zur Betreuungsquote zu und beauftragt das Personal- und Organisationsreferat, dem Stadtrat mit dem Ausplanungsbeschluss eine Detailplanung vorzulegen, wie die stadtweit zur Personal- und Organisationsarbeit eingesetzten Personalressourcen bis zum 31.12.2025 von derzeit ca. 1.350 VZÄ auf 1.050 VZÄ reduziert werden. In der Personalverwaltung im

engeren Sinne ist eine Betreuungsquote (VZÄ Personalaufgaben: Anzahl Beschäftigte) entsprechend dem erhobenen Vergleichswert für den öffentlichen Sektor von 1:64 anzustreben. Die Planung muss auch beinhalten, wie viele VZÄ im POR und wie viele VZÄ in den dezentralen Bereichen künftig eingesetzt werden sollen. Ferner müssen auch etwaig erforderliche Personaltransitionen geregelt werden. Der Personalabbau hat im Rahmen der Fluktuation zu erfolgen. Die Personaltransition muss sozial verträglich und unter enger Beteiligung der Personalvertretungen erfolgen. Betriebsbedingte Beendigungskündigungen sind ausgeschlossen.

- b) Die Eigenbetriebe mit Ausnahme von IT@M und die homogenen Bereiche bleiben zunächst außer Betracht und werden zu einem späteren Zeitpunkt in die Reform einbezogen. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, mit dem Ausplanungsbeschluss einen Zeitplan für die Einbeziehung der Eigenbetriebe und der homogenen Bereiche vorzulegen.
- c) Der Ausplanungsbeschluss muss einen Vorschlag für eine Neuordnung der Tätigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement enthalten. Dabei gelten folgende Grundsätze:
- Doppelstrukturen sowie Doppel- und Parallelarbeiten sind soweit wie möglich zu vermeiden,
 - bei Tätigkeiten, die für die Referate zur Ausübung ihrer dezentralen Ressourcenverantwortung und ihrer Organisationshoheit von strategischer Bedeutung sind, soll die Entscheidungsverantwortung bei den Fachreferaten liegen, soweit es nicht zwingend einer stadtweit einheitlichen Entscheidungspraxis bedarf
 - operative Tätigkeiten der Personalverwaltung sollen grundsätzlich im Personal- und Organisationsreferat in Service Center gebündelt und so weit wie möglich standardisiert und digitalisiert werden („selfservice first“),
 - dem Personal- und Organisationsreferat als Querschnittsreferat soll die Prozessverantwortung für stadtweite Standardprozesse (bei denen das POR Prozesseigner ist) und referatsübergreifende Tätigkeiten und die Entscheidungsverantwortung nur bei Tätigkeiten obliegen, die zwingend einer stadtweit einheitlichen Entscheidungspraxis bedürfen,
 - es ist so weit wie möglich eine Ende-zu-Ende-Verantwortung für Prozesse zu definieren,
 - Tätigkeiten sind nach Möglichkeit in einer Hand zu bündeln, Beteiligte und Hierarchieebenen zu reduzieren und
 - die bisherigen Delegationsbeschlüsse und -vereinbarungen sollen durch ein neues, einheitliches Regelwerk der dezentralen und zentralen Zuständigkeiten abgelöst werden, das einfacher, standardisierter und transparenter ist als die heutige Systematik und die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar und unmissverständlich regelt.

Der Vorschlag ist dem Stadtrat mit dem Ausplanungsbeschluss vorzulegen.

- d) Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, zur Ausarbeitung des Ausplanungsbeschlusses eine Arbeitsgruppe einzurichten, der regelmäßig angehören sollen:
- die Programmleiterin neoHR
 - die Projektverantwortlichen des Programms neoHR
 - drei Vertreter*innen aus dem Kreis der Geschäftsleitungen der Referate und eine* Vertreter*in aus einer Geschäftsleitung eines Eigenbetriebs (3+1 Modell)
 - eine* Vertreter*in des Gesamtpersonalrats
 - eine* Vertreter*in des Personalrats des POR

Vertreter*innen aus dem Kreis der sonstigen Personalvertretungen, der Gesamtschwerbehindertenvertretung, der GJAV, des Programms neoIT, des Programms digital4finance, der Gleichstellungsstelle für Frauen und Koordinierungsstelle zur Gleichstellung von LGBTIQ* sind anlass- und themenbezogen zu beteiligen. Soweit es um spezifische Angelegenheiten einzelner Referate oder Eigenbetriebe geht, sind diese ebenfalls zu beteiligen.

Die Arbeitsgruppe gibt sich eine Geschäftsordnung.

3. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, nach dem Ausplanungsbeschluss unter Fortführung der Arbeitsgruppe gemäß Ziffer 3 d) und in Abstimmung mit den Programmen digital4finance und neoIT ein Zukunftsmodell der Geschäftsleitungen zu entwickeln. Dieses Zukunftsmodell soll einen einheitlichen Rahmen für die Tätigkeiten und die Ressourcenausstattung der Geschäftsleitungen beinhalten. Mit dem Ausplanungsbeschluss ist ein Vorschlag zum weiteren Vorgehen vorzulegen.
4. Der Stadtrat nimmt den Vortrag zur Optimierung der Stellenbewertung und zur Einführung einer Standard-IT-Lösung zur Kenntnis. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, nach Einführung der IT-Lösung die Einzelfallbewertung von Stellen soweit rechtlich möglich und organisatorisch sinnvoll auf die Referate und Eigenbetriebe zu delegieren, wenn die Referate und Eigenbetriebe dies wünschen. Die Zuständigkeit für den Erlass von Richtlinien, Standardisierungen und das Controlling der Stellenbewertung verbleibt in jedem Fall weiterhin beim Personal- und Organisationsreferat. Die Übernahme der Stellenbewertung in den Referaten und Eigenbetrieben muss im Rahmen der vorhandenen Stellen und Mittel erfolgen. Ziffer 3. des Beschlusses vom 09.12.2020 (Vorlage-Nr. 20-26 / V 02005) ist damit geschäftsordnungsmäßig erledigt.
5. Die bestehenden Anträge „Organisation und Geschäftsprozesse stadtwweit optimieren und Doppelstrukturen abbauen“ (Antrag Nr. 20-26 / A 00640) und „Personaladministration zügig effizienter gestalten“ (Nr. 20-26 / A 00641) aus dem Stadtrat sind aufgegriffen. Eine abschließende beschlussmäßige Behandlung wird mit dem Ausplanungsbeschluss im Oktober 2022 erfolgen.

6. Die Beschlussvorlage unterliegt der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss
nach Antrag.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

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

Dr. Dietrich
Berufsmäßiger Stadtrat

IV. Abdruck von I. mit III.
über D-II-V-Stadtratsprotokolle
an das Direktorium – Dokumentationsstelle (2x)
an das Revisionsamt
an das POR-GL1

V. Wv. Personal- und Organisationsreferat, LS - neoHR

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

2. An die Gesamtpersonalvertretung

an das Baureferat

an das Direktorium

an das Gesundheitsreferat

an das Kommunalreferat

an das Kulturreferat

an das Mobilitätsreferat

an das Referat für Klima und Umweltschutz

an das Referat für Stadtplanung und Bauordnung

an das Referat für Bildung und Sport

an das Revisionsamt

an das Sozialreferat

an das IT-Referat

an die Markthallen München

an die Münchner Stadtentwässerung

an die Münchner Kammerspiele

an die Stadtgüter München

an den Abfallwirtschaftsbetrieb München

an KITA

zur Kenntnis.