



**Dr. Alexander Dietrich**  
Berufsmäßiger Stadtrat

An die Mitglieder des Stadtrates  
der Landeshauptstadt München

02.05.2022

Zwischenbericht zur Umsetzung von neoHR

Sehr geehrte Damen und Herren Stadträtinnen und Stadträte,

mit Beschluss vom 20.10.2021 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587) haben Sie mich beauftragt, im 2. Quartal 2022 einen Zwischenbericht zur Umsetzung des Transformationsprogramms neoHR vorzulegen.

Diesen Zwischenbericht möchte ich in Anbetracht des bevorstehenden Endes meiner Amtszeit am 30.06.2022 dazu nutzen, um Ihnen eine persönliche Einschätzung zu neoHR, den Zielen der Personal- und Organisationsarbeit (P&O-Arbeit) und den Erfolgen mitzuteilen. Ich möchte Ihnen aber auch offen aufzeigen, worin noch große Herausforderungen liegen, um unser gemeinsames Ziel, die P&O-Arbeit in der LHM zu reformieren, zum Erfolg zu tragen. Ich habe vor sechs Jahren das Amt als Referent des POR angetreten mit der Vision, die P&O-Arbeit in der Landeshauptstadt München (LHM) zukunftsfähig auszurichten. Dank Ihrer Beauftragung für neoHR haben wir gemeinsam im Jahr 2019 eine der größten Reformen in der Geschichte der Personal- und Organisationsarbeit angestoßen. Sie haben damit Entschlossenheit und Weitsicht bewiesen und sind diesen Weg mit mir und dem POR gegangen. Dafür danke ich Ihnen sehr.

**Unser gemeinsames Ziel mit neoHR ist es, die Stadtverwaltung München bis 2025 als modernste und attraktivste Arbeitgeberin im kommunalen Sektor zu etablieren. Wir sind auf einem sehr guten Weg dorthin – und gleichzeitig noch lange nicht am Ziel.**

Ich danke den Kolleginnen und Kollegen im POR für ihren unermüdlichen Einsatz im Sinne von neoHR. Ein Engagement, das allen Mitarbeiter\*innen im POR sehr viel abverlangt und auch die Kolleg\*innen in den Geschäftsleitungen der anderen Referate und Eigenbetriebe herausfordert. Alle im Programmteam sind sich dessen bewusst und können doch nur so gut bei neoHR voranschreiten, wie alle in der LHM gemeinsam in dieselbe Richtung blicken. Dies ist nicht immer einfach und dennoch haben wir bis heute schon sehr viel geschafft.

Marienplatz 8  
80331 München  
Telefon: 089 233-92222  
Telefax: 089 233-27645



Bitte unterstützen Sie neoHR und die Kolleg\*innen weiterhin so intensiv, denn ohne Ihren Rückhalt und den Willen aller Beteiligten wird die Reform nicht gelingen.

**Wir sollten uns gemeinsam bewusst sein:**

- Das HR Business Partner-Modell (HR BP-Modell) ist state-of-the-art – ganz besonders bei großen Organisationen. Dies hat nicht zuletzt eine aktuelle, wissenschaftliche Studie der Hochschule Bielefeld in Zusammenarbeit mit der Universität Düsseldorf bestätigt.<sup>1</sup> Die LHM ist mit der Einführung des Modells auf dem richtigen Kurs hin zu einer modernen HR-Arbeit.
- neoHR ist ein gesamtstädtisches Transformationsprogramm, das alle P&O-Bereiche betrifft und alle etwas angeht. Das POR ist mit der Umsetzung beauftragt und hat diese Aufgabe dankbar und mit großem Engagement angenommen.
- Mit der Einführung des HR BP-Modells wird die Qualität der Personal- und Organisationsarbeit deutlich gesteigert und die HR-Ressourcen können gleichzeitig effizienter eingesetzt werden.
- Das POR selbst hat sich in kürzester Zeit einem enormen organisatorischen Wandel unterzogen. Die interne Neuorganisation schließt mit dem 01.07.2022 ab. Zu diesem Zeitpunkt wird auch die Einführung des HR BP-Modells abgeschlossen sein, das aus den drei gleichberechtigten Rollen Service Center (SC), Kompetenz Center (KC) und HR Business Partner\*innen (HR BP) besteht.
- Auch wenn noch vieles zu tun ist, um die Neuausrichtung dieser Organisationseinheiten vollständig umzusetzen und als festen Bestandteil im Arbeitsalltag zu etablieren, haben wir alle gemeinsam in weniger als zwei Jahren schon sehr viel geleistet.
- Die Digitalisierung schafft die notwendige Basis für die gesamte Modernisierung der P&O-Arbeit. Hierfür ist es zwingend erforderlich, sich an der Leitlinie „Business follows IT“ auszurichten.
- Für die Modernisierung der HR-Arbeit ist auch ein modernes Führungsverständnis essenziell, das um New Work-Instrumente ergänzt wird. Dieser Kulturwandel betrifft das POR ebenso wie die gesamte Stadtverwaltung. Das POR hat sich bereits auf diesen Weg gemacht, indem unter anderem Hierarchien abgebaut, Eigenverantwortung gestärkt und Prozesse verschlankt werden.
- Veränderungsbereitschaft an allen Stellen der HR-Organisation ist und bleibt notwendig, damit neoHR ein Erfolg werden kann, denn das HR BP-Modell lebt von einer klaren Rollenzuweisung und Aufgabenverteilung. Beides muss neu definiert werden. **Mit einem „weiter so wie bisher“ wird die Transformationen nicht gelingen.**

<sup>1</sup> <https://www.fh-bielefeld.de/presse/pressemitteilungen/fh-studie-angelsaechsisches-hr-business-partner-modell-steigert-die-unternehmenseffizienz-und-ist-in-vielen-laendern-anwendbar>

- Nur wenn es gelingt, gemeinsam die Kund\*innen in den Mittelpunkt der P&O-Arbeit zu stellen und offen, wertschätzend und zielorientiert die weitere Ausgestaltung der Reform voranzubringen, kann eine moderne, attraktive und zukunftsfähige HR-Arbeit in der LHM etabliert werden, die auf Jahre flexibel und lösungsorientiert aufgestellt ist.

## 1. Das Ziel klar im Blick dank Rückenwind durch den neoHR-Grundsatzbeschluss

Der Grundsatzbeschluss neoHR wurde im Oktober 2021 einstimmig verabschiedet, dies sowohl im Verwaltungs- und Personalausschuss als auch in der Vollversammlung des Stadtrats. Damit hatte das Transformationsprogramm einen zentralen Meilenstein erreicht: Die Personal- und Organisationsarbeit soll ganzheitlich reformiert und zukunftsfähig aufgestellt werden, und zwar digital, flexibel und nah an den Kund\*innen. **Dazu sind mit dem Beschluss u.a. folgende verbindliche Eckpfeiler der Reform vereinbart worden:**

- **Neuaufstellung im POR:** Einführung einer neuen Aufbauorganisation im Personal- und Organisationsreferat als Voraussetzung, um die Personal- und Organisationsangelegenheiten stadtweit neu zu gestalten und die Kund\*innenorientierung zu erhöhen. Die Eckpfeiler der neuen Organisation sind die Einführung des „HR Business Partner-Modells“ sowie die Orientierung am Beschäftigtenlebenszyklus.
- **Reorganisation der P&O-Verantwortlichkeiten:** Überarbeitung und Neuausrichtung des Steuerungsmodells in Personal- und Organisationsangelegenheiten sowie Neuordnung der Tätigkeitsverteilung zwischen zentralen und dezentralen HR-Bereichen unter Berücksichtigung verschiedener Grundsätze, wie die Vermeidung von Doppelstrukturen, die Definition einer Ende-zu-Ende-Verantwortung bei den Geschäftsprozessen und die Reduktion von Beteiligten und Hierarchieebenen.
- **Effizienzsteigerung der HR-Arbeit:** Vereinfachung, Beschleunigung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen.
- **Anpassung der Betreuungsquote:** Reduzierung der heute stadtweit mit der Personal- und Organisationsaufgaben befassten 1.350 VZÄ auf 1.050 VZÄ im Rahmen der Fluktuation und Realisierung einer Betreuungsquote in der Personalverwaltung von 1:64.
- **Gesamtstädtische Reform:** Entwicklung eines Zukunftsmodells der Geschäftsleitungen in Zusammenarbeit mit neoIT und digital4finance.
- **Etablierung von New Work:** Modernisierung der Führungs- und Arbeitskultur.

Dem Beschluss und den verabschiedeten Eckpfeilern liegt eine umfassende Analyse der Personal- und Organisationsarbeit der LHM unter intensiver Beteiligung aller relevanten Stakeholder zugrunde. Die Ergebnisse schaffen erstmals in der LHM Transparenz darüber, wer sich in der LHM mit Personal- und Organisationsarbeit befasst und wie die Aufgaben verteilt sind. Diese Erkenntnisse sind in die weitere Ausgestaltung des Zielbildes neoHR eingeflossen.

## 2. Erfolgreiche Meilensteine in neoHR

Dank des hohen Engagements und der intensiven Arbeit der HR-Expert\*innen der Stadt wurden in den vergangenen Monaten wesentliche Meilensteine und Erfolge erzielt:

- **Neuorganisation des Personal- und Organisationsreferats:** Das POR leistet seinen Beitrag zur Transformation und ist mit seiner eigenen Umorganisation fast fertig. Seit dem 01. April 2022 haben bereits acht von künftig neun Geschäftsbereichen und Stabsstellen die Arbeit in der im Grundsatzbeschluss vorgestellten und am HR Business Partner-Modell orientierten neuen Organisation aufgenommen.
- **Umsetzung der HR-Digitalisierungsvorhaben:** Das POR und das IT-Referat forcieren im Programmbereich neoHR HR Technologie & Service mit hoher Geschwindigkeit die stadtweiten HR-Digitalisierungsvorhaben, wie die Einführung der Talentmanagement Suite (TMS) und den Ausbau der digitalen Personalservices.
- **Modernisierung der Arbeitskultur:** Mit mehreren Pilotprojekten im neoHR-Programmbereich New Work wurden erste Initiativen für die künftige Zusammenarbeit in der LHM gestartet und der Wandel der Arbeitskultur vorangetrieben.
- **Kultureller Wandel und Veränderungsmanagement:** Im Bereich Change Management werden die Führungskräfte und Beschäftigten im POR durch Teilnehmungsangebote und Coaching eng bei der Reform begleitet, gleichzeitig wird dadurch der mit neoHR verbundene Kulturwandel gefördert.
- **Stadtweite Reform der HR-Arbeit:** Mit Blick auf die stadtweite Reform wurde mit der sogenannten „Arbeitsgruppe Ausplanungsbeschluss“ ein Gremium aus Vertreter\*innen des POR, der Geschäftsleitungen und der Interessensvertretungen etabliert. Das Gremium beschäftigt sich unter anderem mit der Neugestaltung der Aufgabenverteilung zwischen zentralen und dezentralen Bereichen und der Verteilung des stadtweiten Einsparziels.

Mit neoHR haben wir eine grundsätzliche und umfassende Transformation in der Stadtverwaltung München angestoßen. Neben Erfolgen begegnen uns auf diesem Weg, wie im Rahmen jedes tiefgreifenden Wandels, auch Herausforderungen, die es im weiteren Verlauf der Transformation bis 2025 offen anzusprechen und zu meistern gilt.

## 3. Status-quo: Wo stehen wir heute mit neoHR?

### a) Neuorganisation des Personal- und Organisationsreferats und Einführung des HR Business Partner-Modells

Das POR erfüllt als Querschnittsreferat eine zentrale Rolle bei der Reform der stadtweiten HR-Arbeit der LHM. Mit neoHR ist ein Wandel von einer über mehr als 100 Jahre gewachsenen, funktional ausgerichteten Organisation des POR hin zu einer neuen, flexiblen Aufbauorganisation verbunden, die die Wünsche und Bedürfnisse der Kund\*innen in den Mittelpunkt stellt. Die neue Aufbauorganisation des POR wurde mit dem Grundsatzbeschluss

vorgestellt: Sie baut auf dem sogenannten HR Business Partner-Modell (HR BP-Modell) auf und orientiert sich eng am Beschäftigtenlebenszyklus. Das HR BP-Modell spiegelt sich in der Organisation der künftigen HR-Arbeit des POR in drei komplementären Rollen wider: Service Center, Kompetenz Center und HR Business Partner\*innen.

- Die **Service Center (SC)** bündeln künftig alle operativen und administrativen Aufgaben der HR-Arbeit. Als Dienstleister\*innen begleiten sie die Beschäftigten der LHM entlang des gesamten Beschäftigtenlebenszyklus – von der Einstellung bis hin zu ihrem Austritt.
- Die **Kompetenz Center (KC)** entwickeln maßgeschneiderte Konzepte, Richtlinien und Instrumente für eine moderne HR-Arbeit in der LHM und berücksichtigen dabei aktuelle Trends und Veränderungen. Sie stehen im engen Austausch mit den Mitarbeiter\*innen in den Service Centern und mit den HR Business Partner\*innen.
- Die **HR Business Partner\*innen** sind bei Fragen zur Personal- und Organisationsarbeit künftig direkte Ansprechpartner\*innen von Führungskräften im POR sowie bis auf Weiteres Ansprechpartner\*innen der Geschäftsleitungen in den Referaten. Sie behalten die Bedarfe der unterschiedlichen Bereiche der LHM im Blick und stellen das Bindeglied von den Fachbereichen der LHM zu den Service und Kompetenz Centern des POR dar.

Die Ausrichtung des POR nach diesen drei Rollen ermöglicht es auf der einen Seite, Kompetenzen zu bündeln und dadurch Doppelstrukturen abzubauen, Synergieeffekte zu erzielen und Schnittstellen zu reduzieren. Dadurch wird das POR einen bedeutenden Beitrag zur Hebung der stadtweiten Effizienzen in der HR-Arbeit und der mit dem Grundsatzbeschluss beauftragten Einsparung von 300 VZÄ leisten können. Zum anderen ermöglicht die Organisation eine verbesserte Steuerung, eine Vereinheitlichung von stadtweiten Qualitätsstandards und eine deutlich höhere Kund\*innenorientierung.

### **Die Umstrukturierung im POR wird bis Juli 2022 abgeschlossen sein.**

Bereits seit vergangenem Jahr arbeiten Beschäftigte und Führungskräfte in Projektteams intensiv am Aufbau der neuen Organisationseinheiten des POR. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Die Umstrukturierung des POR ist entsprechend des im Grundsatzbeschluss vorgestellten Zeitplans fast abgeschlossen. Die ersten vier von künftig neun neuen POR-Bereichen sind **zum 01. Oktober 2021** gestartet:

- Mit dem **Stabsbereich P&O Steuerung (POR-S1)** hat das POR eine verbesserte zentrale HR-Steuerungsfunktion eingeführt. In den Kompetenz Centern des Stabsbereichs werden aktuell bisher in der LHM unterrepräsentierte Steuerungsbereiche wie HR-Governance und HR-Strategie & Innovation aufgebaut. Dadurch wird sichergestellt, dass künftig in der gesamten LHM einheitlich hohe und messbare Qualitätsstandards in der HR-Arbeit umgesetzt werden und die Ausrichtung an einer bereichsübergreifenden HR-Strategie möglich wird.
- Die Stabsstelle **Service Center Obere Führungskräfte (POR-S2)** betreut künftig die oberen Management-Ebenen (ab A 16/E 15ü) der gesamten Landeshauptstadt

München. Durch die maßgeschneiderte Bereitstellung von Leistungsangeboten für die besonderen Bedarfe der oberen Führungskräfte (bspw. von speziellen Personalentwicklungskonzepten) trägt die Stabsstelle dazu bei, die Kund\*innenorientierung mit Blick auf eine für den Wandel der gesamten LHM sehr relevanten Kund\*innengruppe zu erhöhen. Zum Aufbau seines Leistungsangebots ist das Service Center inzwischen mit allen Referaten in Kontakt.

- In der neuen Stabsstelle **Compliance & Risikomanagement (POR-S3)** wurden alle Compliance- und HR-Risikothemen an zentraler Stelle gebündelt. Auch hier werden bisher unterrepräsentierte Leistungen aufgebaut. Neu sind die Themen Risikomanagement und Innenrevision, mit welchen POR-interne Risiken frühzeitig erkannt und POR-interne Verbesserungen künftig bereichsübergreifend kontinuierlich identifiziert und bearbeitet werden.
- Die Abteilung **Personalgewinnung, Kommunikation & Marketing im Geschäftsbereich HR Kompetenz- & Beratungscenter (POR-2)** bündelt alle Kompetenzen der Personalgewinnung, des Employer Brandings, des Personal- und Ausbildungsmarketings sowie die POR-interne und gesamtstädtische HR-Kommunikation. Durch die Bündelung dieser Leistungen werden Schnittstellen abgebaut und Synergiepotenziale realisiert. In der während der Analysephase von neoHR durchgeführten stadtweiten Kund\*innenbefragung zur HR-Arbeit wurden lange und intransparente Stellen(nach)besetzungsprozesse als dritthäufigster Grund für die Unzufriedenheit mit der Bearbeitung von Personalangelegenheiten in der LHM genannt. Im neuen Service Center Recruiting werden in der Abteilung künftig Serviceleistungen im Rahmen des Besetzungsprozesses, die ursprünglich über mehrere Abteilungen verteilt waren, Ende-zu-Ende aus einer Hand erbracht – von der Ausschreibung einer Stelle über die Vertragsausgestaltung bis hin zum Onboarding. Dies trägt zu einer wesentlichen Beschleunigung und Vereinfachung des Prozesses bei.

Diese fünf weiteren POR-Bereiche haben **zum 01. April 2022** ihre Arbeit aufgenommen:

- Der Geschäftsbereich **HR Business Partner\*innen (POR-1)** bildet das Dach für die neue Rolle der HR Business Partner\*innen und ist zunächst mit 13 HR Business Partner\*innen zuzüglich kommissarischer Leitung gestartet. Die Einführung der HR Business Partner\*innen ist ein längerer Prozess, der mit dem Start der Organisationseinheit noch nicht abgeschlossen ist. Die Einführung erfolgt stufenweise mit sukzessiver Verfeinerung der Ausgestaltung und Anpassungen der Rolle bei Bedarf. Im POR fungieren die HR Business Partner\*innen als direkte Ansprechpartner\*innen für die Führungskräfte. Zum Start des Bereichs wurden dabei zunächst drei Kernleistungen definiert: Personalgewinnung, Stellenbewertung und organisatorische Dienststellenbetreuung. Konkret starten die HR Business Partner\*innen bspw. mit der Begleitung der Führungskräfte im POR bei der Schaffung sowie Bewertung neuer Stellen. Ansprechpartner\*innen für die HR Business Partner\*innen außerhalb des POR sind bis auf Weiteres die Geschäftsleitungen der Referate. Die weitere Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen dem Bereich und den Referaten passiert in enger Kooperation mit der AG Ausplanungsbeschluss.

- Der Start der **Abteilung Talententwicklung** komplettierte den Aufbau des **Geschäftsbereichs HR Kompetenz- & Beratungscenter (POR-2)**. In der Abteilung werden alle Leistungen der Ausbildung, der Personalentwicklung sowie der Vielfalt und Gleichstellung gebündelt. POR-2 bildet mit seinen beiden Abteilungen damit künftig in besonderer Weise das Konzept des Beschäftigtenlebenszyklus ab. Durch die Bündelung unter einem Dach werden in Zukunft alle Prozesse der Personalgewinnung und -entwicklung deutlich vereinfacht.
- Der **Geschäftsbereich Beschäftigungsbedingungen & Recht (POR-4)** bündelt alle Aufgaben mit einem hohen Rechtsbezug: Personalrecht und Dienstaufsicht, Tarif- und Beamtenrecht, das Service Center für Gesundheitsmanagement, die zentrale Anlauf-, Beschwerde- und Beratungsstelle sowie den Betriebsärztlichen Dienst und den Fachdienst für Arbeitssicherheit.
- Im **Geschäftsbereich Organisation & Transformation (POR-5)** sind alle organisatorischen Themenstellungen verankert. Durch das neue Thema „Transformation“ leistet der Bereich künftig einen großen Beitrag zum Wandel der LHM, nicht zuletzt auch zur stadtweiten Umsetzung der HR-Reform, u.a. durch die Koordination der weiteren Umsetzung der im Stadtratsantrag „Organisation und Geschäftsprozesse stadtweit optimieren und Doppelstrukturen abbauen“ genannten Ziele.
- Die **Stabsstelle Zentrale Services (POR-S4)** bündelt interne Serviceleistungen für das POR und trägt damit dazu bei, dass auch im neuen Organisationsmodell das Tagesgeschäft des POR reibungslos bewältigt werden kann.

Mit dem **zum 01. Juli 2022** anstehenden Start des letzten **Geschäftsbereichs HR Kund\*innencenter (POR-3)**, der künftig alle HR-Dienstleistungen mit unmittelbarem Bezug zu den städtischen Beschäftigten (bspw. die Personalbetreuung und die Entgeltabrechnung) bündelt, wird die organisatorische Umstellung im POR abgeschlossen sein.

#### **b) Steigerung der Effizienz der HR-Arbeit im POR**

Neben dem Aufbau des neuen Organisationsmodells wurden im POR im Rahmen der Umstrukturierung bereits folgende weitere Änderungen umgesetzt, die ebenfalls auf die Ziele der Reform einzahlen:

- **Abbau von internen Doppelstrukturen durch Auflösung der Geschäftsleitung:** In der neuen Organisation hat das POR seit 01. April 2022 keine Geschäftsleitung mehr. Für die ehemals in der Geschäftsleitung verorteten Aufgaben, wie die POR-internen Personal- und Organisationsaufgaben sowie den POR-internen Haushalt sind künftig die jeweiligen zuständigen Service und Kompetenz Center der Geschäftsbereiche und Stabsstellen zuständig. Damit wurden Schnittstellen in POR-internen Prozessen reduziert und Doppelstrukturen innerhalb des POR abgebaut.
- **Effizienzhebung durch flachere Hierarchien:** Im Rahmen der Umstrukturierung hat das POR eine Führungsebene abgebaut, wodurch bereichsinterne Schnittstellen

reduziert wurden und ein erster Beitrag zur Erhöhung der Führungsspannen geleistet wurde.

- **Stärkung der Führungsrollen im POR:** Mit der Einführung des neuen Organisationsmodells im POR werden die Führungskräfte des POR darin bestärkt, eine moderne Führungsrolle wahrzunehmen, die über die rein fachliche Führung hinausgeht. Bei der Festlegung von Verantwortlichkeiten in POR-internen Prozessen wie bspw. der POR-internen Personalgewinnung wird den Führungskräften künftig eine höhere Entscheidungsverantwortung zugesprochen. Mit den HR Business Partner\*innen steht den Führungskräften im POR bei der Wahrnehmung dieser Rolle bei allen strategischen und kritischen operativen HR-Fragen künftig ein\*e Sparringspartner\*in zur Seite.

Mit dem Abschluss der Umstellung des POR auf die neue Organisation wird ein weiterer großer Meilenstein der Reform erreicht. Dieser große Erfolg innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums von weniger als einem Jahr ist insbesondere auf die hohe Motivation und das Engagement der Führungskräfte und Beschäftigten des POR sowie auf eine starke bereichsübergreifende Zusammenarbeit zurückzuführen. Ich bin stolz auf dieses Team und diese Leistung.

Herausforderungen der nächsten Phase der Transformation im POR werden die weitere Ausgestaltung der neuen Geschäftsbereiche und Stabsstellen sowie die Konkretisierung der Rollen der HR Business Partner\*innen, Service Center und Kompetenz Center sein – sowohl intern als auch im Zusammenspiel mit den Referaten.

### c) Digitalisierung der HR-Prozesse schreitet voran

Auch bei der Digitalisierung der HR-Prozesse sind wir einen großen Schritt vorangekommen. Die Kolleg\*innen des Programmbereichs HR Technologie & Service leisten hier gemeinsam mit den Kolleg\*innen aus dem IT-Referat großartige Arbeit, um alle Angebote entlang der Leitlinie „Business follows IT“ auszurichten.

- **Umsetzung der HR-Digitalisierungsvorhaben:** Die Neuorganisation des POR erfolgt Hand in Hand mit der Umsetzung der vom Stadtrat beauftragten Digitalisierungsvorhaben und der damit verbundenen Automatisierung von Geschäftsprozessen, die ein weiteres wesentliches Element der Reform darstellt.
- **Talentmanagement Suite (TMS):** Die stadtweite HR-Digitalisierung wird im Programmbereich HR Technologie & Service mit hoher Geschwindigkeit in Zusammenarbeit zwischen POR und IT-Referat vorangetrieben. Mit SAP® SuccessFactors haben wir für unsere Talentmanagement Suite eine zukunftsfähige Standardsoftware erworben, die weltweit bei vielen großen Organisationen erfolgreich im Einsatz ist und kontinuierlich weiterentwickelt wird. Ende 2021 ist ein Team aus LHM-Expert\*innen mit Unterstützung durch externe Berater\*innen gestartet, um die Software schnellstmöglich produktiv zu setzen. Die TMS wird künftig HR-Prozesse entlang des gesamten Beschäftigtenlebenszyklus digital unterstützen und vereinfachen: Prozesse der Personalgewinnung, des Onboardings, des Learning Managements, des Leistungs- und Zielmanagements sowie des Nachfolge- und

Entwicklungsmanagements. Die Implementierung der TMS-Module erfolgt stufenweise. Aktuell steht das Modul „Recruiting Management & Marketing“ im Fokus, mit dem das e-Recruiting-System der Stadtverwaltung zeitnah abgelöst wird. Im März 2022 wurde die IT-Konfiguration des Moduls in Zusammenarbeit mit den Referaten und Eigenbetrieben gestartet.

- **Personalservice-Portal:** Des Weiteren wurden in den Monaten seit dem Grundsatzbeschluss die HR-Self-Services für die Beschäftigten weiter ausgebaut. Im neuen „Personal-Serviceportal“ werden sukzessive Leistungen digital bereitgestellt. Neben Entgeltnachweisen sind seit diesem Jahr auch Lohnsteuerbescheinigungen und Sozialversicherungsmeldungen digital abrufbar.
- **Weitere Digitalisierungsvorhaben:** Weitere Fortschritte wurden bei der Einführung des stadtweiten Workforce Management Systems (WFM), durch den Start eines Pilotprojekts zur digitalen Personalakte sowie durch die Vorbereitung der Beschaffung eines Systems zur Unterstützung der Stellenbewertung erzielt.

#### **d) Kultureller Wandel mit neuem Führungsverständnis und New Work-Elementen**

Auf dem Weg hin zu einer modernen HR-Arbeit ist es innerhalb der LHM unverzichtbar, auch den wandelnden Erwartungen an Führung und Zusammenarbeit offen zu begegnen. New Work ermöglicht es uns dabei, wichtige Maßnahmen zu ergreifen, um für Mitarbeiter\*innen wie Bewerber\*innen als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden. Ich danke an dieser Stelle den Kolleg\*innen aus dem Programmbereich New Work sehr für ihre wertvolle Arbeit im Transformationsprogramm.

##### **(1) Modernisierung der Arbeitskultur**

Eine moderne Arbeitskultur umfasst neben Aspekten wie digitaler Zusammenarbeit, Homeoffice und modernen Arbeitsumgebungen auch flache Hierarchien, die Stärkung von Eigenverantwortung und eine Kultur des Miteinanders. Eine stadtweite Befragung von rund 6.000 Beschäftigten der LHM zu „New Work“ im Frühjahr 2021 hat dies bestätigt. Die Umsetzung dieser Themen in der LHM im neoHR Programmbereich „New Work“ ist inzwischen weit fortgeschritten. Ende des vergangenen Jahres wurde ein New Work-Baukasten fertiggestellt. Der Baukasten stellt aufbauend auf den Ergebnissen der New Work-Befragung konkrete Maßnahmen und Instrumente für eine moderne Arbeitskultur bereit, die künftig in der gesamten Stadtverwaltung angewendet werden können. Für drei Themenfelder, die in der Befragung von den Beschäftigten als besonders relevant bewertet wurden, wurden erste Pilotprojekte initiiert:

- Im **Themenfeld „Selbstorganisierte Teams“** läuft ein Pilotprojekt bei IT@M CCSE. Im Rahmen des Projektes wurden erste Prozesse in Selbstorganisation überführt. Ein weiteres Pilotprojekt wurde im neuen Recruiting Center des POR initiiert. Hier werden aktuell Führungsaufgaben für selbstorganisiertes Arbeiten entwickelt.
- Zum **Themenfeld „Etablierung einer Lösungskultur“** wurde ein Pilotprojekt in der Rechtsabteilung des POR aufgesetzt. Im Rahmen des Projekts werden Fehlerakzeptanz, die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

sowie systematisches Fehlerlernen erprobt. Die Etablierung einer Lösungskultur und systematische Schwachstellenbehebung wurden dafür als feste Agendapunkte in der Leitungsrunde der Abteilung verankert.

- Zum New Work-Ansatz „**Coachender Führungsstil**“ wurde ein LHM-weites Mentoring-Programm aufgesetzt, in welchem Verantwortungs- und Entscheidungsübertragung, Kompetenzentwicklung und gegenseitiges Feedback erprobt werden. Ziel ist es, die Führungskräfte dabei zu unterstützen, eine moderne und coachende Führungshaltung einzunehmen. Am Mentoring-Programm nehmen Mentees und Mentor\*innen aus unterschiedlichen Referaten teil.

Mit diesen Pilotprojekten wurden erste Leuchtturmprojekte für die künftige Zusammenarbeit in der LHM gestartet, die in den kommenden Monaten weiter begleitet und evaluiert werden. Aufgabe der nächsten Monate wird es sein, die Modernisierung der Arbeitskultur als dauerhaftes Thema in der Organisation zu verankern und sukzessive weitere Pilotprojekte auf den Weg zu bringen. Die Voraussetzung dafür wurde durch die Überführung von New Work in die Linienorganisation im Geschäftsbereich POR-5 geschaffen.

## (2) Umfassendes Veränderungsmanagement

Durch den Bereich Change Management werden die Beschäftigten und Führungskräfte bei der Veränderung begleitet und der mit der Reform verbundene und notwendige kulturelle Wandel gefördert. Im Fokus der neoHR Change-Unterstützung stehen aktuell die kommunikative Begleitung der Umsetzung des Zielbildes sowie die Vorbereitung der Führungskräfte des POR auf ihre neue Rolle:

- Durch die **kommunikative Begleitung** werden die betroffenen Beschäftigten und Führungskräfte am Wandel beteiligt und darüber informiert. Bereits in 2020 wurden dafür im POR verschiedene Beteiligungsformate implementiert, die kontinuierlich weitergeführt werden. Darunter das monatliche Online-Kommunikationsformat neoHR Transparent mit Frage- und Feedbackmöglichkeit zur Transformation und regelmäßige „Puls-Checks“, d.h. onlinebasierte Kurzbefragungen aller Führungskräfte und Beschäftigten des POR, die das Erleben im Veränderungsprozess systematisch erfassen. Darüber hinaus wurde im POR in den vergangenen Monaten das Konzept der „Change Agents“ weiter aufgebaut. Change Agents sind Beschäftigte des POR, die als Botschafter\*innen für neoHR im POR fungieren und gleichzeitig Feedback aus dem Kreis der Kolleg\*innen in das Programm neoHR zurücktragen und dadurch einen Dialog herstellen. Mehr als 30 Change Agents gestalten den Veränderungsprozess inzwischen aktiv mit.
- Darüber hinaus wurde die stadtweite Kommunikation unter Einbezug der Geschäftsleitungen verstärkt – zum einen über die **Implementierung neuer Kommunikationsformate** wie Erklärvideos und Interviews über die neoHR-WiLMA-Seite, zum anderen über die Durchführung eines stadtweiten ganztägigen digitalen Infomarkts zu neoHR mit mehr als 1.500 Teilnehmer\*innen im März.
- Im Rahmen der **Führungskräftebegleitung** werden die neuen Geschäftsbereichs- und Stabsstellenleiter\*innen des POR kontinuierlich beim Aufbau der neuen Bereiche durch

Coaching begleitet. Zur Vorbereitung der weiteren Führungskräfte des POR auf ihre Rolle werden bereits seit dem vergangenen Jahr verschiedene Online-Lernformate und Workshops implementiert und durchgeführt.

- Im Fokus der Change-Begleitung in der nächsten Phase der Transformation stehen POR-intern die **Teamentwicklung** in den neuen POR-Bereichen und die Stärkung und Begleitung der HR Business Partner\*innen bei der Arbeitsaufnahme. Stadtweit ist eine **Ausweitung der kommunikativen Begleitung** geplant, um die Beschäftigten und Führungskräfte der Geschäftsleitungen bei der Reform mitzunehmen.

#### e) Gemeinsame Verantwortung in der LHM

neoHR ist ein **gesamtstädtisches Transformationsprogramm, das alle P&O-Bereiche** betrifft und auf eine enge und kooperative Zusammenarbeit angewiesen ist, um erfolgreich zu sein. Ich danke allen Vertreter\*innen der Referate, Eigenbetriebe und den Geschäftsleitungen, dass sie sich gemeinsam mit uns auf den Weg gemacht haben, um dieses Mammutprojekt erfolgreich zu gestalten.

Mit dem Grundsatzbeschluss neoHR wurde das POR beauftragt, eine stadtweite Arbeitsgruppe einzurichten, über die die Geschäftsleitungen der Referate und Eigenbetriebe in die Erarbeitung des Ausplanungsbeschlusses eingebunden werden. Diese sogenannte **„Arbeitsgruppe (AG) Ausplanungsbeschluss“** hat im November 2021 ihre Arbeit aufgenommen und tagt seitdem regelmäßig. Vertreter\*innen des POR, des Gesamtpersonalrats und des Referatspersonalrats des POR sowie sieben gewählte und mandatierte Vertreter\*innen aus dem Kreis der Geschäftsleitungen der Referate und Eigenbetriebe arbeiten in der AG gemeinsam an der stadtweiten Transformation der HR-Arbeit. Mit der Arbeitsgruppe wurde ein Gremium etabliert, das eine hohe Transparenz über die Reform schafft. Sie kann einen großen Beitrag zum Abbau des vielfach kritisierten „Silo-Denkens“ der Stadtverwaltung leisten und trägt zu einer gesamtstädtischen Perspektive auf die Ziele der Reform bei, die für Nachhaltigkeit und Akzeptanz fundamental ist.

Im Dezember 2021 hat die AG Ausplanungsbeschluss eine Geschäftsordnung verabschiedet, in der die Mitglieder ein gemeinsames Grundverständnis für die Ziele und Grundlagen der Reform festgeschrieben haben. **Als gemeinsamer Grundsatz wurde die Sicherstellung einer Optimierung der gesamtstädtischen Personal- und Organisationsarbeit festgehalten.**

Für die inhaltlich fundierte Erarbeitung der Themen der Arbeitsgruppe wie bspw. die Ausgestaltung der künftigen Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung im Personal- und Organisationsmanagement zwischen zentralen und dezentralen Einheiten hat die AG verschiedene Unterarbeitsgruppen auf den Weg gebracht. In den Unterarbeitsgruppen arbeiten Themenexpert\*innen aus den Geschäftsleitungen und dem POR Vorschläge für das Zielbild aus, die dann in der Arbeitsgruppe vorgestellt werden. Dadurch werden stadtweit eine hohe Beteiligung sowie die Nutzung einer breiten Expertise sichergestellt und ein wachsendes wechselseitiges Verständnis entwickelt.

Als große Herausforderung für die Entwicklung des gemeinsamen Zielbildes erweist sich aktuell die Vereinheitlichung und Vereinfachung der historisch gewachsenen sehr heterogenen

Strukturen und Prozesse. Hier sehe ich derzeit ein hohes Risiko für den Erfolg von neoHR:

**Wenn es nicht gelingt, diese Herausforderung lösungsorientiert zu meistern und zielgerichtete Entscheidungen zu treffen, dann werden die Ziele von neoHR sowie die Funktions- und Anschlussfähigkeit moderner, cloud-basierter HR-Systeme nicht erreicht werden können.**

#### **4. Worauf es jetzt ankommt: Nächste Schritte auf dem Reformweg**

Auf dem Weg hin zu einer digitalen, flexiblen und kund\*innenorientierten HR-Arbeit in der Landeshauptstadt München haben alle Beteiligten in den vergangenen Monaten große Erfolge erzielt. Mit Blick auf den durch den Stadtrat beauftragten Ausplanungsbeschluss neoHR gilt es nun, die hohe Motivation in den nächsten Monaten beizubehalten und die vereinbarten Eckpfeiler der Reform stadtwweit weiter zu konkretisieren.

Bei der weiteren Ausgestaltung der Reform gibt es zum aktuellen Umsetzungszeitpunkt zwei Stränge:

- die weitere Transformation des POR sowie
- die stadtwweite Transformation, die maßgeblich von der AG Ausplanungsbeschluss vorangetrieben wird und insbesondere das künftige Zusammenspiel zwischen zentralen und dezentralen Personal- und Organisationsbereichen umfasst.

Obwohl die Stränge eng miteinander zusammenhängen, unterscheiden sie sich aufgrund ihrer unterschiedlichen Umsetzungsstände und im Hinblick auf die Art der anstehenden Aufgaben.

Mit dem 01. Juli 2022 wird die Umstellung auf das neue POR-Organisationsmodell abgeschlossen sein. Damit steht POR-intern die Grundstruktur für die künftige zentrale Personal- und Organisationsarbeit fest. Im weiteren Verlauf der Reform wird diese basierend auf den Eckpfeilern aus dem Grundsatzbeschluss schrittweise weiter ausdetailliert. Dies umfasst die konkrete Ausgestaltung der neuen Bereiche wie bspw. die Definition von künftigen Leistungs- und Servicekatalogen, die Ausgestaltung von Teamstrukturen und die Beschreibung von künftigen Rollenprofilen. POR-übergreifend gehören dazu außerdem die Klärung von Schnittstellen und Verantwortlichkeiten in bereichsübergreifenden Prozessen und das Zusammenspiel zwischen den neuen Rollen HR Business Partner\*innen, Service Center und Kompetenz Center. Parallel zur Ausdetaillierung der neuen POR-Organisation erfolgt die stadtwweite Transformation, welche eng mit der Umgestaltung des POR zusammenhängt. Mit der Arbeitsaufnahme der Arbeitsgruppe Ausplanungsbeschluss und ihren Unterarbeitsgruppen im November 2021 wurde ein Format etabliert, in dem die stadtwweite Ausgestaltung der Reform konkretisiert werden kann.

Bis zum Ausplanungsbeschluss, der – vorbehaltlich der Zustimmung des Stadtrates – verschoben und in Q2/2023 vorgelegt werden soll, ist aus meiner Sicht dabei die Bearbeitung folgender Themen besonders relevant:

- eine **Neugestaltung der Zuständigkeits- und Aufgabenverteilung zwischen dem**

## **POR und den Fachreferaten sowie**

- die **stadtweite Umsetzung des HR Business Partner-Modells**.

Die Ergebnisse der im vergangenen Jahr durchgeführten, ganzheitlichen Analyse der HR-Arbeit der LHM zeigen klar auf, dass viele der heutigen Ineffizienzen der städtischen HR-Arbeit auf die aktuelle Zuständigkeits- und Aufgabenverteilung zwischen zentralen und dezentralen HR-Bereichen zurückzuführen sind.

Infolge der Delegationsvereinbarungen sind die Zuständigkeiten und Aufgaben heute sehr kleinteilig und zum Teil ohne erkennbare Systematik zwischen POR und Geschäftsleitungen der Referate und Eigenbetriebe aufgeteilt. **Für die Erbringung von HR-Leistungen gibt es aufgrund der Kleinteiligkeit der Zuständigkeiten aktuell weder gesamtverantwortliche Bereiche noch einheitliche Prozessabläufe. Dies hat für die Effizienz der HR-Arbeit folgende Konsequenzen:**

- Durch die **Kleinteiligkeit der Zuständigkeitsverteilung** sind bereichsübergreifende HR-Prozesse aktuell von einer hohen Anzahl an Schnittstellen, Beteiligten und teilweise von Doppelstrukturen geprägt. Dies geht mit einem **hohen Koordinations- und Zeitaufwand sowie teilweise Doppelarbeiten** einher.
- Durch die fehlende Umsetzung gemeinsamer Standards bestehen aktuell **große Unterschiede in der Art und Geschwindigkeit der Leistungserbringung**.
- Für fast alle Tätigkeiten müssen aktuell sowohl **zentral als auch dezentral Ressourcen und Kompetenzen** bereitgestellt werden.
- Die **Digitalisierung von Prozessen** ist durch fehlende Standards nur **eingeschränkt und mit sehr hohem Kostenaufwand** möglich und aktuelle Systeme sind aufgrund des Individualisierungsbedarfs in ihrer Funktionsfähigkeit eingeschränkt.

Eine **grundlegende Neugestaltung der Zuständigkeits- und Aufgabenverteilung** ist daher eine Grundvoraussetzung für die Erreichung wesentlicher Reformziele wie die Einsparung von 300 VZÄ, die Digitalisierung, Automatisierung und Beschleunigung von Geschäftsprozessen sowie die Sicherstellung einer einheitlich hohen Zufriedenheit mit der HR-Arbeit.

## **5. Grundlegende Erfordernisse für die weitere Ausgestaltung von neoHR**

Mit dem Grundsatzbeschluss wurden bereits verschiedene Eckpfeiler für die Neuordnung von Tätigkeiten vereinbart, an denen sich die weiteren Entscheidungen ausrichten müssen. **Fundamental für den Erfolg der Reform sind dabei die künftige Bündelung von operativen Aufgaben im POR, eine bereichsübergreifende Standardisierung von Abläufen und die Klärung der Prozessverantwortung.**

- **Bündelung der operativen Aufgaben im POR:** Heute finden operative HR-Tätigkeiten sowohl im POR als auch in den dezentralen HR-Bereichen statt. Für die Hebung von Effizienzen und die Schaffung einheitlicher Qualitätsstandards ist es

essenziell, diese operativen Personal- und Organisationstätigkeiten künftig in den neuen Service Centern des POR als Querschnittsreferat zu bündeln. Nur dadurch können einheitliche Standards für die gesamte LHM gewährleistet, Doppelstrukturen abgebaut und durch Synergieeffekte Effizienzen im Hinblick auf Geschwindigkeit und Ressourceneinsatz erzielt werden.

Die Durchführung operativer HR-Tätigkeiten zentral durch das POR, ohne operative Beteiligung der Geschäftsleitungen, ist nicht neu in der LHM. Im Bereich der Entgeltabrechnung wird diese bereits heute erfolgreich umgesetzt. In der Kund\*innenbefragung erzielte die Entgeltabrechnung unter der Zufriedenheit der Beschäftigten und Führungskräfte mit den Personalleistungen der LHM den höchsten Zufriedenheitswert. Darüber hinaus wird in der Entgeltabrechnung im Vergleich mit anderen Stadtverwaltungen bereits heute eine effiziente Betreuungsquote realisiert.

In der Ist-Analyse wurde eine hohe Belastung der Geschäftsleitungen mit operativer HR-Arbeit festgestellt. Eine zentrale Bündelung der Tätigkeiten im POR entlastet die dezentralen Bereiche, wodurch Ressourcen für strategische Aufgaben und die Fachaufgaben der Referate freigesetzt werden.

**Bei Beibehaltung der aktuellen Zuständigkeitsverteilung oder durch eine Erhöhung der Dezentralisierung der operativen HR-Tätigkeiten, können die qualitativen und quantitativen Ziele der Reform nicht erreicht werden.**

- **Bereichsübergreifende Standardisierung von Abläufen und Klärung der Prozessverantwortung:** Neben der Kleinteiligkeit an Zuständigkeiten besteht in der heutigen Organisation eine hohe Vielfalt an unterschiedlichen Prozessabläufen und Prozessvarianten. Diese Vielfalt führt bereits heute zu Schwierigkeiten bei der Digitalisierung: durch den hohen Individualisierungsgrad sind heutige HR-Systeme teilweise in ihrer Funktionsfähigkeit und Anschlussfähigkeit eingeschränkt. Die Prozessdigitalisierung und Einführung moderner, cloud-basierter HR-Systeme wie der TMS erfordert die Umsetzung der im Grundsatzbeschluss vorgestellten Leitlinie „Business follows IT“, das heißt die Ausrichtung der Organisation an den durch die Systeme vorgegebenen Standards. Dafür ist eine bereichsübergreifende Vereinheitlichung von Abläufen in der HR-Arbeit notwendig. Die bereichsübergreifende Einhaltung von Standards kann nur gewährleistet werden, wenn – gemäß den GPM-Standards der LHM – die Prozesseignerschaft und -verantwortung klar geregelt wird.

**Für stadtweite HR-Prozesse müssen die Prozesseignerschaft sowie die Prozessverantwortung für den Gesamtprozess im POR liegen. Nur bei einer zentralen Verortung dieser Zuständigkeit kann die Einhaltung von stadtweiten Standards sowie die einheitliche Weiterentwicklung von Prozessen sichergestellt werden.** Dies bedeutet nicht, dass es künftig keine Verantwortlichkeiten mehr in dezentralen Bereichen gibt. Auch dezentral werden weiterhin lokale Prozessverantwortliche benötigt, die für die Teilprozesse in den Referaten Verantwortung tragen.

- **Anwendung des HR Business Partner-Modells:** Ebenfalls essenziell für die Reform ist die stadtweite Umsetzung des HR Business-Partner-Modells. Das HR Business-

Partner-Modell stellt für die Stadtverwaltung München eine große Chance dar. Im Vergleich zur ehemals funktional ausgerichteten Organisation der Personal- und Organisationsarbeit werden im HR Business Partner-Modell durch die Einführung der Rollen Service Center, Kompetenz Center und HR Business Partner\*innen die konkreten Bedarfe der Führungskräfte und Beschäftigten in den Mittelpunkt gestellt. **Dadurch ermöglicht das Modell eine hohe Kund\*innenorientierung, von der alle Bereiche der LHM profitieren können.**

Das HR Business Partner-Modell findet den Einzug in die Stadtverwaltung München im neuen Organisationsmodell des POR. Es ist jedoch nicht auf das POR beschränkt: Als Querschnittsreferat wirkt das POR in alle anderen Referate hinein. Die Rollen des HR Business Partner-Modells können ihre Wirkung daher nur entfalten, wenn sie bei der Neuausrichtung der gesamtstädtischen HR-Arbeit berücksichtigt werden, insbesondere bei der Ausgestaltung des künftigen Zusammenspiels zwischen zentralen und dezentralen HR-Bereichen und damit einhergehend auch der Neuaufstellung der dezentralen Personal- und Organisationsarbeit.

**Wesentlich für den Erfolg und die Wirksamkeit des neuen Organisationsmodells ist dabei die Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen den HR Business Partner\*innen und den Referaten.**

Mit den HR Business Partner\*innen stellt das POR den Referaten künftig zentrale Ansprechpartner\*innen für die HR-Arbeit zur Seite. Die HR Business Partner\*innen unterstützen ihre Kund\*innen bei allen strategischen Personal- und Organisationsfragen. Sie liefern Personalservice aus einer Hand, indem sie die Themen und Anliegen der Referate im POR in Bearbeitung bringen und auch selbst verbindliche HR-Entscheidungen für das POR treffen können. **In stadtweiten HR-Prozessen kann durch die HR Business Partner\*innen eine Verantwortungslinie vom Anfang bis zum Ende von Prozessen sichergestellt werden. Dadurch können Prozesse wesentlich beschleunigt und Lösungen künftig schneller herbeigeführt werden.** Die HR Business Partner\*innen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sowohl das POR als auch die von ihnen betreuten Bereiche sehr gut kennen und dadurch eine bedarfsorientierte Lösungsfindung sicherstellen können.

Damit dies gelingt, müssen die HR Business Partner\*innen von den Referaten in ihrer Rolle als Partner\*innen akzeptiert werden – bis auf Weiteres als Partner\*innen der Geschäftsleitungen. **Zur Reduktion der heutigen Doppelstrukturen zwischen Geschäftsleitungen und POR, zur Beschleunigung durch direkte Abstimmungswege sowie zur Stärkung der Führungsrolle in der LHM müssen die HR Business Partner\*innen perspektivisch jedoch auch direkte Ansprechpartner\*innen für die Führungskräfte der Referate sein. Dies gilt zumindest für die höheren Führungsebenen mit entsprechender Ressourcenverantwortung.**

- **Etablierung eines neuen Führungsverständnisses:** Aktuelle Herausforderungen wie die Digitalisierung, die Volatilität des Geschäftsumfelds und neue Erwartungen an Arbeitgeber\*innen stellen neue Anforderungen an Führungskräfte. Diese müssen neben der fachlichen Führung insbesondere ihre personellen Führungsaufgaben

wahrnehmen, um ihre Bereiche erfolgreich durch den Wandel zu leiten. **Das Verständnis für die Bedeutung personeller Führung für eine moderne und robuste Organisation ist in der LHM in vielen Bereichen noch wenig ausgeprägt.** Mit den HR Business Partner\*innen kann das POR den Führungskräften künftig Expert\*innen an die Seite stellen, die sie bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützen. Darüber hinaus beraten sie bei strategischen und kritisch-operativen HR-Fragen und können somit zu einer Stärkung der Führungsrolle in der LHM beitragen.

- **Aufbrechen der Silo-Kultur:** Für die partnerschaftliche Zusammenarbeit ist eine Auflösung der stadtweiten Silostrukturen und die Etablierung einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit notwendig. **Das POR und die Geschäftsleitungen der Referate müssen eine gemeinschaftliche Perspektive auf die HR-Arbeit entwickeln und ihre Strukturen aufbauend auf den Eckpfeilern der Reform aufeinander abstimmen.** Mit der AG Ausplanungsbeschluss haben das POR und die Referate und Eigenbetriebe hierfür ein erstes geeignetes Gremium etabliert, in dem dieser Kulturwandel gemeinsam angegangen werden kann.

Ich bin überzeugt, neoHR ist sehr gut aufgestellt, sodass die definierten Ziele planmäßig erreicht werden können. Das POR hat hierbei bereits enorme Vorarbeit geleistet – sowohl organisatorisch, personell als auch kulturell. Damit Veränderung gelingen kann, braucht es Akzeptanz für ihre Notwendigkeit. Wo diese fehlt, wird Wandel nicht möglich sein.

Ich danke allen meinen Mitarbeiter\*innen, Kolleg\*innen, allen Programmteilnehmenden und Ihnen sehr, dass Sie uns bei dieser Reform so gut unterstützt haben und weiter unterstützen werden.

Nur mit einer gemeinschaftlichen Perspektive und durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit können wir die Ziele der Reform erreichen und die Landeshauptstadt München gesamthaft als modernste und attraktivste Arbeitgeberin im kommunalen Sektor etablieren.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Alexander Dietrich  
Berufsmäßiger Stadtrat