

Telefon: 0 233-67977

Telefon: 0 233-782377

**Personal- und  
Organisationsreferat**  
POR-RL/neoHR

**IT-Referat**  
RIT-RL

## **Digitalisierung und Neuordnung des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München – Ausplanungsbeschluss neoHR**

### **Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 10092**

12 Anlagen

Nr. 1 Steckbrief Talentmanagement Suite

Nr. 2 Steckbrief HR-Portal

Nr. 3 Steckbrief Digitale Personalakte

Nr. 4 Steckbrief HR-Analytics

Nr. 5 Steckbrief Workforce Management

Nr. 6 Steckbrief E-Akte

Nr. 7 Steckbrief Hinweisgeber\*innensystem

Nr. 8 Steckbrief Stellenbewertungssystem

Nr. 9 Steckbrief Arbeitsschutzmanagementsoftware

Nr. 10 Einführungsplanung der Digitalisierungsprojekte

Nr. 11 Zielbild HR Business Partner\*innen

Nr. 12 Stellungnahmen der Referate und Eigenbetriebe, des Gesamtpersonalrats und der Gleichstellungsstelle für Frauen

### **Gemeinsamer Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses und IT- Ausschusses vom 27.09.2023 (VB)**

Öffentliche Sitzung

#### **I. Vortrag des Referenten und der Referentin**

##### **1. Herausforderungen**

In den nächsten zehn Jahren werden mehr als 7.500 Beschäftigte der Landeshauptstadt München in den Ruhestand gehen. Bereits jetzt zeigt sich, dass die Schaffung immer neuer Stellen nicht zielführend ist, da ein Großteil der neu geschaffenen Stellen nicht besetzt werden kann.

Der Mangel an Fachkräften in der Verwaltung und bei kommunalen Unternehmen wächst kontinuierlich. Bis zum Jahr 2030 werden dem öffentlichen Sektor mindestens eine Million Fachkräfte fehlen. Zu diesem Ergebnis kommt eine gemeinsame aktuelle Analyse der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC Deutschland und seiner Strategieberatung Strategy&. In vielen Bereichen wird bereits jetzt deutlich, dass es sich nicht mehr nur um einen Fachkräfte- sondern vielmehr um einen Arbeitskräftemangel handelt. Die Zahl der erwerbstätigen Menschen in Deutschland geht immer weiter zurück.

Trotz aller Anstrengungen des Personal- und Organisationsreferats, so viele offene

Stellen wie möglich zu besetzen, waren zum Jahresende 2022 rund 4.000 Stellen unbesetzt. Und das, obwohl im Jahr 2022 rund 3.000 Menschen vom externen Arbeitsmarkt neu eingestellt wurden. Zusätzliche Stellenschaffungen lösen nicht das Problem.

Zudem ist in den vergangenen zehn Jahren das Personalkostenbudget, ausgehend von einem Planwert von 1,4 Milliarden Euro, um rund 900 Millionen Euro angestiegen. Ein weiteres Ansteigen in dieser Geschwindigkeit ist auch für eine wirtschaftlich starke Kommune wie München nicht dauerhaft leistbar. Ein Umdenken ist hier dringend erforderlich.

Was müssen wir heute tun, um den künftigen Veränderungen wirkungsvoll begegnen zu können? Neue Wege sind notwendig. Die Antwort lautet: Prozessvereinfachung und Digitalisierung.

Ziel ist es, die Landeshauptstadt München in die Lage zu versetzen, mit den aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt Schritt zu halten, indem die Digitalisierung und Neuordnung der Personal- und Organisationsarbeit umgesetzt, attraktive Arbeitsplätze mit durchdachten Karrieremöglichkeiten geschaffen und eine am modernen Arbeitsmarkt orientierte Führungskultur etabliert werden. So lassen sich Bewerber\*innen gewinnen und Beschäftigte langfristig binden

## 2. Strategie und Ziele

Es ist die gemeinsame Aufgabe der gesamten Stadtverwaltung, in all ihrer Vielfältigkeit als **eine** moderne und attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden, als Team Stadt München. Das erfordert eine partnerschaftliche, vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit allen Referaten und Eigenbetrieben.



**„Die Münchnerinnen und Münchner erwarten zu Recht eine Stadtverwaltung, die ihnen einen optimalen Bürgerservice bietet und ihnen das Leben nicht schwerer, sondern leichter macht. Dies erreicht man aber nicht durch ein bloßes "Weiter so". Sondern man muss einfach auch in der Verwaltung von Zeit zu Zeit Dinge auf den Prüfstand stellen. Genau das ist derzeit Aufgabe unserer Querschnittsreferate wie POR und IT-Referat. Beide arbeiten mit Hochdruck und gemeinsam daran, Verwaltungsprozesse zu durchleuchten und zu beschleunigen, mögliche Doppelstrukturen abzubauen um die Verwaltung im Sinne der Bürgerinnen und Bürger fit für die Zukunft zu machen. Sie machen dies auch mit umfassender Unterstützung des Stadtrates, der mit großer Mehrheit hinter diesen Projekten steht. Als Chef der Verwaltung erwarte ich, dass auch die gesamte Stadtverwaltung konstruktiv diesen Prozess begleitet und diesen Prozess als Chance und nicht als Risiko begreift.“**

Oberbürgermeister Dieter Reiter

Gemeinsam können so der Gesamteindruck, das Image und das Marketing weiter positiv gestaltet werden. Das kann entscheidend dazu beitragen, dass sich potentielle Mitarbeiter\*innen für die Landeshauptstadt München als Arbeitgeberin entscheiden.

Mit „New Work“ werden Themen eingeführt, die dabei eine Rolle spielen, beispielsweise das mobile, zeit- und ortsunabhängige, vernetzte Arbeiten, Selbstorganisation, lebenslanges Lernen, Übernahme von Verantwortung, Fehlerkultur, Work-Life-Balance, agile Organisationsformen, Transparenz in den Prozessen und moderne Führungsstile.

Die Landeshauptstadt München verzeichnet gute Erfolge. „München unser Kind“, Arbeitgebermarke der Landeshauptstadt, ist bei den Employer Branding Awards für Deutschland, Österreich und die Schweiz im März 2023 mit dem ersten Platz in der Kategorie Arbeitgeberpositionierung ausgezeichnet worden. München konnte sich in einem hochkarätigen Bewerberfeld an eine Spitzenposition setzen.

Zudem bietet die Stadt als Arbeitgeberin Arbeitsmarkt- und Fachkräftezulagen für immer mehr Berufsgruppen an. Die volle Kostenerstattung für das DeutschlandticketJob ist eine bedeutende finanzielle Entlastung für alle Beschäftigten und trägt außerdem dazu bei, Münchens Klimaziele zu erreichen. Seit diesem Jahr bietet die Landeshauptstadt außerdem mit dem Fahrradleasing allen Beschäftigten einen zusätzlichen Anreiz für klimafreundliche Mobilität. Es ist ein weiterer Baustein, der dazu beiträgt, dass die Landeshauptstadt München eine attraktive und soziale Arbeitgeberin bleibt.

Die Landeshauptstadt München sticht zudem regelmäßig mit Auszeichnungen für hervorragendes LGBTIQ+ und Diversity Management heraus – ein wichtiges Zeichen für die gelebte Vielfalt im Arbeitsalltag.

Wichtiger denn je ist, das direkte Arbeitsumfeld für alle Beschäftigten ansprechend, attraktiv und wertschätzend zu gestalten. Die Beschäftigten wünschen sich gute Rahmenbedingungen und sinnstiftende Aufgaben.

Darüber hinaus muss die Landeshauptstadt München aktiv in die Ausbildung von neuen Fachkräften investieren und für bestehende Mitarbeiter\*innen Sorge tragen. Zur Personalerhaltung sind lebensphasengerechte Arbeitsangebote weiter auszubauen und wichtige Aspekte wie das Casemanagement, das heißt Gesundheitsprävention sowie die frühzeitige, ganzheitliche Unterstützung bei gesundheitlichen Problemen am Arbeitsplatz aktiv zu positionieren.

Im Bereich der Ausbildung zählen ein attraktives Angebot, hochwertige Ausbildungsplätze, flexible Konzepte, die zu den Lebensmodellen passen und Ansprechpartner\*innen vor Ort zu den wichtigen Entscheidungskriterien unserer Nachwuchskräfte. Die Gesamtjugend- und Auszubildendenvertretung steht mit dem Personal- und Organisationsreferat regelmäßig im Austausch. Zuletzt wurden die wichtigen Forderungen der Nachwuchskräfte im Rahmen der Aktion "Reiter übernehmen Sie 2.0" dem Oberbürgermeister dargelegt. Darin enthalten sind zum Beispiel die Ausstattung der Nachwuchskräfte mit mobilen Endgeräten oder auch die Schaffung weiterer ausbildungs- und studienspezifischer Veranstaltungen und Fortbildungen.

Das Personal- und Organisationsreferat legt dem Stadtrat jährlich, voraussichtlich immer zum Jahresende, einen umfassenden Beschluss zur Ausbildung vor. Darin sind unter anderem Maßnahmen wie eine noch intensivere Betreuung der Nachwuchskräfte an ihren Praktikums- und Dienstorten vorgesehen, um die Attraktivität der Landeshauptstadt München auf dem hart umkämpften Markt um junge Talente weiter zu steigern. Ergänzend werden in diesem Jahr die Forderungen der Gesamtjugend- und Auszubildendenvertretung betrachtet und dargestellt, was für deren Umsetzung (Aktion "Reiter übernehmen Sie 2.0") erforderlich ist.

Der Antrag der Stadtratsfraktion der CSU mit FREIE WÄHLER vom 31.05.2023 mit dem Titel "Attraktivität der Landeshauptstadt München für Nachwuchskräfte verbessern - Umsetzung der Forderungen der GJAV" bekräftigt dies und wird inhaltlich bereits seit Anfang Mai 2023 bearbeitet. Einzelne Maßnahmen befinden sich seit längerer Zeit in der Umsetzung, beispielsweise die Optimierung der Praktikumsplatzvergabe und die Einführung einer digitalen unterstützenden Lösung.

### 3. Vorgaben der Politik und Resultate

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 Personal- und Organisationsreferat beauftragt, das Transformationsprogramm neoHR durchzuführen und die Personal- und Organisationsarbeit im Zeitraum 2020-2025 zu modernisieren. Mit dem Grundsatzbeschluss vom 13.10.2021 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587) wurden die Leitplanken der Reform beschrieben. Die weitere Ausgestaltung und Konkretisierung der Reform erfolgt mit dem vorliegenden Ausplanungsbeschluss.

Folgendes soll bis Ende 2025 umgesetzt werden:

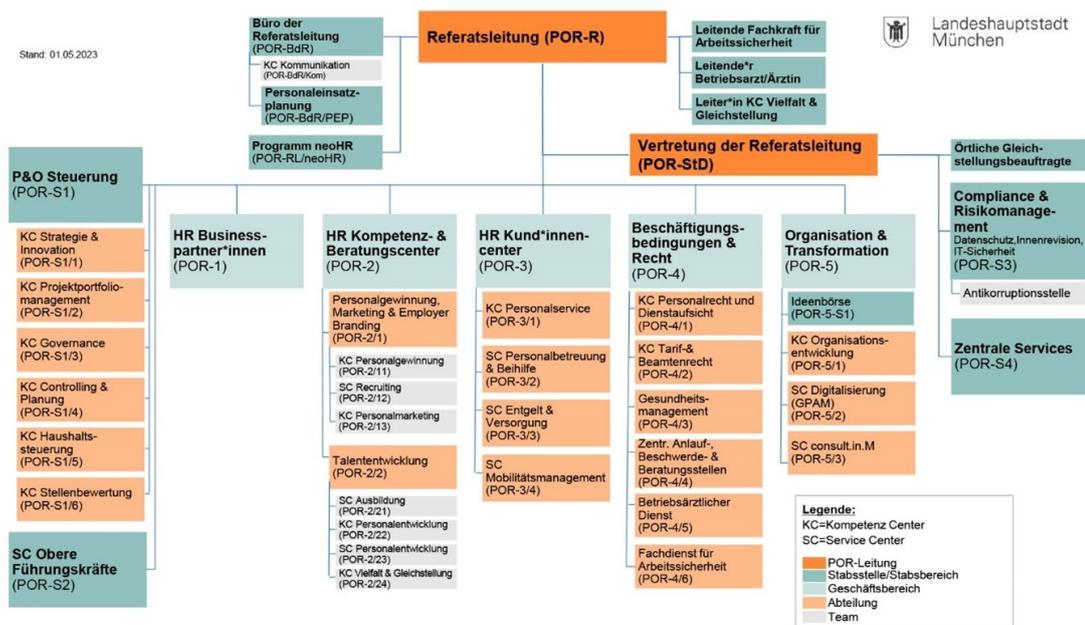
<b>Gestaltung eines zukunftsfähigen Personal- und Organisationsmanagements der LHM</b>	
<b>1</b>	Zukunftsfähige Aufgabenverteilung zwischen POR und Referaten: klare, eindeutige Zuständigkeiten und aussagefähiges Kennzahlensystem
<b>2</b>	Neues gesamtheitliches Verantwortungskonzept für ein stadtweites Personal- und Organisationsmanagement anstelle der bisherigen Einzeldelegationsbeschlüsse
<b>3</b>	Detailplanung zur Stellenreduzierung im P&O-Bereich mit HCR 1:64
<b>4</b>	Optimierung Stellenbewertungsprozess + vorzeitige Delegation von Aufgaben in größeren Referaten auf deren Wunsch prüfen
<b>5</b>	Zeitplanung für das Betrachten der homogenen Bereiche und Eigenbetriebe einschließlich Voraussetzungen
<b>6</b>	Vorgehensvorschlag zur Entwicklung eines Zukunftsmodells der GL nach dem Ausplanungsbeschluss

Daneben sind die beiden Hauptziele wie folgt beschrieben:

Eine **dauerhafte Einsparung von 20,6 Millionen Euro** bei den für Personal- und Organisationsarbeit eingesetzten Personalressourcen pro Jahr. Das entspricht 300 Vollzeitäquivalenten (VZÄ).

Eine **Betreuungsquote (Head-Count-Ratio; HCR) für die Personalverwaltung im engeren Sinne von 1:64** (VZÄ Personalaufgaben : Anzahl Beschäftigte). Die Personalverwaltung im engeren Sinne umfasst hierbei alle operativen Personalbetreuungsaufgaben.

Die Reform (Transformation) des Personal- und Organisationsreferats wurde organisatorisch zum 30.06.2022 abgeschlossen. Die Neuorganisation umfasst fünf Geschäftsbereiche sowie einen Stabsbereich und drei Stabsstellen, die Steuerungs- und Querschnittsfunktionen wahrnehmen.



Seit der organisatorischen Umsetzung liegt der Fokus auf dem Erreichen der „Betriebsstabilität“ im Personal- und Organisationsreferat. Die neuen Strukturen und Prozesse müssen sich etablieren und einspielen. Sie unterliegen einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, um die mit der Transformation geplanten Effizienzsteigerungen nachhaltig zu erreichen und die Mehrwerte sichtbar zu machen. Dies ist ein wichtiger Punkt, um bei den Beschäftigten Akzeptanz zu erreichen.

Die Transformation des Personal- und Organisationsreferates wurde durch eine externe Unternehmensberatung unterstützt. Die dafür erforderlichen Mittel wurden mit dem Beschluss zu neoHR vom 20.11.2019 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16545) bewilligt.

Mit dem Wechsel der Referatsleitung des Personal- und Organisationsreferats zum Juli 2022 wurde der Fokus in der Programmsteuerung und -unterstützung von neoHR dahingehend angepasst, dass vor allem stadteigene Beschäftigte des Personal- und

Organisationsreferats die Aufgabe übernehmen sollten. Im Vordergrund stand hier die langfristige Sicherung des Know-hows.

Ein weiterer positiver Effekt dieser Neuausrichtung ist, dass die im Grundsatzbeschluss bewilligten Mittel bei weitem nicht ausgeschöpft werden. Für die gesamte Projektlaufzeit werden somit **bis zu 25 Millionen Euro weniger aufgewendet**.

Zur Zwischenfinanzierung des temporär entstehenden Mehrbedarfs für die Aufgaben der operativen Personalbetreuung im Personal- und Organisationsreferat in den Jahren 2024 und 2025 (Übergang von den dezentralen Einheiten hin zum Personal- und Organisationsreferat) beziehungsweise als Managementleistung zur Finanzierung anderer notwendiger Aufgaben (zum Beispiel der Erweiterung des Portfolios der Psychosozialen Beratungsstelle, unter anderem zur besseren Unterstützung der Beschäftigten in der Ausbildung oder auch der Umsetzung eines attraktiven Ausbildungsangebotes) sollen Sachmittel in Höhe von 6 Millionen Euro umgewidmet werden.

Das Programm neoHR ist mit drei Programmbereichen gestartet:

- **„Management und Organisation“** – dieser ist mit der Transformation (organisatorische Umsetzung) des Personal- und Organisationsreferats in die Linie übergegangen. Dort werden auch die Maßnahmen zur Erreichung der „Betriebsstabilität“ durchgeführt.
- **„New Work“** wurde in die Linie überführt und wird als Daueraufgabe weitergeführt. Es werden eine Reihe von bedarfsgerechten Angeboten für die Mitarbeiter\*innen geschaffen, die insbesondere Selbstorganisation, Flexibilisierung und Sinnstiftung in den Fokus rücken.
- **„Technologie und Service“** läuft weiterhin und befasst sich mit der Umsetzung aller Digitalisierungsvorhaben (siehe Kapitel 4.1).

### **Zusammenarbeit und Begleitung der Veränderung**

Um die vom Stadtrat definierten Ziele von neoHR vollumfänglich und erfolgreich zu erreichen, ist ein gemeinsames, stadtweites Verständnis nötig. Die Beteiligung aller mit Personal- und Organisationsaufgaben betrauten dezentralen Bereiche wurde durch die im Beschluss vom 13.10.2021 unter Ziffer 2d beauftragte Arbeitsgruppe mit Vertreter\*innen aus den Geschäftsleitungen der Referate und der Eigenbetriebe gewährleistet, die sogenannten „5+2“.

Folgende Geschäftsleitungen, stellvertretend für alle Referate, waren beteiligt:

- Referat für Bildung und Sport,
- Sozialreferat,
- Kreisverwaltungsreferat,
- Gesundheitsreferat und
- Mobilitätsreferat.

Die Eigenbetriebe wurden durch die zwei Geschäftsleitungen des Abfallwirtschaftsbetriebs München und der Münchner Stadtentwässerung vertreten.

Vervollständigt wurde das Gremium durch Fachvertreter\*innen aus dem Personal- und Organisationsreferat, dem Referatspersonalrat des Personal- und Organisationsreferats sowie des Gesamtpersonalrats.

Die 5+2-Arbeitsgruppe fungierte als Meinungsbildungs-, Informations- und Entscheidungsgremium hinsichtlich der Vorlagen für den Steuerungskreis und unterstützte die Auftraggebenden durch eine Vorberatung.

So sind auch die Inhalte des vorliegenden Ausplanungsbeschlusses mit den oben genannten Beteiligten diskutiert worden.

Neben der 5+2-Arbeitsgruppe für den Ausplanungsbeschluss wurden für die Ausarbeitung einzelner Themen temporäre Arbeitsgruppen aus Vertreter\*innen der Referate und Eigenbetriebe, Fachexpert\*innen aus dem Personal- und Organisationsreferat und der Personalvertretung gebildet.

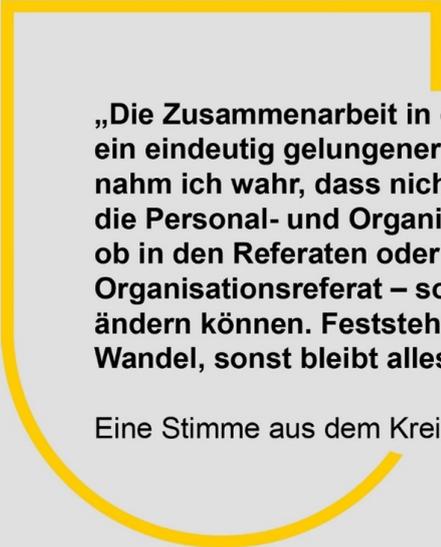
Dank dieser ab Juli 2022 nochmals deutlich ausgeweiteten Zusammenarbeit konnte das Programm neoHR von einer breiten Expertise profitieren und eine Vielzahl von Perspektiven einbeziehen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Dieser gemeinsame Prozess hat eine solide Grundlage für die erste Strategieklausur mit den Vertreter\*innen der Geschäftsleitungen (5+2), der Referatsleitung des Personal- und Organisationsreferats, neoHR sowie dem Gesamtpersonalrat geschaffen.

Die Teilnehmenden der 5+2-Strategieklausur zum Ausplanungsbeschluss im Herbst 2022 haben sich konstruktiv ausgetauscht, eine gute Basis für die künftige Zusammenarbeit gefunden und sich auf folgende Leitplanken für das Programm neoHR verständigt:

- Wir bekennen uns zum Einsparziel. Neue Stellen zu schaffen, ist keine Lösung.
- Die HR-Prozessverantwortung muss klar sein. Das Personal- und Organisationsreferat ist Prozesseigner.
- Der Wandel bei der Führungskultur ist eine Daueraufgabe für alle. Diesen Kulturwandel leben wir von oben nach unten vor. Wir beseitigen Hindernisse. Unkompliziert und pragmatisch.
- Die Betreuung der Nachwuchskräfte ist wichtig und darf nicht reduziert werden.
- Zentrale Services für alle operativen Personal- und Organisationsthemen: Beschäftigte wenden sich künftig mit ihren Anliegen direkt an das Personal- und Organisationsreferat.
- Digitales HR-Portal: Digitaler Zugang für alle Beschäftigten ist wichtig. Er soll stadtweit ermöglicht und genutzt werden.
- Bündelung von zentralen und digitalen Services.
- HR-Business Partner\*innen sind zentrale Kontaktpersonen des Personal- und Organisationsreferats für die Referate mit der Kompetenz, Entscheidungen für die im Personal- und

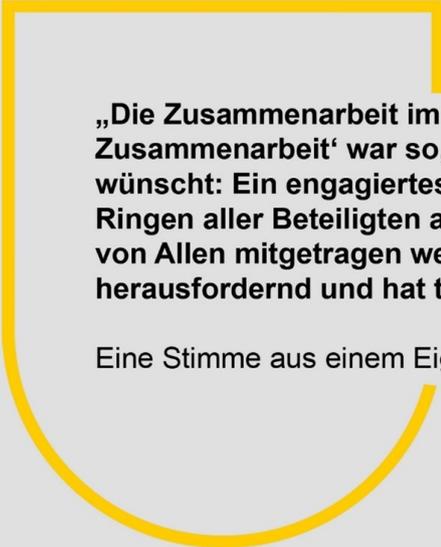
Organisationsreferat angesiedelten Aufgaben zu treffen.

Die Einbindung der Referate und Eigenbetriebe erfolgte stets mit der Zielsetzung, konsensuelle Festlegungen zu treffen und zukunftsfähige Lösungen zu finden. Im Programmverlauf wurden so alle unterschiedlichen Standpunkte ausgetauscht.



**„Die Zusammenarbeit in den Arbeitspaketen war für mich ein eindeutig gelungener Change. Denn seit langer Zeit nahm ich wahr, dass nicht nur Einige nachdenken, wie man die Personal- und Organisationsarbeit ändern kann – egal ob in den Referaten oder im Personal- und Organisationsreferat – sondern wie wir uns alle selbst ändern können. Feststeht außerdem: Wir brauchen den Wandel, sonst bleibt alles so wie es ist.“**

Eine Stimme aus dem Kreisverwaltungsreferat



**„Die Zusammenarbeit im Arbeitspaket 8, Verbesserung der Zusammenarbeit‘ war so, wie man sich Zusammenarbeit wünscht: Ein engagiertes, mutiges und wertschätzendes Ringen aller Beteiligten auf Augenhöhe um Ergebnisse, die von Allen mitgetragen werden können. Es war herausfordernd und hat tatsächlich Spaß gemacht!“**

Eine Stimme aus einem Eigenbetrieb

Teilweise wurden sehr zeitintensive und aufwändige Beteiligungsprozesse durchgeführt, so beispielsweise bei der Einführung der digitalen Personalgewinnung mit der neuen Talentmanagement-Suite.

Der Wunsch nach Beteiligung ist verständlich und wird hoch priorisiert. Dennoch muss es zukünftig noch besser gelingen, eine Balance zwischen Beteiligungsorientierung und notwendiger Standardisierung zu finden, um schneller und aus gesamtstädtischer Sicht ressourcenschonender voranzukommen. Eine klare und offene Kommunikation und die Abwägung der verschiedenen Faktoren ist elementar, um ein angemessenes Gleichgewicht zu finden. Dies gelingt mit gegenseitigem Verständnis und Vertrauen. Für eine Unterstützung einer zielorientierten Einführung von Digitalisierungsprojekten hat der Steuerungskreis am 21.03.2023 die Prozesseignerschaft des Personal- und Organisationsreferats für Personal- und Organisationsprozesse einvernehmlich konkretisiert und bestätigt:

*„Die zur Verfügung gestellten digitalisierten HR-Prozesse werden in allen Referaten und Eigenbetrieben eingesetzt. Der Einführungszeitraum wird im Rahmen der Rolloutplanungen vorgegeben. Der Einführungszeitpunkt innerhalb des Einführungszeitraums wird mit den Referaten und Eigenbetrieben festgelegt. Den Referaten und Eigenbetrieben werden diese Rolloutplanungen frühestmöglich kommuniziert. Ausnahmen bedürfen der Zustimmung der Auftraggeberin und des Auftraggebers.“*

Die Arbeitsgruppe Ausplanungsbeschluss hat einen guten Grundstein für die Ausgestaltung des Programms neoHR gelegt. Für die zukünftige Zusammenarbeit ist es sinnvoll, die gewonnenen Erkenntnisse zu den Beteiligungsformen zu berücksichtigen und diese mit der in den temporären Arbeitsgruppen erprobten Arbeitsweise fortzusetzen. Die weitere Umsetzung des Programms wird daher mit interdisziplinären und referatsübergreifenden Teams gestaltet.

Die Arbeitsgruppe Ausplanungsbeschluss wird mit der heutigen Beschlussfassung beendet. Das Personal- und Organisationsreferat und das IT-Referat danken allen Beteiligten für die wertvolle Zusammenarbeit und ihr Engagement.

Ebenfalls wird der Steuerungskreis aufgelöst. Dieser war bisher durch die beiden Auftraggeber\*innen (IT-Referentin Frau Dr. Dornheim und Personalreferent Herr Mickisch) sowie Vertreter\*innen der 5+2, des Personal- und Organisationsreferats, des IT-Referats und dem Gesamtpersonalrat besetzt. Zukünftig werden Entscheidungen in bewährter Form auf Referatsleitungsebene unter Beteiligung der Personalvertretungen getroffen. Das Programm neoHR beziehungsweise die zuständigen Fachbereiche in der Linienorganisation bereiten die Entscheidungen vor.

Zusätzliche regelmäßige Jour Fixe zwischen der Programmleitung neoHR und Personalvertretungen, dem Gesamtpersonalrat sowie der Gleichstellungsstelle für Frauen und der örtlichen Gleichstellungsbeauftragten im Personal- und Organisationsreferat ergänzen die Programmarbeit. So ist sichergestellt, dass die berechtigten Interessen und Anliegen aller Beschäftigten berücksichtigt werden.

NeoHR führt zu Veränderungen in den Personal- und Organisationsprozessen, Strukturen, Arbeitsweisen und der Kultur der Beschäftigten sowie bei den Führungskräften. Um diese Veränderungen erfolgreich umzusetzen, werden die betroffenen Mitarbeiter\*innen durch Changemanagement vorbereitet, informiert und unterstützt.

Hierfür wurden bereits und werden auch zukünftig unterschiedliche Formate zielgruppenorientiert etabliert.

Maßnahme	Kurzbeschreibung	Zielgruppe
neoHR Forum	Messe für einen Überblick über den aktuellen Programmstand, Austausch und Beantworten von Fragen.	Stadtrat und obere Führungskräfte der LHM
Change Gespräche	Regelmäßige Gespräche mit allen Referatsgeschäftsleitungen und Eigenbetrieben, um die aktuellen Bedarfe zum Change Management sowie die Stimmung im Referat/ Eigenbetrieb aufzunehmen.	Geschäftsleitungen der Referate und Eigenbetriebe
Teilnahme am Austausch der Geschäftsleitungen	NeoHR-Programmleitung und POR-Referent nehmen anlassbezogen am Austausch der Geschäftsleitungen teil, um zeitnah über die neoHR-Inhalte und Sachstände zu informieren und sich über die Umsetzung in den Referaten und Eigenbetrieben auszutauschen.	Geschäftsleitungen der Referate und Eigenbetriebe
neoHR   vor Ort	Alle Personal- und Organisationsbereiche der Referate und Eigenbetriebe werden von der neoHR-Programmleitung direkt persönlich informiert und haben die Möglichkeit, in den Austausch zu kommen.	Alle Beschäftigten in der Personal- und Organisationsarbeit
Change Management Community	Plattform zum regelmäßigen Austausch und zur Vernetzung mit dem Ziel, die Changebegleitung dezentral zu stärken und gemeinsame Herangehensweisen zu erarbeiten sowie umzusetzen.	Changemanager*innen oder dafür benannte Personen der Referate und Eigenbetriebe

Resonanzgruppe	Regelmäßiger Austausch und Vernetzung mit dem Ziel, die Bedarfe der direkt von den Veränderungen betroffenen Beschäftigten zu identifizieren und zentral Herangehensweisen zu erarbeiten. Der Fokus liegt hierbei auf den Mitarbeitenden in den Personal- und Organisationsbereichen.	Leitungen der für die Personal- und Organisationsarbeit zuständigen Bereiche (in der Regel GL1)
----------------	---	---

Mit der Umsetzung des Ausplanungsbeschlusses werden die Formate um Angebote für Führungskräfte und Mitarbeitende in den Bereichen der Personal- und Organisationsarbeit sukzessive erweitert.

Das Personal- und Organisationsreferat veranstaltet regelmäßig auch die sogenannte „GL-Tagung“. Das Format dient dem Austausch zwischen allen Geschäftsleitungen und den Geschäftsbereichen beziehungsweise dem Stabsbereich im Personal- und Organisationsreferat.

Ziel ist es, dass durch die unterschiedlichen Formate alle Beschäftigten für den Umgang mit dem Wandel befähigt werden. Führungskräfte können hier durch Vorleben, Unterstützung und eine positive Grundhaltung, insbesondere gegenüber den digitalen Transformationen einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen leisten.

Dies ist eine Daueraufgabe, die vor allem durch Qualifizierungsmaßnahmen, Weiterentwicklungs- und Vernetzungsangebote sowie die Integration wesentlicher Aspekte moderner Führung in die städtischen Personalentwicklungs- und Führungsgrundsätze sowie Führungsinstrumente erfolgt.

#### 4. Effekte und Nutzen für die LHM

Die Reform der Personal- und Organisationsarbeit ist ein wichtiger Schritt, die Stadtverwaltung insgesamt effizienter zu gestalten und die Landeshauptstadt München zu einer der modernsten und attraktivsten Arbeitgeberinnen im öffentlichen Sektor zu machen.

Durch die Verzahnung der Digitalisierung, orientiert an Standards und der Prozessoptimierung, mit klaren Zuständigkeiten und ohne Doppelstrukturen (vgl. Antrags-Nr. 20-26 / A 00640) wird die Personal- und Organisationsarbeit **digitaler, schneller und kund\*innenorientierter** gestaltet.

Unnötige Arbeitsschritte werden weggelassen, auf entbehrliche Nachweise und Belege wird verzichtet und Unterschriftserfordernisse entfallen. Durch die Digitalisierung von bisher analogen Anträgen und Formularen und deren workflowbasierter Genehmigung und Bearbeitung werden Aufwände an jedem einzelnen Arbeitsplatz reduziert.

Durch die konsequente Weiterführung der Digitalisierung und der Prozessoptimierung der Personal- und Organisationsarbeit einschließlich Neustrukturierung ist eine **dauerhafte Einsparung von mindestens 20,6 Millionen Euro**, was der Vorgabe aus dem Grundsatzbeschluss entspricht, bei den für Personal- und Organisationsarbeit eingesetzten Personalressourcen pro Jahr realistisch:

Maßnahme	Einsparpotential pro Jahr
Schaffung von flächendeckenden IT-Zugängen damit jede*r Beschäftigte Zugang zu den digitalen Services erhält; Wegfall von Medienbrüchen und Parallelprozessen	1.400.000 Euro
Durch die Einführung von Workforce Management entfallen analoge Aufgaben sowie die händische Eingabe von zuschlagsrelevanten Zeiten	1.750.000 Euro
Durch die Einführung der digitalen Personalakte entfallen Aufgaben bei der Personalakten- und der Personalnebenaktenführung sowie der Registratur	2.100.000 Euro
Weitere angedachte Digitalisierungen, die auf Umsetzung geprüft werden können, beispielsweise die Digitalisierung des Verfahrens zur Leistungsorientierten Bezahlung	1.050.000 Euro
Self Service Portal für Mitarbeiter*innen	2.100.000 Euro
Einsparungen im Personal- und Organisationsreferat durch Umstrukturierung	1.400.000 Euro
Zentralisierung der operativen Personalbetreuung und -verwaltung nach Digitalisierung der HR Prozesse	5.250.000 Euro
Reduzierung der Teilnehmenden an Vorstellungsrunden	350.000 Euro
Kürzung der Einstellungsverfügungen, Delegation von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen auf Recruiter*innen, Prozessverschlankeung durch Verschlankeung der Ausschreibungsrichtlinien	490.000 Euro
Dezentralisierung der Personalbedarfsermittlung	210.000 Euro
Abbau von Doppelstrukturen in der Personal- und Organisationsarbeit in den Geschäftsstellen	1.050.000 Euro
Aufgabenkritik: Fortbildungsbeauftragte	525.000 Euro
Personalcontrolling / Kennzahlensystem	350.000 Euro
Anrechnung von neu beschlossenen Ressourcen: Einführung eines dezentralen Fallmanagements im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) (Nr. 20-26 / V 08375)	2.345.000 Euro
Anrechnung von neu beschlossenen Ressourcen: Neuorganisation des Personaleinsatzmanagements in Krisen mit besonderen Personalanforderungen (veranschlagt mit der Hälfte der maximal genehmigten Ressourcen) (Nr. 20-26 / V 08585)	420.000 Euro
<b>Gesamtsumme</b>	<b>20.790.000 Euro</b>

Die bereits jetzt erzielten Einsparungen sowie das in den nächsten Jahren noch zu erreichende Einsparvolumen ist im Folgenden jeweils themenbezogen aufgeführt.

Teilweise werden die Prozessoptimierungen erst nach dem Jahr 2025 wirksam. Diese können erst dann qualifiziert beurteilt werden und sind noch nicht Teil der folgenden Darstellung, beispielsweise Effizienzsteigerungen, die aufgrund der weiteren flächendeckenden Implementierung des HR Business Partner\*innen Modells entstehen.

## 4.1 Digitalisierung

### 4.1.1 Digitaler Zugang für alle

Zur einfacheren und besseren Gestaltung der Services für die Beschäftigten sind alle Möglichkeiten der Digitalisierung auszuschöpfen und neu zu denken. Ziel ist es, schneller und transparenter zu werden sowie den Ressourcenaufwand zu reduzieren. Hierfür ist es notwendig, das analoge Prozessdenken in ein digitales Prozessdenken zu wandeln. Wichtig für die Digitalisierung sind hierbei klare Ende-zu-Ende-Verantwortungen mit möglichst wenigen Prozessschritten und Prozessrollen.

Die digitalen Dienstleistungen sollen für alle Mitarbeiter\*innen unkompliziert als Online-Selfservice möglich sein, auch mobil oder von zu Hause aus. Ziel ist ein flächendeckendes Angebot. Alle städtischen Beschäftigten müssen auf geeigneten Wegen Zugang erhalten, egal ob im Büro, einer Schule, KITA oder im Außendienst. Der einfache Überall-Login per Yubikey-Token und die bedarfsgerechte Ergänzung durch mobile Endgeräte ist die Voraussetzung für den digitalen Zugang aller Beschäftigten.

Der Rollout der Yubikey-Token ist derzeit in Arbeit und macht stetig Fortschritte. Zuletzt wurden 6.000 Zugänge an Beschäftigte des Lehr- und Erziehungsdienstes ausgegeben.

Die Voraussetzungen für eine flächendeckende Ausstattung wurden geschaffen und sind finanziert (siehe Sitzungsvorlage Nr. 20-26/ V 05759). Das IT-Referat ist gemäß Stadtratsbeschluss ermächtigt, eine Rahmenvereinbarung zur Beschaffung von zentralen IT-Infrastrukturkomponenten samt dazugehörigen Dienstleistungen und Lizenzen auf Basis des Bedarfs unterschiedlicher Nutzer\*innengruppen abzuschließen.

Klares Ziel ist, alle Beschäftigte an das Verwaltungsnetz anzuschließen und sie für die Nutzung zu befähigen. Erst durch die Verfügbarkeit der Anwendungen für alle Beschäftigten kann auf Parallelprozesse und Doppelstrukturen verzichtet werden. Dies ist für größtmögliche Effizienzgewinne unerlässlich.

Maßnahme	Einsparpotential pro Jahr
Schaffung von flächendeckenden IT-Zugängen damit jede*r Beschäftigte Zugang zu den digitalen Services erhält; Wegfall von Medienbrüchen und Parallelprozessen.	1.400.000 Euro

#### 4.1.2 Nutzeneffekte

Im Folgenden werden die einzelnen Nutzeneffekte und deren aktueller Stand dargestellt:

- Prozessvereinfachung und Standardisierung**  
 Seit der Implementierung des Geschäftsprozessmanagements und der damit fundierten Erfassung und Analyse der Geschäftsprozesse wurden Optimierungen vorgenommen. Die Reduzierung von Sonderprozessen, Speziallösungen etc. ist die Voraussetzung auf dem Weg zu standardisierten Softwarelösungen, die sowohl fachlich als auch technisch dauerhaft pflegbar und wartbar bleiben. Abweichungen zu standardisierten Prozessen und Lösungen können sich maximal aus gesetzlichen und normativen Verpflichtungen, die nicht eigene Regelungen der Landeshauptstadt München sind, ableiten. Gerade im Hinblick auf die Zunahme von modernen Cloud-Lösungen am Markt ist dieser Weg unabdingbar, um Prozesse wirtschaftlich und digital unterstützen zu können.
- Digitalisierung und Automatisierung von Tätigkeiten beziehungsweise (Teil-) Prozessen**  
 Prozesse dürfen nicht nur „elektrifiziert“ werden (Umsetzung des bisherigen Papierantrags 1:1 in derselben Form als digitaler Antrag). Vielmehr ist gleich von Beginn an aus Sicht der Kund\*innen zu denken. Die bereits vorhandenen Daten sind zu nutzen. Die Umsetzung der optimierten Prozesse kann dabei stufenweise erfolgen, das heißt dass sowohl die Prozesse als auch die IT-Lösung kontinuierlich verbessert werden. Das HR-Portal und seine HR-Prozesse spielen dabei aktuell die wichtigste Rolle.

Maßnahme	Einsparpotential pro Jahr
Durch die Einführung von Workforce Management entfallen analoge Aufgaben sowie die händische Eingabe von zuschlagsrelevanten Zeiten	1.750.000 Euro
Durch die Einführung der digitalen Personalakte entfallen Aufgaben bei der Personalakten- und der Personalnebenaktenführung sowie der Registratur	2.100.000 Euro

In der Funktionsanalyse wurden die Aufwände für die Tätigkeit „Arbeitszeiten/Abwesenheiten zentral erfassen/prüfen“ mit insgesamt 43,8 VZÄ stadtweit bei den Beschäftigten mit Personal- und Organisationsaufgaben erhoben. Zusätzlich sind noch die Aufgaben für jede\*n einzelne\*n Beschäftigten hinzuzurechnen, zum Beispiel das händische Ausrechnen der bisherigen Stempelkarte oder auch das notwendige Nachtragen zusätzlicher Pausenzeiten. Somit ist die Einsparung durch die Einführung des Workforce-Managements tatsächlich noch deutlich höher als oben dargestellt, jedoch nicht qualifiziert monetär bezifferbar.

Ende des Jahres 2023 werden zirka 17.500 Beschäftigte das System nutzen. Für die Landeshauptstadt München bedeutet dies eine spürbare Zunahme der

Arbeitgeberinnenattraktivität, verglichen zum bisherigen Zustand.

- **Integrierte Planung, Umsetzung und Steuerung**

Die für diesen Nutzeneffekt erforderlichen Systeme befinden sich noch im Aufbau. Die Digitalisierung weiterer HR Prozesse wird sukzessive geprüft und umgesetzt.

Über das Portal können bisher bereits Entgeltnachweise abgerufen, Fortbildungen beantragt und Bankdaten geändert werden.

Der Antrag der SPD-Fraktion 14-20 / A 05119 vom 21.03.2019 ist damit erledigt.

Mittlerweile ist auch die Lohnsteuerbescheinigung und die Sozialversicherungsmeldung digital verfügbar.

Maßnahme	Einsparpotential pro Jahr
Weitere Digitalisierungen, die auf Umsetzung geprüft werden, beispielsweise die Digitalisierung des Verfahrens zur Leistungsorientierten Bezahlung	1.050.000 Euro

- **Einfache Erweiterbarkeit / Anpassbarkeit der Anwendungen durch den Einsatz von Standardprodukten**

Standardisierte Prozesse, mit kaum Einzelfallregelungen sind sowohl für den IT-Betrieb als auch für die fachliche Seite wichtig. Ergänzt um Rollen und Berechtigungen, die Veränderungen mittragen können, bleibt die erforderliche Flexibilität bestehen.

- **Digitale Service Plattform angepasst an Bedürfnisse der Kund\*innen**

Die strategische und architektonische Ausrichtung auf den Einsatz von digitalen Serviceplattformen bietet enorme Vorteile in der Pflege und Wartung. Mit dem Begriff der "Suite" (Programmpaket oder Softwarepaket) trägt die Talentmanagement-Suite den Plattform-Ansatz bereits im Namen. Eine weitere wichtige Service Plattform wird zukünftig das HR-Portal, welches die zentrale Service-Plattform für die Erbringung von HR-Service sein wird. Die eingesetzten digitalen Serviceplattformen bieten die Möglichkeit diese stets aktuell zu halten und so den bestmöglichen Service für die Kund\*innen anzubieten. Über einen Einstiegspunkt, das HR-Portal, welches die zentrale Service-Plattform sein wird, lassen sich alle HR-Services erreichen und über den einzuführenden Chatbot auch Fragen klären. Damit entstehen in den zuständigen Bereichen große Einsparpotenziale.

Maßnahme	Einsparpotential pro Jahr
Self Service (HR-)Portal für Mitarbeiter*innen	2.100.000 Euro

Das HR-Portal bietet neben dem genannten Einsparpotential auch noch einen hohen nicht-monetären Nutzen. Die Beschäftigten erwarten von einer modernen Arbeitgeberin, dass die sie betreffenden Prozesse schlank sind und transparent

ablaufen. Das HR-Portal bietet hier sukzessive immer mehr Services an, sodass die Arbeitgeberinnenattraktivität nennenswert erhöht wird.

- **Moderner Arbeitsplatz / Benutzerfreundlichkeit**  
Durch Berücksichtigung der User Experience und der Zugänglichkeit der Angebote für alle Beschäftigten können alle Beschäftigten diese Angebote im Sinne eines modernen Arbeitsplatzes selbstständig nutzen. Dies führt zu einer höheren Zufriedenheit und perspektivisch zu einer effizienteren Aufgabenerledigung.
- **Erhöhung der Datenqualität und bessere Entscheidungen durch die höhere Belastbarkeit der Entscheidungsgrundlage**  
Eine hohe Datenqualität ist für die Zielerreichung von neoHR von großer Bedeutung. Fehlerhafte Daten führen immer wieder zu Inkonsistenzen und zu Folgefehlern bei den Abläufen beziehungsweise Korrekturschleifen. In enger Abstimmung mit dem IAM-Projekt aus neoIT wird daran gearbeitet, die Datenqualität zusammen mit den Referaten und Eigenbetrieben kontinuierlich zu verbessern. Je mehr digital erfolgen soll, desto hochwertiger muss die Datenqualität sein.
- **Steigende Arbeitgeberinnenattraktivität durch verbesserte Kund\*innenorientierung**  
Zur Verbesserung der Kundenorientierung werden die Digitalisierungsprojekte durch den cross-funktionalen Bereich "User Experience (UX)" methodisch unterstützt und geleitet. Die Bedürfnisse der Bewerber\*innen und Beschäftigten werden dabei in den Mittelpunkt gestellt.

#### 4.1.3 Digitalisierungsvorhaben

In den Steckbriefen (vgl. Anlage 1 bis 9) werden die HR-Digitalisierungsprojekte des Programmbereichs Technologie und Service einzeln detailliert dargestellt.

Die Digitalisierung der Personal- und Organisationsarbeit umfasst derzeit sieben Digitalisierungsprojekte:

- Talentmanagement-Suite (TMS) (vgl. Anlage 1)
- HR-Portal (vgl. Anlage 2),
- Digitale Personalakte (vgl. Anlage 3),
- HR Analytics (vgl. Anlage 4),
- Workforce-Management (WFM) (vgl. Anlage 5),
- E-Akte im POR (vgl. Anlage 6),
- Digitale Innovationen – in diesem Projekt werden Anforderungen aus verschiedenen Bereichen und innovative Ideen umgesetzt. Dazu gehören unter anderem bereits abgeschlossene Projekte wie die Beihilfe App und die Einführung von SAP Enable Now. Aktuell werden das Hinweisgeber\*innensystem (vgl. Anlage 7), das Stellenbewertungssystem (vgl. Anlage 8) und der Rollout der Arbeitsschutzmanagementsoftware (AMS) (vgl. Anlage 9) umgesetzt.

Die Einführungsplanung der Digitalisierungsprojekte ist in Anlage 10 angefügt.

Weiter werden fünf projektübergreifende Themen bearbeitet:

- Datenqualität
- User Experience (UX)
- Digitaler Zugang für Beschäftigte
- Digitale Geschäftsprozesse
- HR-Transformation

Seit dem Start von neoHR wurden bereits Nutzeneffekte durch die Optimierung von Geschäftsabläufen und der darauffolgenden digitalen Umsetzung erzielt.

Dem Nutzen stehen jedoch auch dauerhafte Aufwände für den fachlichen und technischen Betrieb der digitalen Lösungen gegenüber. Zum Ende der Laufzeit des Programmbereichs Technologie und Service werden diese konkretisiert und der Stadtrat damit befasst.

## **4.2 Neuorganisation der Personal- und Organisationsarbeit**

Neben der Digitalisierung (vgl. Kapitel 4.1) ist die Neuorganisation der Personal- und Organisationsarbeit eine Säule, die zur Zielerreichung (vgl. Kapitel 3) des Programms neoHR beiträgt. Die in den letzten Jahren, teilweise Jahrzehnten entstandenen Regelungen und Delegationsvereinbarungen sind stadtwweit sehr heterogen und kleinteilig. Eine Vereinheitlichung und Vereinfachung ist erforderlich.

Zudem sind die HR-Prozesse schlank und transparent zu gestalten, um Effizienzsteigerungen erreichen zu können. Ziel ist es, Landeshauptstadt München-eigene Regelungen - soweit sie nicht (mehr) notwendig sind - abzuschaffen.

Das Personal- und Organisationsreferat ist als Prozesseigner verantwortlich für die Personal- und Organisationsprozesse. Deren Neuordnung und klare Festlegung der Zuständigkeiten ist die Basis für eine effiziente Aufgabenerledigung und Beschleunigung der Prozessabläufe.

Grundlage für die Neuordnung ist die durch die externe Beratungsfirma erhobene Funktionsanalyse. Mit dieser sind Stärken und Schwächen in der Personal- und Organisationsarbeit sichtbar geworden.

Auf Basis der Funktionsanalyse hatte die Landeshauptstadt München zum Stand 31.12.2020 eine HCR von 1:49. Diese Zahl basiert ausschließlich auf den Angaben der damaligen Funktionsanalyse. Aufgrund der Vielzahl von Veränderungen im Personal- und Organisationsbereich müsste diese aktualisiert werden, wobei der erneute Erhebungsaufwand in allen Referaten und Eigenbetrieben nicht im Verhältnis zum Nutzen und zur künftigen Verwendung steht. Für die Neuausrichtung orientiert sich die Landeshauptstadt München an die im interkommunalen Vergleich gängigen Kennzahlen zur Personalbetreuungsquote (HCR).

Dies folgt dem Beschluss „Standards und Arbeitsprozesse im interkommunalen Vergleich

darstellen“ vom November 2022, Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 07400 sowie dem Änderungsantrag der Fraktion CSU mit FREIE WÄHLER. Darin heißt es „[...] einen Fokus bei eigenen Erhebungen/Benchmarks und interkommunalen Vergleichen auf die Bereiche IT und Personalwesen zu legen. [...] aussagekräftige Kennzahlen im Bereich der Personalverwaltung (Recruiting, Entgeltmanagement, Personalbetreuung etc.) sind dabei zukünftig im Vergleich zu anderen Kommunen/Benchmarks darzustellen.“

Deshalb wird das Personal- und Organisationsreferat zukünftig für die Erhebung der HCR die bestehenden Kennzahlen, die ohne zusätzlichen Erhebungsaufwand im Rahmen des Controllings bereits vorhanden sind, für die tatsächliche operative Personalbetreuung zu Grunde legen. Diese Kennzahl führt die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) als „Personalbetreuung“. Zum Stand 31.12.2022 liegt die HCR der Landeshauptstadt München bei 1:60.

Das Personal- und Organisationsreferat selbst schöpft intensiv alle Einsparmöglichkeiten aus, mit dem Ziel die HCR hin zur Zielgröße 1:64 zu verschieben. Zudem haben die Corona-Pandemie und der damit verbundene Stellenbesetzungsstopp dazu beigetragen, dass sich die Zahl der besetzten Stellen verringert hat (Stand: 2019: 735 VZÄ, 1. Quartal 2023: 682 VZÄ; insgesamt 53 VZÄ, davon wurden 17 VZÄ im Rahmen der Neuordnung des paul@-Teams vom Personal- und Organisationsreferat hin zu it@M verschoben).

Durch die Transformation wurden Schnittstellen abgebaut. Zudem wurde die klassische Geschäftsleitung abgeschafft. Die Querschnittsaufgaben, wie beispielsweise das Finanzmanagement, übernimmt nun der schlankere Bereich der P&O-Steuerung sowie die für die Fachabgabe zuständigen Bereiche.

Die Einsparungen von 20,6 Millionen Euro pro Jahr werden stetig bis 31.12.2025 erreicht und sind themenbezogen aufgeführt.

Maßnahme	Einsparpotential pro Jahr
Einsparungen im Personal- und Organisationsreferat durch Umstrukturierung	1.400.000 Euro

#### 4.2.1 Betrachtung der homogenen Bereiche und Eigenbetriebe

Alle bisher beschriebenen Veränderungen betreffen die Referate ohne Eigenbetriebe und homogene Bereiche. Für diese werden gemeinsam bereichs- und bedarfsspezifische Lösungen entwickelt. Der aktuelle Status Quo aus den Delegationsbeschlüssen hat sich bewährt und wird beibehalten. Es wird keine Delegation hin zum Personal- und Organisationsreferat geben.

Die **homogenen Bereiche** (Bereiche mit homogenen Fachrichtungen, die lediglich in einem Referat eingesetzt werden, beispielsweise Lehrdienst im Referat für Bildung und Sport) sind Teil der Hoheitsverwaltung.

Im weiteren Umsetzungsprozess wird eine Öffnungsklausel gewährleistet. Diese

ermöglicht es einzelfallspezifisch zu prüfen, ob bestimmte Personalkörper in den homogenen Bereich mit übertragen werden können. Dadurch sind Veränderungen oder Erweiterungen der Delegationen denkbar. Ziel ist, die Aufgabenerledigung so aufzustellen, dass Prozesse möglichst nicht gesplittet werden und die wirtschaftlichste Erledigung erreicht wird.

Spezialkonstellationen und bereits vorliegende Anträge, wie beispielsweise aus dem Gesundheitsreferat, der Branddirektion und dem Sozialreferat werden ebenso geprüft wie Delegationen vergleichbar zum Bereich der Schulaufwandsträgerschaft im Referat für Bildung und Sport.

Letzteres erfolgt unter der Prämisse, dass die Aufgaben der Schulaufwandsträgerschaft nach Bayerischem Schulfinanzierungsgesetz bei gleicher Wirtschaftlichkeit gebündelt in einer Hand im Referat für Bildung und Sport bleiben (vgl. Grundsatzbeschluss vom 13.10.2021, Ziffer II 2b).

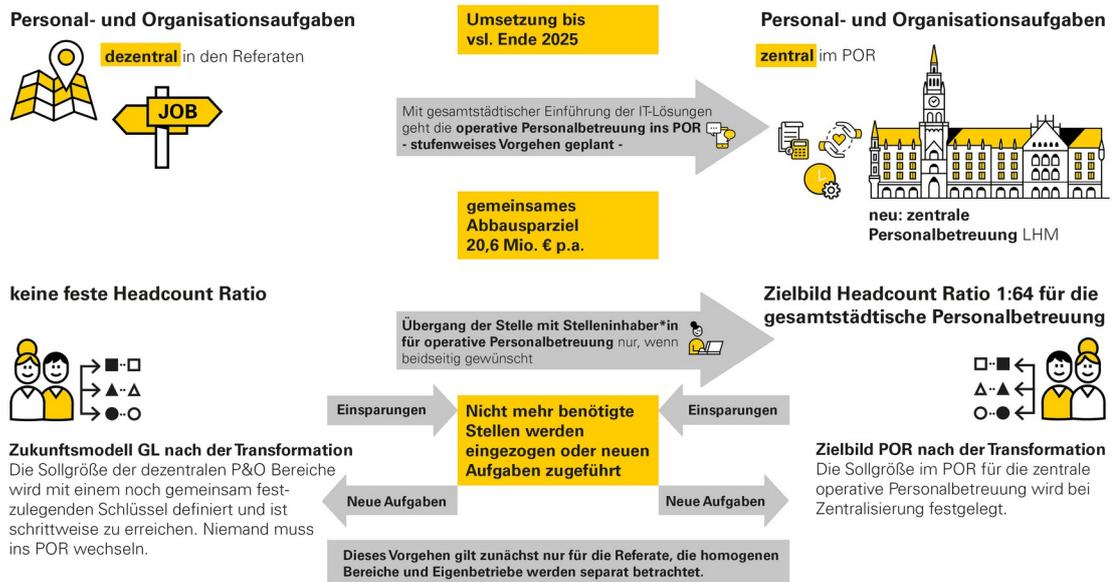
Die **Eigenbetriebe** werden individuell und separat von den homogenen Bereichen betrachtet. In diesem Zusammenhang wird auch it@M bereichsspezifisch betrachtet. Die Münchner Stadtentwässerung hat einen Sonderstatus aufgrund der Einstufung als kritische Infrastruktur und der Anwendung des Tarifvertrags für Versorgungsbetriebe (TV-V). Der Abfallwirtschaftsbetrieb München ist ebenfalls als kritische Infrastruktur anerkannt.

Das Personal- und Organisationsreferat beabsichtigt, zunächst eine strukturelle Neuordnung der Personal- und Organisationsaufgaben im heterogenen Bereich durchzuführen und den Zeitplan für die Zentralisierung der operativen Personalaufgaben (vgl. Kapitel 4.2.2) festzulegen. Anschließend sollen die Eigenbetriebe und homogenen Bereiche hinsichtlich prozessuellem Anpassungsbedarf und weitere Kompetenzverlagerungen in die Bereiche untersucht werden. Diese Maßnahmen starten im Lauf des Jahres 2024. Voraussetzung dabei ist, dass die Aufgabenwahrnehmung zu keiner Ressourcenausweitung führt.

#### **4.2.2 Zentrale und dezentrale Aufgabenerledigung**

Orientiert an bewährten Beispielen wie der Lohn- und Gehaltsabrechnung oder der Beihilfe werden weitere zentrale Services etabliert. Das bedeutet, die Aufgaben der operativen Personalbetreuung werden mit erfolgreicher Digitalisierung im Personal- und Organisationsreferat zentralisiert. Dadurch werden Effizienzgewinne erzielt.

Hierfür wurde ein gemeinsames Zielbild für eine Umsetzung im heterogenen Bereich bis voraussichtlich Ende 2025 erarbeitet.



Die Zentralisierung der operativen Personalbetreuung (zum Beispiel für die Themen Dienstreisen, Reisekosten, Nebentätigkeiten, Altersteilzeit, Zeitbeauftragte für das Workforce Management und andere) ist ein wichtiger Meilenstein für die gesamte Neuordnung der Personal- und Organisationsarbeit. Mit der zentralen Bündelung erfolgt eine effizientere Aufgabenwahrnehmung. Insbesondere muss Fachwissen zukünftig nur noch an einer Stelle gebündelt vorhanden sein.

Ergänzt wird die Neuordnung um das gemeinsam mit den Geschäftsleitungen zu entwickelnde Zukunftsmodell, welches einen einheitlichen Rahmen für die Tätigkeiten und die Ressourcenausstattung der Geschäftsleitungen beinhalten wird. Das Mandat von neoHR umfasst hierbei die Personal- und Organisationsaufgaben.

Das Zukunftsmodell dient als Standardmodell für die in den Referaten verbleibenden Aufgaben. Dieses Modell wird gemeinsam mit den Vertreter\*innen der Geschäftsleitungen, dem Personal- und Organisationsreferat und dem Gesamtpersonalrat entwickelt. Referatsspezifische Besonderheiten können im Rahmen der Organisationshoheit der Referate individuell angepasst werden. Die Methodik zur Erhebung der künftigen Sollgröße wird noch gemeinsam festgelegt.

Die Einsparungen in den dezentralen Bereichen fokussieren sich daher vorerst im Wesentlichen auf die derzeit vorhandenen Ressourcen für die Erledigung der operativen Personalarbeit.

Durch die Digitalisierung und Zentralisierung der operativen Personalbetreuung entstehen Synergien. Perspektivisch können bei all diesen Aufgaben Ressourcen eingespart und die Prozesse standardisiert werden. Dies macht eine Transition von Kapazitäten (Stellen und Budget) aus den dezentralen Bereichen, hin zum Personal- und Organisationsreferat erforderlich. Durch die Synergien verringern sich die Kapazitäten, die übertragen werden müssen. Die in den Referaten verbleibenden Ressourcen können dann zur Erledigung anderer Aufgaben eingesetzt werden.

Soweit es sich um Stellen handelt, bei denen ausschließlich Personal- und Organisationsaufgaben wahrgenommen werden und diese kapazitiv nicht mehr notwendig sind, werden diese eingezogen. Es wird vorgeschlagen, dass die Referate davon 25 % als Kompensation (Managementleistung) für zukünftige Stellenbedarfe verwenden können.

Neben den Festlegungen zur Verankerung der operativen Personalbetreuung und den Rahmenbedingungen zur Ausgestaltung des Zukunftsmodells der Geschäftsleitungen wurden folgende Festlegungen getroffen:

- Das Personal- und Organisationsreferat behält die Gesamtverantwortung für den Personalhaushalt der Landeshauptstadt München.
- Strategische Themen von gesamtstädtischer Bedeutung obliegen weiterhin dem Personal- und Organisationsreferat
- Die Zuständigkeit für die Dienstaufsicht bleibt beim Personal- und Organisationsreferat. Eine Ausnahme bilden die Eigenbetriebe.
- Die Verantwortung für gekennzeichnete Stellen bleibt im Personal- und Organisationsreferat.
- Referatsspezifische strategische Personal- und Organisationsaufgaben verbleiben in der Zuständigkeit der Referate und Eigenbetriebe. Diese Struktur stellt sicher, dass jedes Referat seine spezifischen Aufgaben effektiv und effizient bearbeiten kann.
- Durch die Zentralisierung und die damit verbundene Verlagerung von Aufgaben und Kompetenzen werden in den dezentralen Einheiten Freiräume zur Erledigung der spezifischen Aufgaben geschaffen.

Maßnahme	Einsparpotential pro Jahr
Zentralisierung der operativen Personalbetreuung und -verwaltung nach Digitalisierung der HR Prozesse	5.250.000 Euro

#### 4.2.3 Prozessoptimierung bei Personal- und Organisationsaufgaben

##### 1. Delegation der Stellenbewertung (Nr. 20-26/V02005)

In Zusammenarbeit mit den in der Arbeitsgruppe Ausplanungsbeschluss vertretenen Bereichen hat sich das Personal- und Organisationsreferat bei der Delegation der Stellenbewertung auf die Einführung eines Pilotprojekts verständigt. Dazu wurde ein Vorgehensmodell entwickelt und mit den Referaten, die sich dafür freiwillig gemeldet haben, abgestimmt.



Das Pilotprojekt mit dem Kreisverwaltungsreferat, dem Gesundheitsreferat, dem Referat für Bildung und Sport, dem Sozialreferat und dem IT-Referat ist am 03.04.2023 in der ersten Phase mit dem Bereich standardisierte Bewertungen gestartet. Die zweite Phase ist am 02.05.2023 mit dem Bereich individuelle Bewertungen gestartet. Für die Münchner Stadtentwässerung wurde eine neue Delegationsvereinbarung getroffen. Der Abfallwirtschaftsbetrieb München folgt mit einer separaten Vereinbarung.

Die Evaluierung des Pilotprojektes soll im 4. Quartal 2023 abgeschlossen sein.

Zur Verschlankung und Standardisierung der Stellenbewertung wird ein workflow-basiertes Stellenbewertungssystem beschafft. Die Einführung des Stellenbewertungstools bringt neben Kosteneffekten auch wesentliche qualitative Verbesserungen. Die Beschaffung der Anwendung war zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Beschlussvorlage in Arbeit und wird voraussichtlich innerhalb des ersten Halbjahrs 2023 abgeschlossen sein.

## 2. Digitale Personalgewinnung (Nr. 20-26/V02997)

Durch die Einführung der Talentmanagement Suite mit dem Modul digitale Personalgewinnung sind die IT-technischen Gegebenheiten für eine moderne Personalgewinnung gegeben.

Im kontinuierlichen Verbesserungsprozess sind die prozessualen Faktoren regelmäßig zu hinterfragen, um hier einfacher und schneller zu werden.

Beispielsweise erfolgte bereits eine Reduktion der Teilnehmer\*innen an Vorstellungsrunden (Vertreter\*innen der Geschäftsleitungen nehmen nur noch bei einzelnen Verfahren, nicht mehr standardmäßig, teil), die Kürzung der Einstellungsverfügungen und die Delegation von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen auf Recruiter\*innen.

Die Ausschreibungsrichtlinien werden überarbeitet, mit dem Ziel, schneller Personal einstellen zu können.

Der digitale Personalgewinnungsprozess in der TMS wird zum Jahresende 2023 evaluiert. Damit soll Optimierungspotential identifiziert werden, um Abweichungen zur Standardlösung zu reduzieren und den künftigen Betriebsaufwand wirtschaftlicher zu gestalten.

Maßnahme	Einsparpotential pro Jahr
Reduzierung der Teilnehmenden an Vorstellungsrunden	350.000 Euro
Kürzung der Einstellungsverfügungen, Delegation von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen auf Recruiter*innen, Prozessverschlinkung durch Vereinfachung der Ausschreibungsrichtlinien	490.000 Euro

### 3. Stadtweite Optimierung von Organisation und Geschäftsprozessen (Nr. 20-26/A00640)

Beispiele für die Optimierung von Organisation und Geschäftsprozessen:

- Die Personalbedarfsermittlungen finden dezentral statt. Die Verantwortung liegt bei den Referaten. Eine zusätzliche gutachterliche Bewertung findet im Personal- und Organisationsreferat nicht mehr statt. Vielmehr unterstützt das Personal- und Organisationsreferat mit Rahmenvorgaben und methodischer Beratung sowie Schulungen.

Maßnahme	Einsparpotential pro Jahr
Dezentralisierung der Personalbedarfsermittlung	210.000 Euro

- In den Referaten (heterogene Bereiche), in denen noch Doppelstrukturen zu Personal- und Organisationsaufgaben bestehen, erfolgt eine Bündelung in einem Bereich. Gesprächstermine zur Umsetzung sind mit den betroffenen Referaten bereits erfolgt. Das Zielbild wie unter Kapitel 4.2.2 beschrieben wird weiter verfolgt.

Maßnahme	Einsparpotential pro Jahr
Abbau von Doppelstrukturen in der Personal- und Organisationsarbeit in den Geschäftsstellen	1.050.000 Euro

- Der Prozess der Fortbildungsgenehmigungen für innerstädtische Fortbildungen wurde verschlankt, unter anderem durch den Wegfall der Genehmigerrolle des/der dezentralen Fortbildungsbeauftragten. Durch die Reduzierung der Anzahl von erforderlichen Genehmigungen und Zustimmungen werden die Prozesse an dieser Stelle deutlich gestrafft. Dies führt zu Effizienzsteigerungen und damit Personaleinsparungen sowie zu einer höheren Mitarbeiter\*innenzufriedenheit.

Maßnahme	Einsparpotential pro Jahr
Aufgabenkritik: Fortbildungsbeauftragte	525.000 Euro

#### 4. Implementierung eines stadtweiten Kennzahlensystems zur Steuerungsunterstützung (Nr. 20-26/V02005)

Ein Ziel des Programms neoHR aus dem Grundsatzbeschluss ist die Konzeption eines aussagekräftigen Kennzahlensystems.

Dieses System soll der kontinuierlichen Verbesserung der Personalprozesse dienen, als Instrument zur Identifizierung von Einspar- und Optimierungspotenzialen und als zentrale wie auch dezentrale Steuerungsunterstützung eingesetzt werden.

Das Kennzahlensystem basiert auf definierten Zielen, die eine strategische Ausrichtung der Personalarbeit vorgeben. Zur Erreichung dieser Ziele werden vorhandene oder neu entwickelte Kennzahlen zu einem System zusammengefasst, das dem Steuerungsbereich einen gebündelten Überblick über die Zielerreichung und die damit verbundenen Kennzahlen gibt.

Mit Hilfe einer eigens entwickelten Schablone können auf Basis der definierten Ziele spezifische Kennzahlen definiert werden. Dabei können die bereits vorhandenen und kontinuierlich optimierten Kennzahlen des stadtweiten Personalcontrollings des Personal- und Organisationsreferats als Basis für ein stadtweites Personal- und Organisationscontrolling genutzt werden.

So kann neben der Unterstützung der Entscheidungsfindung der Managementebene auch die Vergleichbarkeit mit anderen Kommunen sichergestellt werden (siehe Kapitel 4.2).

Maßnahme	Einsparpotential pro Jahr
Personalcontrolling / Kennzahlensystem	350.000 Euro

#### 5. Neuverteilung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten

Das Personal- und Organisationsreferat entwickelt unter Einbindung der Referate und Eigenbetriebe zur Neuordnung der Personal- und Organisationsaufgaben ein neues Verantwortungskonzept und ein einheitliches Regelwerk.

Für die heterogenen Bereiche wird die Aufgabensystematik auf Basis der im Programm neoHR gewonnenen Erkenntnisse neu geordnet. Das neue Regelwerk löst die bisherigen Delegationsbeschlüsse ab. Die Organisationshoheit der Referate und die dortige Verortung der Entscheidungsbefugnisse bleibt davon unberührt.

Später soll das Regelwerk, soweit sinnvoll, auch auf die homogenen Bereiche und Eigenbetriebe übertragen werden. Hierbei werden die Vorgaben aus Kapitel 4.2.1 berücksichtigt.

#### 6. Ausgestaltung der Rolle der HR Business Partner\*innen

Die HR Business Partner\*innen sind strategische Partner\*innen des Personal- und Organisationsreferats in der Zusammenarbeit mit allen Referaten und Eigenbetrieben. Sie bieten den Kund\*innen das Portfolio des Personal- und Organisationsreferats an

und suchen mit ihnen nach der besten Lösung. Das neue Organigramm des Personal- und Organisationsreferats baut auf der Grundstruktur des in vielen Organisationen und Unternehmen angewendeten HR Business Partner\*innen-Modells auf (vgl. Kapitel 3).

Die Definition der strategischen Partnerschaft ist ein Zielbild (vgl. Anlage 11).

Das Personal- und Organisationsreferat bietet in der Umstellungsphase folgende drei Zielvarianten der Zusammenarbeit mit den HR Business Partner\*innen an:

- Einstiegsmodell
- Basismodell
- Zielmodell

Beim Einstiegsmodell entscheiden die Geschäftsleitungen, ob und wann die HR Business Partner\*innen einzubeziehen sind. Ein hoher dezentraler Abstimmungsaufwand bleibt bestehen. Es sind kaum Prozessoptimierungen und Beschleunigungen realisierbar.

Beim Basismodell sind die HR Business Partner\*innen in festgelegten Fällen einzubinden, zum Beispiel in Fällen, bei denen mehrere Geschäftsbereiche im Personal- und Organisationsreferat involviert sind, oder bei umfangreichen Organisationsveränderungen. Das bringt Klarheit, Geschwindigkeit und Verbindlichkeit. Das Basismodell ist bis spätestens Ende 2025 durch alle Referate anzuwenden.

Beim Zielmodell können sich die HR Business Partner\*innen voll einbringen und kommunizieren direkt mit den Führungskräften in den dezentralen Einheiten. Mit weniger Prozessbeteiligten können kürzere Bearbeitungszeiten ermöglicht werden. Die Personalarbeit wird effizienter gestaltet.

Das Personal- und Organisationsreferat hat alle Geschäftsleitungen der Referate ausführlich über die möglichen Zielvarianten und das damit jeweils verbundene Leistungsportfolio informiert. Die Referate haben sich für unterschiedliche Geschwindigkeiten in der Umsetzung entschieden.

Derzeit pilotieren das Referat für Klima- und Umweltschutz im Geschäftsbereich Klimaschutz und Energie (RKU-GB II) und im Kommunalreferat die Abteilung Recht und Verwaltung (KR-RV) das Zielmodell. Das Kreisverwaltungsreferat hat ebenso Interesse an einer Pilotierung zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Beschlussvorlage signalisiert.

Das Zielmodell wird langfristig in allen Bereichen angestrebt. Die in den Pilotbereichen gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Weiterentwicklung des Zielmodells mit ein.

Um den Ansprüchen der Referate entsprechen zu können, ist zunächst mit einem Mehraufwand für die HR Business Partner\*innen zu rechnen bis Effizienzsteigerungen – und damit ein Ressourcenabbau – in einem etablierten System erreicht werden können.

Das Personal- und Organisationsreferat wird diesen vorübergehenden Mehraufwand, falls keine freiwilligen Personaltransitionen im Einzelfall aus anderen Referaten erfolgen, im Rahmen des eigenen Budgets, gegebenenfalls unter der vorübergehenden Heranziehung einer Managementleistung der eingesparten Beratungskosten, regeln.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Das Programm neoHR wird weiter tatkräftig umgesetzt.

Menschenzentrierte und digitale Arbeitsweisen ermöglichen ein innovatives und werteorientiertes Arbeitsumfeld, damit die LHM die modernste und attraktivste kommunale Arbeitgeberin ist und bleibt.

Diese Ziele werden weiter verfolgt: Die Kund\*innen in den Mittelpunkt zu stellen, Prozesse schlank, effizient und kund\*innenorientiert zu gestalten, diese zu digitalisieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Auf die Fortführung der bisher zur Sicherstellung der gleichen Rahmenbedingungen im Personal- und Organisationsbereich der Referate einschließlich Personal- und Organisationsreferat verhängten Veränderungssperre wird als Zeichen der **vertrauensvollen Zusammenarbeit** verzichtet. Es gilt jedoch weiterhin mit Augenmaß und nur dort, wo es unbedingt notwendig ist, Stellen zu besetzen.

Im weiteren Projektverlauf werden die Aufgaben der operativen Personalbetreuung zentralisiert und das Zukunftsmodell für die Geschäftsleitungen erarbeitet. Dies führt zu **weiteren Einsparungen** und notwendigen Personaltransitionen.

Freiwerdende Kapazitäten werden stadtweit neu verteilt, bedarfsspezifisch eingesetzt und teilweise eingezogen. Durch die nach und nach zum Tragen kommenden Einsparungen werden an vielen Stellen in den Referaten **Kapazitäten frei**. Diese können für andere Aufgaben, auch außerhalb des Personal- und Organisationsbereichs, genutzt werden.

Die im Grundsatzbeschluss geforderten **Einsparungen von 20,6 Millionen Euro jährlich** werden im weiteren Projektverlauf, spätestens Ende 2025 erreicht – nach den aktuellen Schätzungen werden Einsparungen in Höhe von bis zu 22 Millionen Euro jährlich erreicht. Für die operative Personalbetreuung wird eine **Head-Count-Ratio (HCR) von 1:64** angestrebt.

## 6. Stellungnahmen

Diese Beschlussvorlage wurde mit den Referaten und Eigenbetrieben, dem Gesamtpersonalrat und der Gleichstellungsstelle für Frauen abgestimmt. Das Personal- und Organisationsreferat und das IT-Referat bedanken sich für die gute, vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit.

Eine Übersicht der eingegangenen Anregungen und eine entsprechenden Würdigung findet sich in der nachfolgenden Tabelle. Die einzelnen Stellungnahmen sind als Anlage 12 beigefügt.

Nr.	Anregungen in den Stellungnahmen	Würdigung
BAU_01	Digitaler Zugang: Das Bestandspersonal soll ebenfalls bis spätestens 30.06.2024 ausgestattet werden.	Der digitale Zugang für alle Beschäftigten ist Auftrag in einem der fünf crossfunktionalen Projekte "Digitaler Zugang für Beschäftigte" und wird berücksichtigt.
DIR_01	Online-Selfservice: Die beratende und unterstützende Funktion der Kolleg*innen der Geschäftsleitung darf nicht unterschätzt werden.	Online-Services werden für verschiedene Aufgaben und Prozesse implementiert. Sofern Anleitungen und Hilfestellungen erforderlich sind, werden diese angeboten.
DIR_02	Das Zukunftsmodell wird einen einheitlichen Rahmen für die Tätigkeiten und die Ressourcenausstattung der Geschäftsleitungen beinhalten. Im Vorfeld sind die Geschäftsprozesse zu analysieren und zu optimieren. Bereits jetzt zeigt sich, dass für bestimmte Tätigkeiten zu wenig Kapazitäten vorhanden sind.	Durch die Zentralisierung operativer Personalaufgaben und die Standardisierung sowie Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen sollen Kapazitäten für die vorhandenen Engpässe zur Verfügung stehen. Nur wenn die Prozesse einfacher und schneller werden, kann ein dauerhafter Effizienzgewinn entstehen.
DIR_03	Delegation von Stellenbewertung: Es wird die Gefahr gesehen, dass die stadtweite Vergleichbarkeit von Stellenwerten leidet.	Derzeit wird die Dezentralisierung der Stellenbewertung in einem Projekt pilotiert. Im 4. Quartal 2023 erfolgt eine Evaluierung. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden Grundlage für künftige Delegationsentscheidungen werden. Nur Bewährtes wird künftig auch umgesetzt.
DIR_04	Dezentrale Geschäftsstellen: Diesbezüglich laufen im Direktorium bereits konkrete Überlegungen zur Umsetzung. In den dezentralen Geschäftsstellen sind aber auch andere Aufgaben verortet, daher wird eine 1:1 Übertragung nicht immer möglich sein.	Von der Reform des Programms neoHR sind lediglich die Arbeitsplätze betroffen, die Personal- und Organisationsaufgaben wahrnehmen. Diese sollen in den Referaten in einem Bereich gebündelt und operative Aufgaben der Personalbetreuung künftig zentral im POR wahrgenommen werden. Andere Aufgaben der Geschäftsstellen bleiben davon unberührt.

DIR_05	HR Business Partner*innen: Abbau in den Referaten und Aufbau bei POR-1 bringt die Frage mit, ob das avisierte Zielmodell langfristig nur eine Verlagerung von Kapazitäten von den Referaten zu POR-1 zur Folge hätte.	Das Zielmodell der HR BP verspricht den höchsten Effizienzgewinn, da sowohl durch die stadtweite Vernetzung der HR BP als auch durch die zentrale Koordinationsfunktion im POR etliche Abstimmungsprozesse entfallen können. Die Führungskräfte können sich direkt mit den HR BP austauschen und strategisch beraten werden. Das Zielmodell wird aktuell pilotiert - die gewonnenen Erkenntnisse fließen in den weiteren Ausbau mit ein. Nur Bewährtes wird künftig auch umgesetzt.
DIR_06	Ohne die Service- und Steuerungsfunktion der Geschäftsleitung dürfte ein erheblicher verwaltungsmäßiger Mehraufwand auf die Führungskräfte zukommen, was wiederum Auswirkungen auf die Qualität der Aufgabenerfüllung nach sich ziehen würde. Zudem ist eine Rückkoppelung bei Entscheidungen hinsichtlich des Personalbudgets auf Referats- bzw. Geschäftsleitungsebene zwingend erforderlich.	Die referatsweite Steuerungsfunktion (einschließlich der Budgetverantwortung) der Geschäftsleitungen bleibt davon unberührt. Es verbleiben entsprechende Kapazitäten in den GL/1-Bereichen. Die Geschäftsleitungen gewinnen nunmehr Freiraum für die notwendigen referatspezifischen strategischen Aufgaben.
GSR_01	Intensive Einbindung der Referate bei Personal-Software entsprechend dem Beschluss zur IT-Ausgestaltung des Leistungsschnitt 2.0.	Diesem Wunsch wird, wie im Steuerungskreis am 21.03.2023 mit Zustimmung der Arbeitsgruppe 5+2 festgelegt, nachgekommen.
GSR_02	Homogenisierung des medizinisch-gesundheitlichen Bereichs: Der Einstieg in Prüfung und Umsetzung noch im Jahr 2023 ist aus Sicht des GSR wünschenswert.	Wie im Beschluss dargestellt, wird einzelfallspezifisch auch geprüft, ob die Bildung weiterer homogener Bereiche sinnvoll ist. Der Zeitpunkt wird noch gemeinsam festgelegt.
GSR_03	Der Übergang der Stellenbewertung und der Übergang der Personalbedarfsermittlung stellen für das GSR eine Aufgabenausweitung dar, die nicht Ressourcen-neutral durchgeführt werden kann. Eine befristete Ressourcenausweitung, wie im Antrag des Referenten unter Punkt 2 dargestellt, ist aus Sicht des GSR nachvollziehbar, jedoch nicht praktikabel.	Der Grundsatzbeschluss neoHR gibt vor, dass eine Dezentralisierung der Stellenbewertung - wenn referatsseitig gewünscht - ressourcenneutral zu erfolgen hat. Kapazitäten, die durch die Verschiebung von Aufgaben in die Referate bzw. in das POR erforderlich sind, werden im Rahmen des Zukunftsmodells GL berücksichtigt.
GSR_04	HR Business Partner*innen: Die	Wie festgelegt, werden die in den

	Pilotphase zur Einführung des Zielmodells sollte kritisch begleitet und das Zielmodell ggf. noch einmal hinterfragt werden.	Pilotbereichen gewonnenen Erkenntnisse in die Weiterentwicklung des Zielmodells mit einfließen. Bewährtes wird übernommen, situativ erfolgen aber auch Korrekturen und Anpassungen.
GSR_05	Darstellung unmittelbar realisierbarer Quick-Wins ist wünschenswert.	Das Entstehen von Quick-Wins wird laufend forciert. Viele wurden bereits umgesetzt (digitaler Bescheid in der Beihilfe-App, Wegfall vieler Aufgaben der*des Fortbildungsbeauftragten, usw.). Die Geschäftsleitungen werden entsprechend informiert bzw. mit einbezogen.
KR_01	Für eine erfolgreiche Umsetzung der weiteren Neuordnung von Aufgaben sollte Betriebsstabilität im POR bestehen.	Voraussetzung für das Erreichen der Betriebsstabilität und die Zentralisierung der operativen Personalbetreuung sind etablierte und digitalisierte Prozesse im POR. Das Thema bildet einen Schwerpunkt seit der Umsetzung der Neuorganisation im POR.
KR_02	Einrichtung eines formellen Beteiligungsgremium für die GL´s - evtl. GL-Tagung.	Die weitere Umsetzung des Programms erfolgt mittels interdisziplinären und referatsübergreifenden Teams. So können, wie in der Vergangenheit erfolgreich angewendet, die Fachexpert*innen an den Themen mitarbeiten. Die Geschäftsleitungen und alle anderen betroffenen Gremien sowie alle Kolleg*innen werden in den begleitenden Changemanagement-Formaten beteiligt und informiert.
KR_03	Benutzer*innenfreundlichkeit ist im HR Portal für den äußerst heterogenen Beschäftigtenkreis elementar.	Dies steht im Mittelpunkt des crossfunktionalen Projekts User Experience.
KR_04	Zentrale und dezentrale Aufgabenerledigung: Sollten dezentral Funktionen in den Referaten verbleiben, ist dies beim Transfer der entsprechenden, aufgabenspezifischen Personalbudgets zum POR zu berücksichtigen.	Siehe GSR_03
KR_05	HR Business Partner*innen: Die Ergebnisse der Pilotierung sind	Siehe GSR_04

	abzuwarten. Bislang bestehen Bedenken bzgl. dem Zielmodell.	
KR_06	Künftige Rolle der Führungskräfte: Aktuelle Beratungs- und Unterstützungsleistungen der Geschäftsleitungen muss durch HR Business Partner*innen übernommen werden. Die Spiegelung der neuen Rolle mit den Kapazitäten und der Bereitschaft der Führungskräfte ist erforderlich.	Siehe GSR_04  Um die notwendigen Veränderungen in der Rolle der Führungskräfte erfolgreich umzusetzen, werden die betroffenen Mitarbeiter*innen durch geeignete Changemanagement-Tools vorbereitet, informiert und laufend unterstützt. Die Maßnahmen werden stetig und bedarfsorientiert erweitert.
KULT_01	In der Beschlussvorlage sollte dargestellt werden, dass die Unterstützung und Umsetzung der neoHR-Projekte auch in den Referaten / homogenen Bereichen (und nicht nur beim POR) deutlich Kapazitäten bindet.	Wie ausgeführt, wird der Wunsch nach Beteiligung hoch priorisiert. Für einen gezielten Ressourceneinsatz auf allen Seiten werden die für die weitere Beteiligung gewonnenen Erkenntnisse zu den Beteiligungsformaten und zur -intensität berücksichtigt.
KULT_02	Kultureinrichtungen werden als Betriebe gewerblicher Art geführt. Kultureinrichtungen und deren administrativen Aufgaben sind oftmals mit gänzlich anderen fachspezifischen Fragestellungen befasst und somit nicht mit der klassischer (Hoheits-)Verwaltung vergleichbar. Doppelstrukturen mit der Geschäftsleitung des Kulturreferats, die abgebaut werden müssten, sind nicht vorhanden.	Siehe DIR_04
KULT_03	Nach den Erfahrungen mit bereits erfolgten „Zentralisierungsprojekten“ ist auch wesentlich, dass nicht Personalkapazitäten ggf. „vor Ort“ reduziert werden, Aufgaben aber dennoch verbleiben (oder neue entstehen), die vom „restlichen“ Personal zusätzlich zu seinen bisherigen Aufgaben übernommen werden müssen.	Siehe GSR_03
KVR_01	Die HR Business Partner*innen benötigen ausreichende Kapazitäten (1 x pro HA im KVR).	Siehe GSR_04 Der Kapazitätenbedarf bei den HR BP wird nach Auswertung der Pilotprojekte und den laufenden

		Erfahrungen erhoben. Für eine abschließende Bewertung ist es aktuell noch zu früh.
KVR_02	Teile der Geschäftsleitungen müssen die Referatsleitung und die Führungskräfte weiterhin (im Bereich Personalwesen) unterstützen.	Siehe DIR_06
KVR_03	Das KVR möchte das HR Business Partner*innen Zielbild mit zwei Bereichen Pilotieren.	Das POR begrüßt die Aufgeschlossenheit des KVR, sich hinsichtlich des Zielmodells der HR BP an einem Pilotprojekt zu beteiligen.
MOR_01	Zeitintensive und aufwändige Beteiligungsprozesse: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notwendiges vor Ort Wissen ist im POR nicht vorhanden.</li> <li>• Umfangreiche Beteiligung bei der Entwicklung des Zukunftsmodells GL ist gewünscht.</li> </ul>	Siehe KULT_01 Das Zukunftsmodell GL wird gemeinsam mit den Geschäftsleitungen entwickelt.
MOR_02	Digitale Personalgewinnung: Muss zwingend, gerade bei Mangelberufen, beschleunigt werden.	Das POR unterstützt dieses Anliegen. Gemäß der Entscheidung des Steuerungskreises, findet im 4. Quartal die Evaluation des Prozesses zur digitalen Personalgewinnung statt. Dort festgestellte Optimierungspotentiale werden anschließend umgesetzt.
MOR_03	Ausgestaltung der Rolle HR Business Partner*innen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsleitungen nehmen die wichtige Funktion der Steuerungsunterstützung für die Referatsleitung wahr.</li> <li>• Die verpflichtende Einführung des Basismodell 2025 wird kritisch gesehen.</li> <li>• Das Zielmodell ist keine Option für das MOR, da die Funktion der Steuerungsunterstützung nicht mehr wahrgenommen werden kann.</li> </ul>	Siehe GSR_04, DIR_05, DIR_06  Auch wenn das MOR bislang noch nicht von dem Zielmodell der HR BP überzeugt werden konnte, so werden die Auswertungen in den Pilotbereichen den Mehrwert darstellen können.
RAW_01	Bei der sukzessiven Zentralisierung der operativen Personalbetreuung bis Ende 2025 ist die Aufgabenerledigung im Referat stets zu gewährleisten. Das RAW bittet um flexible Lösungen, um	Die Aufgabenerledigung und der Service für die Mitarbeiter*innen hat eine hohe Priorität. Der Übergang der Aufgaben erfolgt sukzessive in mehreren Schritten, jeweils mit der

	der geringen personellen Ausstattung des GL1-Bereichs auch im Hinblick auf dezentrale Aufgaben außerhalb der Personal- und Organisationsarbeit Rechnung zu tragen.	Digitalisierung der Prozesse. Dabei hat die Betriebsstabilität in den betroffenen Bereichen die höchste Priorität. Kurzfristig bestehende Engpässe können die Referate mittels des ihnen zur Verfügung stehenden Personalbudgets selbst kompensieren.
RBS_01	Es sind keine Doppelstrukturen erkennbar, insbesondere in den homogenen Bereichen.	Wenn in den dezentralen Bereichen nicht mehrere Organisationseinheiten die gleichen P&O-Aufgaben wahrnehmen, sind Veränderungen nicht erforderlich.
RBS_02	Das RBS ist ebenso ein großer Ausbildungsträger (Geschäftsbereich KITA).	Die im Beschluss dargestellte gemeinsame Aufgabe der gesamten Stadtverwaltung, in all ihrer Vielfältigkeit als eine Arbeitgeberin "Team Stadt München" wahrgenommen zu werden. Dies umfasst den großen Bereich RBS-KITA genauso wie kleine Ausbildungsbereiche, wie beispielsweise den GeodatenService München im Kommunalreferat. Daher wurde auf eine Nennung von einzelnen Bereichen verzichtet.
RBS_03	Intensive Einbindung des RBS entsprechend dem Beschluss „städtische IT – Ausgestaltung des Leistungsschnitt 2.0“ ist gewünscht. Spezifische Anforderungen (z.B. homogene Bereiche) sollen frühzeitig eingebracht werden können. Bitte, Bezug zu den Festlegungen zum Anforderungsmanagement aus dem Beschluss vom 10.05/17.05.2023 herzustellen.	Siehe GSR_01 Bereits in den letzten Steuerungskreissitzungen wurde die Berücksichtigung von Sonderfällen im Rahmen des Anforderungsmanagements zugesichert.
RBS_04	Eine konstruktive Beteiligung der GL-L ist weiterhin gewünscht- evtl. über die GL-Tagung.	Siehe KULT_01, MOR_01
RBS_05	Bitte um Ergänzung bei 4.2.3: "Nach Einführung des Stellenbewertungstools sollen im Rahmen der Evaluierung des Pilotprojektes die durch IT-Unterstützung und Standardisierung erzielten Effekte in den teilnehmenden	Siehe GSR_03

	Referaten und im POR ermittelt werden, um einen sachgerechten Ressourcenausgleich bei der Entwicklung des Zukunftsmodells für die Geschäftsleitungen zu erzielen."	
RBS_06	HR Business Partner*innen: Zielbild als angestrebtes Ziel für alle Bereiche wird zur Kenntnis genommen. Das RBS möchte mit einem noch zu definieren Pilotbereich an der Erprobung teilnehmen.	Das POR begrüßt die Offenheit des RBS, sich an den Pilotierungen des Zielmodells HR BP aktiv zu beteiligen. Siehe GSR_04
SOZ_01	Steigende Arbeitgeber*innenattraktivität durch verbesserte Kund*innenorientierung (UX)	Die Kund*innenorientierung ist ein wichtiger Faktor, der im Programm neoHR eine große Rolle spielt. Die Kund*innen wünschen sich schnelle, effiziente und digitale Prozesse, somit gilt es, die Möglichkeiten der Digitalisierung auszunutzen. Kund*innenzufriedenheit ist darüber hinaus ein wesentlicher Beitrag zur Erhöhung der Mitarbeiter*innenzufriedenheit. Siehe DIR_01
SOZ_02	Einführung des HR Business Partner*innen Modells: SOZ steht Zielmodell skeptisch gegenüber.	Siehe GSR_04
SOZ_03	Zentrale Serviceberatung für Personal- und Organisationsaufgaben: Die Organisationshoheit der Referate liegt bei den Geschäftsleitungen der Referate. Festlegung im Vorprozess bei der digitalen Personalgewinnung: Erstansprechpartner*in ist GL	Die Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe bleibt unberührt. Ebenso obliegt es den Referaten und Eigenbetrieben, ihren eigenen Vorprozess zur Personalgewinnung auszugestalten.
SOZ_04	Einsparpotenzial: Analoge Anrechnung der zwei Stellen bzgl. Personaleinsatzmanagement im SOZ (Nr. 20-26/ V 08237)	Der Stadtrat hat mit Beschluss (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 08585) vom 22.03.23 zur Anrechenbarkeit von Stellen des Personaleinsatzmanagement Folgendes beschlossen: "Für die Verfügbarkeit der benötigten Stellen im Personal- und Organisationsreferat (12 VZÄ) sowie ggf. in den anderen Referaten, je nach Personalstärke des Referats, bis max. 1 VZÄ, entwickelt das POR mit

		den betroffenen Referaten ein Konzept, das möglichst eine Reduzierung der Einsparquoten im Rahmen von neoHR vermeidet." Das POR wird auf die Referate entsprechend zugehen.
SOZ_05	Delegation der Stellenbewertung: Durch Prozessoptimierung fallen dauerhafte Einsparungen an, die zugunsten der Referate anzurechnen sind. Alternativ sind auch Personalverschiebungen vom POR zu den Referaten denkbar.	Siehe GSR_03 Auf Basis des Zukunftsmodells GL erfolgt eine Erhebung der künftigen Sollgröße. Während des Transformationsprozesses erfolgt keine Berechnung und Verschiebung von Personal oder Kapazitäten.
SOZ_06	Digitale Personalgewinnung: Bzgl. der Matrixorganisation der SBH besteht die dringende Bitte, dass SOZ-GL die Rolle "Eigenbetrieb" übertragen wird. Bei Überarbeitung der Ausschreibungsrichtlinien wird die Beschränkung eine Ausschreibungspflicht im Verwaltungsdienst auf Stellen ab A11/E10 angeregt.	siehe MOR_02 Die Ausschreibungsrichtlinien werden aktuell überarbeitet. Die Anregung wird zur Kenntnis genommen.
SOZ_07	Öffnungsklausel für weitere homogene Bereiche: Eine Entscheidung sollte bis zum 2. Quartal 2024 vorliegen. Dies soll ergänzt werden.	Siehe GSR_02
SOZ_08	Abbau dezentraler Personal- und Organisationsarbeit in den Geschäftsstellen: Sondersituation im SOZ soll berücksichtigt werden.	Die Anmerkungen werden zur Kenntnis genommen und bei der Umsetzung berücksichtigt. NeoHR verfolgt das Ziel, vorhandene Doppelstrukturen aufzulösen. Spezifische Konstellationen, wie bei kostenrechnenden Einrichtungen und beim Jobcenter, werden selbstverständlich gesondert betrachtet.
SOZ_09	Digitalisierungsvorhaben: Information und Einbindung der Referate soll möglichst frühzeitig erfolgen.	Die Programmplanung wird laufend fortgeschrieben und veröffentlicht. Die Referate und Eigenbetriebe werden frühzeitig informiert und eingebunden. Siehe MOR_01 und KR_06
SOZ_10	Beteiligung: Bitte um verbindliche	Siehe MOR_01

	Beteiligung der Geschäftsleitung.	
SOZ_11	Beteiligung: Bitte um Einbindung des Jobcenters von Anfang an.	Die berechnete Bitte einer möglichst frühen Einbindung des Jobcenters München wird zur Kenntnis genommen und im Umsetzungsprozess berücksichtigt
SKA_01	Umfangreiche Einbindung der Geschäftsleitung bei der Neuverteilung der Zuständigkeiten und der Ausgestaltung des Zukunftsmodells GL.	Siehe GSR_01, KR_02 und MOR_01
SKA_02	Bei Aufgabenübergang sollte berücksichtigt werden, dass im Laufe der Jahre zusätzliche Tätigkeiten übernommen wurden, die nicht Inhalt einer Stellenbeschreibung sind bzw. für die auch keine Ressourcenzuschaltung erfolgte. Z.B. die Pflege von Externen auf Grund der Einführung von IAM, Zeitbeauftragte im WFM, Einpflegen von u.a. periodischen Beurteilungen. Zusätzlich erfolgten, speziell in der Stadtkämmerei, auch im Rahmen der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung keine Personalausweitungen bei GL1 (Stellenzuwachs 57 Stellen).	Kapazitäten, die durch die Verschiebung von Aufgaben in die Referate bzw. ins POR erforderlich werden, werden bei der künftigen Ermittlung der Sollgröße im Rahmen des Zukunftsmodells GL berücksichtigt.
SKA_03	Ziel sollte es sein, nicht nur das Einsparpotenzial oder ausschließlich die in der Vergangenheit gesteckten Ziele im Fokus zu haben, sondern auch Offenheit gegenüber den aus den Pilotern gewonnenen neuen Erkenntnissen und damit verbundenen neuen Wegen zu zeigen, insbesondere im Sinne einer bestmöglichen Personalarbeit von und für alle (zukünftigen) Mitarbeiter*innen und Führungskräfte der Landeshauptstadt München.	Siehe GSR_04 Das genannte Vorgehen gilt nicht nur für das HR Business Partner*innen Modell. Darüber hinaus werden erkannte Verbesserungspotenziale auch über die Programmlaufzeit im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses umgesetzt. Das Ziel der bestmöglichen Personalarbeit von und für alle Beschäftigten wird voll unterstützt.
AWM_01	Rahmenbedingungen und Vorgehensweise zur Besetzung der interdisziplinären und referatsübergreifenden Teams soll gemeinsam festgelegt werden. Eine Einbindung der Eigenbetriebe ist gewünscht.	Die Konditionen werden frühzeitig kommuniziert. Das POR begrüßt die Beteiligung der Eigenbetriebe ausdrücklich.
AWM_02	Gesonderte Betrachtung der Eigenbetriebe und Einforderung der	Die Eigenbetriebe werden individuell und separat betrachtet. Zunächst

	entsprechenden Beteiligung, falls die Entscheidungen präjudizierend für die Eigenbetriebe sein sollten.	erfolgt eine strukturelle Neuordnung der Personal- und Organisationsaufgaben im heterogenen Bereich. Anschließend werden die Eigenbetriebe hinsichtlich des prozessualen Anpassungsbedarfs und der weiteren Kompetenzverlagerungen (=Öffnungsklausel) betrachtet.
AWM_03	Übergang der Stellenbewertung auf den AWM erfolgte im Jahr 2023. Personalgewinnung wird derzeit, zur Unterstützung des PORs, für weitere Personengruppen übernommen, eine weitere Delegation ist gewünscht.	Für die Delegation der Stellenbewertung ist bereits eine gesonderte Vereinbarung geschlossen worden. Weitere Kompetenzverlagerungen werden im Rahmen der individuellen Betrachtung der Eigenbetriebe geprüft.
AWM_04	Die fachlichen Stellungnahmen aus den Jahren 2019 und 2021 haben weiterhin Gültigkeit.	Das POR bedankt sich für den Hinweis und wird die Stellungnahmen zu gegebener Zeit heranziehen.
MHM_01	Hinweis zur gesonderten Betrachtung der Eigenbetriebe unter Berücksichtigung der rechtlichen Sonderstellung der Eigenbetriebe.	Siehe AWM_02
MHM_02	Einbindung und Beteiligung der Geschäftsleitungen an dem Prozess zur Betrachtung der Eigenbetriebe und an der Überarbeitung der Ausschreibungsrichtlinien ist sicherzustellen.	Siehe KR_04 Für die Betrachtung der Eigenbetriebe werden die Geschäftsleitungen und Kolleg*innen der Eigenbetriebe eingebunden. Die Anpassung der Ausschreibungsrichtlinien erfolgt in einem separaten Prozess unter breiter Beteiligung.
MHM_03	Den Besonderheiten und Unterschiede auch innerhalb der Gruppe der Eigenbetriebe ist ggf. über entsprechende Öffnungsklauseln Rechnung zu tragen.	Siehe AWM_02
MK_01	Hinweis zur gesonderten Betrachtung der Eigenbetriebe	Siehe AWM_02
MK_02	Eine Öffnungsklausel für Standards aus dem POR ist zukünftig gewünscht (vgl. Vorgehen bei DA-Corona)	Siehe AWM_02
MSE_01	Berücksichtigung der Sonderrolle der	Siehe AWM_02. Für die Delegation der

	<p>MSE im besonderen bei folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelwerk für die Personal- und Organisationsarbeit,</li> <li>• Delegation der Stellenbewertung.</li> <li>• Wahrnehmung der vollständigen externen Personalgewinnung im technischen Dienst erfolgt bei der MSE.</li> <li>• Die Aufgabenübergang der operativen Personalbetreuung zum POR fällt in die Entscheidungskompetenz der Werkleitung.</li> <li>• Beteiligung der MSE bei den weiteren Inhalten von neoHR, speziell bei Digitalisierung von Prozessen, ist gewünscht.</li> </ul>	<p>Stellenbewertung ist bereits eine gesonderte Vereinbarung geschlossen worden.</p>
MSE_02	<p>Rechtzeitige Einbindung bei Inhalten mit präjudizierenden Wirkungen für die Eigenbetriebe. Zudem wäre es sachgerecht, aufgrund der beschriebenen Besonderheiten im Einzelfall eine Öffnungsklausel zuzugestehen.</p>	<p>Siehe AWM_02</p>
GPR_01	<p>Die Mitarbeitenden müssen mitgenommen werden und Führungskräfte sind auf die neue Rolle vorzubereiten.</p>	<p>Siehe KR_06 Neben den Führungskräften werden auch die Beschäftigten der Landeshauptstadt München mittels zielgruppenspezifischer Change Management Maßnahmen durch die Transformation begleitet und unterstützt. Ziel ist, alle gleichermaßen für ihre neue Rolle zu befähigen und mitzunehmen, Vorbehalte und Ängste abzubauen und Spaß an den neuen Möglichkeiten zu entwickeln.</p>
GPR_02	<p>Der digitale Zugang für alle und eine bedarfsgerechte Ausstattung mit dienstlichen Endgeräten ist erforderlich.</p>	<p>Das RIT und das POR bestätigen die Notwendigkeit, dass alle Beschäftigten über einen Zugang zum Verwaltungsnetz und eine bedarfsgerechte Ausstattung mit dienstlichen Endgeräten verfügen. Die Voraussetzungen für eine flächendeckende Ausstattung</p>

		wurden geschaffen und sind finanziert (siehe Sitzungsvorlage Nr. 20-26/V 05759).
GST_01	Die Auswirkungen der Transformation auf weibliche und männliche Beschäftigte soll erhoben und anhand von Daten in regelmäßigen Abständen überprüft werden.	Im Rahmen des bereits bestehenden gesamtstädtischen Gleichstellungs- und HR-controllings werden die entsprechenden Daten fortlaufend erhoben und themenspezifisch veröffentlicht.
GST_02	Bei allen Planungen müssen nicht nur die Kostenersparnisse, sondern auch die kurz- und langfristigen Auswirkungen auf beschäftigte Menschen betrachtet werden.	Ziel des Programms neoHR ist eine menschenzentrierte und digitale Arbeitsweise in einem innovativen und werteorientierten Arbeitsumfeld. Deshalb ist es ein Schwerpunktthema des Veränderungsmanagements, die Transformation bestmöglich zu begleiten und die Rückmeldungen der Beschäftigten zu jedem Schritt ernst zu nehmen. Siehe GPR_01
GST_03	Es ist zu beachten, dass trotz Zeitersparnisse, die die Digitalisierung der Prozesse ermöglicht, zumindest am Anfang und ggf. dauerhaft Beschäftigte und vor allem die Führungskräfte einen zusätzlichen zeitlichen Aufwand haben aufgrund der Übernahme von zusätzlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten und in Teilbereichen aufgrund der noch bestehenden Unzulänglichkeiten der IT. Viele offene Stelle bedeuten Arbeitsdruck für Mitarbeiter*innen und Führungskräfte. Es ist deshalb umso wichtiger, sie in und bei dem Übergangsprozess zu unterstützen und da, wo es notwendig ist, zusätzliche Zeitkapazitäten zur Verfügung zu stellen.	Siehe KR_06 und RAW_01

Dem Korreferenten des Personal- und Organisationsreferates, Herrn Stadtrat Richard Progl, und der Korreferentin des IT-Referat, Frau Stadträtin Sabine Bär ist ein Abdruck der Beschlussvorlage zugeleitet worden.

## II. Antrag des Referenten und der Referentin

### Verwaltungs- und Personalausschuss

1. Das Personal- und Organisationsreferat bleibt mit der Umsetzung des Programms neoHR, wie dargestellt, beauftragt.
2. In den dezentralen Personal- und Organisationsbereichen erfolgt bis zur erneuten Befassung des Stadtrats mit dem Zukunftsmodell GL keine unbefristete Ressourcenausweitung.
3. Die für den Aufbau der zentralen operativen Personalbetreuung erforderlichen Personalressourcen im Personal- und Organisationsreferat werden haushaltsneutral vollzogen – es erfolgt keine Budgetausweitung. Das erforderliche Personalbudget wird aufgabenspezifisch aus den dezentralen Bereichen in den Haushalt des Personal- und Organisationsreferats verschoben.
4. Das Zukunftsmodell für die Geschäftsleitungen ist bis zum 31.12.2024 unter Einbindung der Referate zu entwickeln. Die im Zuge der Umsetzung freiwerdenden Kapazitäten werden zur Deckung des Bedarfs der für die im Personal- und Organisationsreferats anfallenden Aufgaben für die operative Personalbetreuung genutzt. Darüber hinaus gehende, nicht benötigte Stellen werden eingezogen. Von diesen einzuziehenden Stellen können die betroffenen Referate 25% als Kompensation (Managementleistung) für zukünftige Stellenbedarfe verwenden.
5. Die im Zuge des Wegfalls der externen Beratungsleistungen im Personal- und Organisationsreferats freiwerdenden Sachmittel werden, längstens für die Jahre 2024 und 2025, zur Zwischenfinanzierung des temporär entstehenden Mehrbedarfs für die Aufgaben der operativen Personalbetreuung und der HR Business Partner\*innen umgewidmet:
  - 5.1 Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, die Sachmittel in Höhe von bis zu jeweils 3 Millionen Euro in Personalmittel im Rahmen der Schlussabgleiche für die Haushaltsjahre 2024 und 2025 umzuwidmen.
  - 5.2 Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, die freiwerdenden Sachmittel in Höhe von jeweils 3 Millionen Euro im Rahmen der Schlussabgleiche 2024 und 2025 auszuplanen. Das zahlungswirksame Produktkostenbudget des Produkts Personal- und Organisationsmanagement (37111230) reduziert sich 2024ff. um 3 Millionen Euro.
6. Das HR Business Partner\*innen Basismodell ist durch alle Referate bis spätestens zum 31.12.2025 einzuführen. Für die homogenen Bereiche wird eine eigene Lösung gemeinsam erarbeitet.
7. Die Referate, in denen noch Doppelstrukturen in Geschäftsstellen mit Personal- und Organisationsaufgaben vorhanden sind, werden beauftragt, diese Doppelstrukturen abzubauen und die Aufgaben bis spätestens zum 30.06.2024 in einem Bereich zu bündeln.

8. Der digitale Zugang für alle Beschäftigten der Referate und Eigenbetriebe zu den HR-Anwendungen ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des Programms neoHR. Das Personal- und Organisationsreferat wird gemeinsam mit dem IT-Referat beauftragt spätestens ab dem 30.06.2024 allen neu eingestellten Beschäftigten im Rahmen des Onboarding-Prozesses die technischen Möglichkeiten zu geben, um die digitalen Services zu nutzen.
9. Die Stadtratsanträge „Organisation und Geschäftsprozesse stadtweit optimieren und Doppelstrukturen abbauen“ (Antrag Nr. 20-26 / A 00640) und „Personaladministration zügig effizienter gestalten“ (Nr. 20-26 / A 00641) sind erledigt.

#### **IT-Ausschuss**

10. Die Mittel zur Planung und Erstellung von IT-Lösungen im Rahmen von neoHR Technologie und Service werden aus dem vorhandenen IT-Budget von neoHR beglichen. Die benötigten Auszahlungsmittel für den Betrieb bis Ende 2025 werden über das vorhandene IT-Budget von neoHR bezahlt. Zum Abschluss des Programms neoHR werden die Auszahlungsmittel für den Betrieb festgestellt und dem Stadtrat zur Abstimmung vorgelegt, um in den Haushaltsplan 2026 ff. aufgenommen zu werden.
11. Der Stadtratsantrag 14-20 / A 05119 vom 21.03.2019 ist mit der Umsetzung des digitalen Entgeltnachweises erledigt.
12. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

#### **III. Beschluss** nach Antrag.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Die Referentin

Der Referent

Ober-/ Bürgermeister /in  
Ehrenamtl. Stadtrat/ rätin

Dr. Laura Dornheim  
Berufsmäßige Stadträtin

Andreas Mickisch  
Berufsmäßiger Stadtrat

#### **IV. Abdruck von I. mit III.** über D-II-V-Stadtratsprotokolle an das Direktorium – Dokumentationsstelle (2x) an das Revisionsamt an POR-S1/3 - Beschlusswesen

zur Kenntnis.

**V. Wv. Personal- und Organisationsreferat, RL/neoHR**

an das Baureferat

an das Gesundheitsreferat

an das Kommunalreferat

an das Kreisverwaltungsreferat

an das Kulturreferat

an das Mobilitätsreferat

an das Referat für Klima- und Umweltschutz

an das Referat für Arbeit und Wirtschaft

an das Referat für Stadtplanung und Bauordnung

an das Referat für Bildung und Sport

an das Referat für Bildung und Sport – Geschäftsbereich KITA

an das Sozialreferat

an die Stadtkämmerei

an die Markthallen München

an die Münchener Stadtentwässerung

an die Münchner Kammerspiele

an die Stadtgüter München

an den Abfallwirtschaftsbetrieb München

an das IT-Referat

zur Kenntnis