

Datum: 03.09.2021
Telefon: 0 233-
Telefax: 0 233-

Direktorium
Geschäftsleitung
Leitungsunterstützung
D-GL1-LU

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

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587

5 Anlagen

Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 13.10.2021 (VB)
Öffentliche Sitzung

Personal- und Organisationsreferat
Referatsleitung – Leitungsstab – neoHR
POR-LS-neoHR

Das Direktorium nimmt zu o. g. Beschluss wie folgt Stellung:

Das Direktorium kann der 2. Fassung der Beschlussvorlage Grundsatzbeschluss neoHR grundsätzlich zustimmen. Die Zielsetzung der Beschlussvorlage, Doppelstrukturen abzubauen, Geschäftsprozesse zu optimieren und die Digitalisierung voran zu treiben ist nachvollziehbar und sinnvoll.

Es wird begrüßt, dass in der überarbeiteten Fassung parallel zur Umorganisation des Personal- und Organisationsreferates die zukünftige Aufgabenverteilung zwischen diesem und den Geschäftsleitungen der Referate und Eigenbetriebe durch intensives Zusammenwirken erarbeitet werden soll. Eine referatsübergreifende Arbeitsgruppe soll bis zum Ausplanungsbeschluss im Oktober 2022 ein Zukunftsmodell für die Geschäftsleitungen erarbeiten und vorstellen.

Das Direktorium geht davon aus, dass bei der konkreten Ausgestaltung der Aufgabenabgrenzungen zwischen den Geschäftsleitungen der Referate und den geplanten HR-Businesspartner*innen sichergestellt wird, dass

- im Falle einer Zentralisierung von HR-Prozessen auch referatsspezifische Besonderheiten bei der Personalstruktur berücksichtigt und die Aufgaben dann vollständig von den neuen HR-Businesspartner*innen übernommen werden
- es zu keiner Zusatzbelastung der Führungskräfte kommt, denen HR-Businesspartner*innen künftig als direkte Ansprechpartner*innen zur Verfügung stehen sollen (s. S. 1ff.); bisher erfolgte eine Unterstützung und Entlastung der Führungskräfte in Personalangelegenheiten durch die örtlichen Geschäftsleitungen.

Nach Umsetzung der Gesamtmaßnahme sollte zeitnah eine erneute Zufriedenheitsumfrage geplant werden, um zu sehen, wie sich neben den monetären Zielen der Zielwert der Kundenzufriedenheit verändert hat und das Ziel des Programms neoHR, "*...die Landeshauptstadt München als modernste und attraktivste Arbeitgeberin im kommunalen Sektor zu etablieren*" erreicht wurde.

Sollte ein entsprechender Bedarf gesehen werden, ist die Rechtsabteilung des Direktoriums bereit, an der Arbeitsgruppe zur Ausarbeitung des Ausplanungsbeschlusses beratend mitzuwirken.

Des Weiteren sind nach Rücksprache mit dem POR folgende Passagen in der Sitzungsvorlage zu ergänzen bzw. zu ändern (fett und unterstrichen):

1. **Betr. S. 23, Ziffer 5.2.3.7.1 P&O Steuerung, 3. Unterpunkt:**

„KC Governance: Die Einrichtung eines KC Governance ermöglicht.....(bspw. Dienstvereinbarungen, interne Geschäftsverteilungspläne des POR, Verwaltungsvorschriften etc.)“

2. **Betr. S. 30, Ziffer 5.3.4 Neuordnung der Tätigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement, 3. Absatz:**

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

Mit freundlichen Grüßen

gez.

Silvia Dichtl

Datum: 26.08.2021

Telefon: 0 233-

Telefax: 0 233-()

Mobilitätsreferat

MOR-GL

Stellungnahme zu

**Reform des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München
– Grundsatzbeschluss neoHR - vom 04.08.2021**

**Beschlussvorlage für den Verwaltungs- und Personalausschuss am 13.10.2021 sowie
die Vollversammlung am 20.10.2021**

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587

**Per Email an das Personal- und Organisationsreferat,
POR-LS-neoHR**

Vielen Dank für die Übermittlung der Vorlage des neoHR Grundsatzbeschlusses.

Das Mobilitätsreferat begrüßt die Überarbeitung und Weiterentwicklung der Beschlussvorlage, insbesondere im Hinblick auf die unter Punkt 5.3.5 und 5.4 angesprochenen Beteiligung der Referate in einer Arbeitsgruppe zum Ausplanungsbeschluss und zum Zukunftsmodell Geschäftsleitungen.

Nach inhaltlicher Prüfung kann das Mobilitätsreferat der Beschlussvorlage in der vorliegenden Form nur teilweise zustimmen, da aus unserer Sicht insbesondere in Bezug auf den Zeitpunkt der Einführung und die Ausgestaltung des HR-Businesspartner-Modells noch Klärungsbedarf besteht.

Ergänzend zu unserer Stellungnahme vom 14.06.2021 zum ersten Beschlussentwurf möchten wir auf folgende Punkte noch einmal gesondert eingehen:

zu 5.2.2 und 5.2.3.2 HR Business Partner:

Die Beschlussvorlage führt u.a. aus, dass der Fokus des HR Business Partners besonders auf den Bedürfnissen der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen liegen soll. Als Führungskräfte werden in diesem Zusammenhang die Referatsleitung, die Geschäftsleitung und Führungskräfte mit eigener Entscheidungsverantwortung in Personalangelegenheiten genannt. Vieles in der Beschlussvorlage deutet daraufhin, dass künftig schwerpunktmäßig die Führungskräfte als Ansprechpartner für die HR BP fungieren sollen. Dem stimmen wir nicht zu.

Aus unserer Sicht würde dies in die Personal- und Organisationskompetenzen der Referatsleitung in erheblichen Maße eingreifen.

Die Einführung und Etablierung der HR BP muss aus Sicht des Mobilitätsreferats eng an die Arbeitsgruppe, deren Teilauftrag die Erarbeitung des Zukunftsmodells der Geschäftsleitungen ist, und deren Ergebnisse, die nach dem Ausplanungsbeschluss bis 03/2023 fixiert werden, gekoppelt sein. Daher befürchten wird durch die Etablierung der HR BP zum 01.04.2022 also vor Abschluss der Arbeitsgruppe sowie Vorlage des Ausplanungsbeschlusses und dem

folgenden Beschluss zur Ausrichtung der Geschäftsleitungen eine Vorfestlegung im POR. Dies sehen wir kritisch in Bezug auf die Ergebnisneutralität.

Zudem wird bei der Beschreibung der Zuständigkeiten der HR BP nicht berücksichtigt, dass künftig keine organisatorischen bzw. personalrechtlichen Maßnahmen ohne vorherige finanzielle Prüfung hinsichtlich der Auswirkungen auf den Referatspersonalhaushalt durchgeführt werden können. Dies würde zu einer neuen Schnittstelle, die insbesondere bei Abweichungen zu einer deutlichen Verlängerung der Prozesszeiten führen kann.

Darüber hinaus werden auch in Zukunft organisatorische und personelle Änderungen, politische Zielsetzungen etc. referatsintern, d.h. vertraulich diskutiert und besprochen. Der Geschäftsleitung fällt hier, aufgrund der internen Kenntnisse, eine besondere strategische Beratungsrolle für die Referatsleitung zu. Die HR Business Partner*innen als referatsexterne Personen, können diese Rolle nicht ausüben, wenn sie selbst nicht Teil des Referats und seiner Kultur sind.

Nur eine kompetente Geschäftsleitung kann als Bindeglied zwischen der Referatsleitung, den Fachbereichen und dem POR fungieren.

Zu 5.3.4 Delegationsvereinbarungen

Die Überarbeitung der Delegationsvereinbarungen wird durch das MOR grundsätzlich begrüßt.

Kritisch sehen wir jedoch, dass im POR die notwendigen Instrumente zur Absicherung der gemeinsamen Verantwortung bereits mit Umorganisation ab dem 01.10.2021 entwickelt und etabliert werden, damit die veränderte Aufgabenteilung nach Beschluss der konkreten Ausplanung wirksam werden kann. Auch hier befürchten wir eine Entscheidung im Vorgriff auf die durch die Arbeitsgruppe mit zu erarbeitenden Themenstellungen für den Ausplanungsbeschluss.

Die Neuordnung im Sinne einer klaren und eindeutigen Zuordnung von Zuständigkeiten kann nur gemeinsam mit den Referaten erfolgen.

So können z.B auch rein operative Maßnahmen nicht immer nach dem gleichen Schema zentral bearbeitet werden sondern müssen den ggf. speziellen Anforderungen der Referate Rechnung tragen.

Der bisher für das Mobilitätsreferat geltende Delegationsbeschluss ist effektiv, übersichtlich und sinnvoll. Hier sind klar geregelte Zuständigkeiten des Referenten u.a. für die Aufbau- und Ablauforganisation enthalten. Das MOR konnte so erfolgreich starten. Unsere Erfahrung als Referat im Aufbau hat gezeigt, dass die derzeitigen Delegationsregelungen nach wie vor in der Praxis sinnvoll und effektiv sind.

SC Dienstreisen:

Leider ist nach wie vor nicht ersichtlich, ob hier sämtliche Tätigkeiten in Bezug auf die Reise-Sachbearbeitung (inkl. Fortbildungsreisen, Bezirksreisen etc.) abgewickelt werden sollen. Dies ist aus unserer Sicht dringend erforderlich, da ansonsten in den Referaten wieder Ressourcen für diese Aufgabe vorgehalten werden müssen, was zu neuen Doppelstrukturen, z.B. für das Abrechnen von Reisekosten führt. Sämtliche Aufgaben in Bezug auf Reiseaktivitäten sollten – im Sinne einer stadtweiten Serviceeinheit „Travel Management“ - gebündelt an zentraler Stelle

im POR bearbeitet werden, nur so können Einsparungen realisiert werden. Dabei ist es unerheblich, um welche Art von Reisen es sich handelt.

Zu 5.5 Delegation der Stellenbewertung

Wir begrüßen alle Maßnahmen, die den Stellenbewertungsprozess beschleunigen. Unklar bleibt leider warum durch eine Trennung in KC Stellenbewertung und SC Dienststellenbetreuung eine Verbesserung der bisherigen Situation eintreten wird. Bereits jetzt gibt es bei POR, P3 neben der Dienststellenbetreuung ein internes „Bewertungcenter“ mit eigenen Priorisierungen. Eine Verbesserung der jetzigen Situation steht und fällt mit den internen Geschäftsprozessen des KC Stellenbewertung.

Ferner wird aufgeführt, dass das POR bereits jetzt beauftragt werden soll, bestimmte Bewertungsaufgaben an die Referate zu delegieren, wenn diese dies wünschen und auch über die qualitativen und quantitativen Kapazitäten verfügen. Antragsziffer 4 des Referenten führt diese Option jedoch nicht auf. Hier bitten wir um Erläuterung und Darstellung, welche Möglichkeiten für eine zeitnahe Übertragung auf die Referate gesehen werden.

Wir bitten um Berücksichtigung unserer Anregungen und Einarbeitung in die Beschlussvorlage.

gez.

Mobilitätsreferent

Datum: 27.08.2021
Telefon:
Telefax:

Kreisverwaltungsreferat
Hauptabteilung IV
Branddirektion Abteilung VS
Verwaltungs- und
Steuerungsaufgaben
KVR-IV-BD VS

**Stellungnahme zur Beschlussvorlage Nr. 20-26 / V03587
Reform des Personal- und Organisationsmanagements
der Landeshauptstadt München – Grundsatzbeschluss neoHR**

**Über KVR – GL und KVR-R
an das POR-LS-neoHR**

Die Branddirektion stimmt grundsätzlich der 2. Fassung der Beschlussvorlage zu. Dennoch gibt es zu einzelnen Aspekten der Neuausrichtung der Personal- und Organisationsarbeit bei der LHM im Gesamten und im POR im Besonderen sowie der Branddirektion im Speziellen Anmerkungen bzw. Anregungen und Bedürfnisse.

In unserer aktuellen Stellungnahme gehen wir auf die einzelnen Punkte ein. Vorab möchten wir nochmals kurz auf die Ausgangslage der Arbeit in der Branddirektion eingehen:

Die Hauptabteilung IV Branddirektion des Kreisverwaltungsreferats ist ein homogener Bereich. Hier sind derzeit rund 1.800 Dienstkräfte des feuerwehrtechnischen Dienstes und rund 400 Dienstkräfte des rückwärtigen Bereichs beschäftigt. Im Jahre 2001 wurde über den Beschluss der Vollversammlung des Stadtrats vom 24.10.2001 die Übertragung von personalrechtlichen und organisatorischen Befugnissen als Entscheider und darüber hinaus für den homogenen Bereich auch die Vorbereitung und der Vollzug für Personal- und organisatorische Aufgaben übertragen. Der Delegationsbeschluss beschreibt sehr klar und eindeutig die Kompetenzen des Querschnittsbereichs (POR) und des Fachbereichs (Hauptabteilung IV Branddirektion). Gerade um Doppelarbeit im Referat zu vermeiden, sind die Kompetenzen auf die Hauptabteilung IV Branddirektion übergeben worden. Der Delegationsbeschluss und die dazu erstellte Vereinbarung vom 17.04.2002 sind sehr exakt in der Aufgabenzuweisung.

1. Ziele des Grundsatzbeschlusses

In diesem Themenblock wird unter 2.1. ausgeführt, dass der Stadtratsantrag „Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen“ nicht durch das Programm neoHR bearbeitet wird. Es wird weiter beschrieben, dass dennoch beide Programme auf das Zukunftsbild der Geschäftsleitungen Einfluss haben. In der Antragsziffer 3 steht jedoch, dass auch digital4finance ins Boot geholt werden soll. Wir als Branddirektion begrüßen, dass die Themen im Gesamten betrachtet werden. Außerdem ist unbestritten, dass die Stadt in all diesen Bereichen noch besser werden muss. Dennoch regen wir an, dass nicht als einziger Weg eine nahezu komplette Zentralisierung gedacht wird. Hierzu sollten die bestehenden Systeme vor Ort um Einiges genauer angeschaut und analysiert werden als bisher. Komplette Dezentralisierung wäre natürlich keine Lösung. Ein wichtiger Grundsatz und Meilenstein des Neuen Steuerungsmodells war und ist die dezentrale Ressourcenverantwortung. Deswegen

Datum: 27.08.2021
Version:

wäre ein Mittelweg ein gutes Zielbild, eines das den Referaten noch Gestaltungsraum lässt. Vor allem aber auch ein Weg, der es ermöglicht die Ziele der drei Programme gemeinsam mit den Fachreferaten zu erreichen.

Momentan herrscht vor Ort eher das Gefühl vor, dass die Geschäftsleitungen dermaßen in der Kritik der Querschnittsreferate und Berater stehen und das Ziel lautet, sie auf ein Minimum zu reduzieren. Diese Wahrnehmung kann auch daran liegen, dass alle drei Programmbereiche (neoIT, digital4finance und neoHR) sich einen Aufgabenbereich nach dem anderen anschauen und dann die Zentralisierung im Raum steht. Darum wünschen wir uns einen Entwurf eines transparenten Gesamtkonzeptes, das eine gemeinsame, optimale und faire Lösung mit hilfreichen und zukunftsfähigen Ideen beinhaltet.

2. Vorgehensweise und Programmarbeit in neoHR

Digitalisierung ist grundsätzlich begrüßenswert. Allerdings zeigen Erfahrungen, dass das nicht immer wirklich so einfach funktioniert. Darum bitten wir als Branddirektion dringend darum, dass bei Digitalisierung von Aufgaben auch immer gewährleistet ist, dass keine zusätzlichen Arbeiten für das heutige Personal entstehen, weil zum Beispiel Schnittstellen zu Programmen nicht funktionieren oder diese erst mit Verzug geplant werden bzw. überhaupt nicht angedacht wären. Das führt nicht zum Abbau von personellen und zeitlichen Ressourcen, sondern zu einem Aufbau, weil die Mehraufwände in den Arbeitsprozessen mit den bestehenden Ressourcen nicht bewältigt werden können. Denn was hat es mit Kundenorientierung zu tun, wenn zum Beispiel bei dem Thema Workforce Management alle Datenübertragungen über die Schnittstellen in paul@ funktionieren, nur die Krankendaten nicht und diese somit zwei Mal per Hand eingetragen werden müssen.

Weiterhin sollte auch erst nach einer gewissen Zeit im Praxisbetrieb der Personalabbau in Verbindung mit dem neuen Zielbild „neoHR im POR und in den Geschäftsleitungen der Fachreferate“ vonstattengehen. Im Großen und Ganzen verwenden alle Geschäftsleitungen in der LHM die gleichen technischen Tools. Hin und wieder machen aber Berufsgruppen in den Fachreferaten es notwendig, dass ergänzend andere Programme gebraucht oder zum Beispiel durch Bund bzw. Land zur Verwendung vorgeschrieben werden. Hier muss es zum Selbstverständnis bei den Digitalisierungsvorhaben gehören, dass es funktionierende Schnittstellen gibt, und zwar von Anfang an – auch für die homogenen Bereiche. Wichtig ist uns als Branddirektion, dass wir – auch wenn wir derzeit ausgenommen sind – von Anfang an wegen unserer Besonderheiten des feuerwehrtechnischen Dienstes als spezielle Berufsgruppe bei der Digitalisierung von Prozessen und Prüfung geeigneter IT-Lösungen berücksichtigt werden. Beim E-Recruiting war das zum Beispiel nicht so und deswegen ist diese städtische Lösung nur mit Mehraufwand bei uns anwendbar und nur in Teilen anwendbar.

Da die LHM in seiner Gänze für die MünchnerInnen und Münchner arbeitet, braucht es unbedingt die Beteiligung aller Player. D.h. nicht nur die Querschnittsreferate sind gefragt Modelle zu entwickeln, sondern auch die Fachreferate mit all ihren Aufgaben und den daraus folgenden Bedürfnissen – nicht zu vergessen die Stadtspitze und der Stadtrat. Beteiligung findet statt und sie hat sich auch nach dem Mai 2021 verbessert. Es stehen neue Ideen und

Formate im Raum, die wir als Branddirektion begrüßen.

Wichtig ist uns jedoch nochmals auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit hinzuweisen. Das was New Work zum Beispiel für die Beschäftigten der Stadt – egal in welcher Sparte oder Qualifikationsebene – erreichen will, wäre ein guter Ansatz für die Zusammenarbeit. Konkret: Selbstorganisierte Teams, Abbau von Hierarchieebenen und Führungskräfte als Coach könnten auch vom Querschnitt in der Entwicklung der neuen P&O-Arbeit sowie dem Zukunftsbild der Geschäftsleitungen hilfreich sein und für mehr Akzeptanz sorgen. Umso intensiver die Fachreferate und ihre Querschnittsorganisation auf Augenhöhe mitentwickeln, desto besser wird das Ergebnis und der zukünftige gemeinsame Weg. Dieser Ansatz stünde aus unserer Sicht auch weiterhin im Einklang mit einer Weiterentwicklung des in den letzten Jahrzehnten innerhalb der LHM erfolgreich umgesetzten Neuen Steuerungsmodells.

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

Zur externen Analyse von Roland Berger gibt es immer noch den gleichen Sachstand: Es wurde nicht transparent gemacht, welche Doppelarbeiten und in welchem Umfang konkret festgestellt wurden. Für uns als Branddirektion wäre bei unserem Fallzahlenschlüssel von 1:137 sehr interessant, wo wir auf Doppelarbeiten verzichten könnten. So könnten wir aus eigener Kraft unseren Fallzahlenschlüssel etwas näher an den Zielwert für alle Bereiche der P&O-Arbeit der LHM heranbringen. Darum bitten wir erneut – jetzt auch auf diesem Weg – dass die Daten für die Bereiche individuell offengelegt werden. Derzeit stellt es sich für uns nämlich so dar, dass wir eine Personalzushaltung bräuchten und keinen -abbau.

Die Geschäftsleitung der Branddirektion analysiert seit geraumer Zeit Aufgaben und Schnittstellen – insbesondere auch in Verbindung mit dem Querschnittsreferat POR. Dabei sind beim besten Willen keine Doppelarbeiten aufgefallen. Vielmehr liegt es auf Grund der abgestimmten Delegationsvereinbarung und der daraus resultierenden Prozesse auf der Hand, dass eine End-zu-End-Verantwortung vorliegt und erfolgreich gelebt wird. Deswegen sind wir der Meinung, dass die Daten der Funktionsanalyse einer kritischen individuellen Betrachtung bedürfen, die den Fokus auf die vor Ort stattfindenden Tätigkeiten/Rollen und Verantwortlichkeiten im Gesamtprozess legt. Mit Sicherheit können die Prozesse vereinfacht werden, aber das kann nicht auf Kosten der Fachreferate passieren, wenn dort ein extrem hoher Fallzahlenschlüssel vorliegt und alle Prozesse optimal abgestimmt sind.

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

Die Branddirektion steht voll und ganz zu der neuen Reform, wenn sich in der gemeinsamen Ausgestaltung und in der Praxis herausstellt, dass durch Digitalisierung viele Routinearbeiten wegfallen. Wichtig ist uns dabei, dass die Umschichtung des Personals bzw. der Abbau der Ressourcen für die Aufgabenbewältigung wirklich von Anfang an funktioniert und auch ein sozialverträgliches Konzept entwickelt wird, wie mit dem freierwerbenden Personal umzugehen ist. Es kann nicht sein, dass es heißt, das Bereich X so und so viel Personalkosten einsparen soll und dann keine sinnvolle Verwendung in der Stadtverwaltung für das Personal vorhanden

ist bzw. überhaupt Stellen zum Verschieben. Ebenso kann es nicht sein, dass Personal abgebaut werden muss und die Arbeit aber nicht weniger wird.

Außerdem wäre es interessant, andere Best Practice-Beispiele als die heutige Abteilung P4 zu etablieren. Denn das Personal in diesem Bereich ist hauptsächlich in der QE 2 beschäftigt. So steht die Vermutung im Raum, dass die Arbeitsprozesse dort einfacher sind und auch vielleicht leichter digitalisiert werden können. Was passiert aber mit Aufgaben, die in der QE 3 oder QE 4 zu absolvieren sind? Der Großteil der Mitarbeiter*innen in den Geschäftsleitungen vor Ort besteht wahrscheinlich aus Beschäftigten in der 3. QE. Somit muss genau geschaut werden, welche Tätigkeiten in dieser Qualifikation überhaupt digitalisiert bzw. gestrafft werden können.

Zu nachfolgenden Punkten der Reform wollen wir verschiedene Aspekte zu bedenken geben:

- „Agilere Arbeitsformen der Zusammenarbeit“: Diesen Aspekt begrüßt die Branddirektion, denn das ursprüngliche Vorgehen, dass Führungskräften mit einer bestimmten Einwertung eine festgelegte Anzahl von Mitarbeiter*innen unterstellt werden muss und nicht der Fokus zum Beispiel auf der Aufgabe und der Verantwortung der Führungskraft liegt, ist uns als Branddirektion schon seit Längerem ein Anliegen. Zum Glück wurde das alte KGSt-Modell durch das neue Bewertungsmodell abgelöst. Erst durch diesen Schritt des POR sich auf die neue KGSt-Bewertung auch in den Verwaltungsbereichen einzulassen, den die Branddirektion für den feuerwehrtechnischen Dienst schon eine Weile anwenden darf, können die Fachreferate hier effektiver und effizienter arbeiten.
- „Stärkere Kund*innenorientierung“: Hier sollte zum einen die Sicht der Beziehung POR und Fachreferate (insbesondere Referenten und Geschäftsleitungen) angeschaut werden. Zum anderen aber auch die Beziehung der Geschäftsleitungen zu ihren Referenten*innen und die Abteilungen in den Referaten. Beide Perspektiven werden Best- und Worst Cases zeigen. Mit Sicherheit kann das POR viele Anregungen geben wie etwas besser gehen könnte. Aber auch die Fachreferate können bestimmt dem POR Anregungen geben. Denn die Ergebnisse der Kund*innenbefragung zeigten, dass außerhalb des POR meistens bessere Noten zur Dienstleistung abgegeben wurden. Ein partnerschaftliches voneinander Lernen sollte unbedingt angestrebt werden.
- „Innovative Arbeitsmethoden“: Diesen Ansatz begrüßen wir als Branddirektion absolut. Durch unsere Aufgaben im Bereich Krisen sind wir sehr gut vertraut mit den Themen Selbstorganisation - insbesondere von kompetenzorientierten Arbeiten.
- „Etablieren einer Lösungskultur“: Die Branddirektion ist seit vielen Jahren zertifiziert. Dazu gehört auch ein vorbildlicher kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Als das in Verbindung mit dem Thema Wissensmanagement und Fehlerkultur in einem Interview mit der Beraterfirma und Experten*innen des POR aufkam, wurde ein Termin vereinbart, um dieses Best Practice-Beispiel anderen städtischen Führungskräften zu präsentieren. Deswegen wünschen wir uns, dass das POR überprüft, was die Fachreferate an Best Practice-Fällen haben und diese in ihre Neuausrichtung einbeziehen. Das Gleiche gilt für das Thema „Neue Führungskultur“.

Des Weiteren wollen wir zur Neuorganisation des POR explizit Stellung nehmen:

- Auch hier möchten wir wiederholt begrüßen, dass das POR sich jetzt als Querschnittsreferat auf Augenhöhe in der Zusammenarbeit ausrichten will. Dennoch steht eine sehr wesentliche Frage im Raum: Warum bindet ein Partner auf Augenhöhe die Referate nicht ein, wenn es um ein neues Organisationsmodell geht, das auch grundlegend die Zusammenarbeit mit den Referaten verändert, sondern legt dieses mit einer Beraterfirma fest? Im Analysebericht von Roland Berger ist zu lesen, dass es auch andere Möglichkeiten gibt für das HR-Business-Partner-Modell. Diese wurden zu keinem Zeitpunkt mit den Referaten oder Geschäftsleitungen besprochen. In den zwei Terminen des Sounding Board (Mai und Juli) wurde von verschiedensten Geschäftsleiter*innen darauf hingewiesen, dass sie bereits nach dem Ansatz von Dave Ulrich die HR Business Partner sind und so arbeiten. Deswegen regen wir als Branddirektion an, den Beschluss dahingehend zu ändern, dass diese Aspekte geprüft werden – und zwar gemeinsam mit den Geschäftsleitungen. Es kommt nämlich hinzu, dass bei Anerkennung der Rollen in den Geschäftsleitungen keine großartige stadtweite Personaltransition notwendig ist, sondern wahrscheinlich eine Handvoll Mitarbeiter*innen im POR als HR-Business-Partner benötigt werden, die dann in den Geschäftsleitungen ihr Pendant finden. Weiterhin würde so auch das Problem des Wissenstransfers bzw. das Aktuell halten dessen überhaupt nicht im Raum stehen. Nach dem derzeitigen Vorschlag des POR wäre es so, dass aus den P&O-Bereichen der Referate Personen ausgesucht und zentralisiert werden. Das Wissen wäre dann nur für eine Zeitlang aktuell, denn bei allen Bemühungen/Anstrengungen werden die dienstlichen Beziehungen einfach nachlassen. Das Argument, dass die HR Business Partner sehr stark vor Ort präsent sein sollen, wäre damit dann auch aufgelöst, wenn die Geschäftsleitungen weiterhin HR Business Partner-Funktionen wahrnehmen.
- Der Hinweis, dass die Gestaltung des Verwaltungsaufbaus und Verwaltungsablauf unterhalb der sog. Referatsverteilung nach der Gemeindeordnung in die Zuständigkeit des Oberbürgermeisters fällt und damit Angelegenheit der laufenden Verwaltung ist, gilt nicht nur für das POR, sondern für alle Referate. Deswegen sollte auch aus diesem Grund ein intensiver Austausch auf Augenhöhe und ein gemeinsames Zielbild, der Ansporn für die Neuausrichtung der P&O-Arbeit in der gesamten Stadt sein.
- Unklar ist für uns als Branddirektion außerdem, warum der Geschäftsbereich HR Business Partner (HR BP) bereits zum 01.04.2022 eingeführt werden soll. Unserer Meinung nach muss es sich hier um Missverständnis handeln. Denn wenn der Ausplanungsbeschluss erst zum Oktober 2022 vorliegen soll – an dem die Referate mitarbeiten – wäre das Etablieren dieses Bereiches verfrüht und würde auf vagen Annahmen basieren. Denn wie soll zum 01.04.2022 feststehen, wie die Schnittstelle zu den Referaten / Eigenbetrieben (Referatsleitung, Geschäftsleitung, Führungskräfte) und die Gestaltungsmöglichkeit der Referate, für welche Führungskräfte bzw. Stellen die HR BP künftig als Ansprechpartner*innen fungieren sollen. Weiterhin unklar ist der Aufgabenzuschnitt für die Funktion HR BP und somit die künftige Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Da die konkrete Aufgabenverteilung noch festzulegen ist. Aus diesen

Gründen stimmen wir als Branddirektion diesem Anliegen/Vorgehen nicht zu. Der HR BP sollte erst im Ausplanungsbeschluss als neuer Geschäftsbereich vorgestellt werden.

- Zum Servicecenter „Obere Führungskräfte“ wollen wir anmerken, dass dieses unserer Meinung nach eingespart werden könnte, da diese durch die Referenten*innen und seine/ihre Geschäftsleitungen ausreichend betreut werden. Für den erweiterten Service sprechen wir uns als Branddirektion definitiv aus. Aber das könnte auch von den HB BP gemeinsam mit den Geschäftsleitungen erledigt werden. So könnte in diesem Bereich Personal und Schnittstellenregelungen gespart werden. Für die Stadtspitze und Stadträte läge eindeutig die Verantwortung im Direktorium.

Abschließend bleibt zur Neuausrichtung des POR anzumerken, dass das neue Organigramm keinen Hierarchieabbau vermuten lässt, sondern einen Aufbau. Derzeit gibt es im POR sechs Abteilungen und eine Geschäftsleitung sowie einen Stab. Im neuen Modell sind es drei Stäbe davon zwei mit sechs bzw. drei Abteilungen und fünf Geschäftsbereiche mit 18 Abteilungen – ohne die noch ausstehenden Abteilungen im Geschäftsbereich HR BP.

5. Antrag des Referenten

Die Branddirektion sieht nicht nur die Notwendigkeit der Reform der Personal- und Organisationsarbeit bei der LHM, sondern begrüßt sie auch. Auch wenn wir derzeit von der Umorganisation ausgeschlossen sind und erst zu einem viel späteren Zeitpunkt entschieden werden soll, ob und wenn ja, wie die Reform auch in der Praxis bei uns umgesetzt wird, werden auch wir mit unseren Anliegen und Bedürfnissen des Arbeitsgremiums 3+1 vertreten lassen. Die Vermutung liegt nahe, dass wenn auch die Struktur in der Geschäftsleitung „Verwaltungs- und Steuerungsaufgaben“ der Branddirektion derzeit unberührt von den Vorgaben des POR bleiben, trotzdem ein Umdenken bei den Abläufen und Schnittstellen stattfinden muss. Mit Sicherheit wirkt sich das alles auch mehr oder weniger auf unseren homogenen Bereich aus. Als Beispiel ist hier nochmals das WFM zu nennen oder das Übertragen der Kompetenz zur Stellenbewertung.

In der **Antragsziffer 2** des Referenten geht es um den Ausplanungsbeschluss für Oktober 2022 und die Beteiligung der Referate. Uns ist es wichtig, dass wir uns als Branddirektion konstruktiv von Anfang an einbringen können. Denn nur wenn die Lösungen für alle tragbar sind, wird die Reform erfolgreich funktionieren.

Wir begrüßen die Ausführungen unter **Buchstaben a**. In der überarbeiteten Beschlussvorlage steht jetzt die Empfehlung, dass eine Betreuungsquote von 1:64 dem Stadtrat empfohlen wird. Dabei stellt sich für die BD aktuell folgende Frage, ob der Betreuungsschlüssel der BD von 1:137 bei den Personaltransitionen zeitnah korrigiert wird und es zu Zuschaltungen bei uns kommt.

Außerdem wäre es uns wichtig gemeinsam mit den anderen Geschäftsleitungen und dem POR einen guten Plan zu entwickeln, wie der Personalabbau in der LHM laufen soll – vor allem in Verbindung mit erneuten Sparwellen im Bereich Personalkosten für alle Referate. Wir

sind der Meinung, dass beide Themen nicht getrennt betrachtet werden können.

Buchstabe b der Antragsziffer lässt darauf schließen, dass im Oktober 2022 die Eigenbetriebe und homogenen Bereiche erfahren werden, wie der Zeitplan für die Einbeziehung aussehen kann. Wie bereits bekundet, begrüßen wir als Branddirektion das Vorgehen, dass diese Bereiche erstmal hintenangestellt werden. Im Sounding Board im Juli 2021 – und auch in verschiedenen Schreiben des POR – hieß es, dass so lange gewartet wird, bis die Reform im POR und den Referaten reibungslos umgesetzt und genügend Praxiserfahrung gesammelt wurde. Das macht es mit Sicherheit leichter für die Spezialbereiche.

Zu den Ausführungen unter **Buchstabe c** der Antragsziffer 2 haben wir folgende Anregungen:

- „Doppelstrukturen sowie Doppel- und Parallelarbeiten sind soweit wie möglich zu vermeiden.“: Aus Sicht der Branddirektion sind die Zuständigkeiten mit dem POR und der Geschäftsleitung der Branddirektion so abgestimmt, dass es keine Doppelarbeiten gibt. Die Zusammenarbeit ist heute immer als Ergänzung zu sehen. Deswegen sind wir der Meinung, dass dem Stadtrat nicht so allgemein gesagt werden sollte, dass es überall auf Grundlage dieses Blickwinkels Potenzial gibt Ressourcen zu sparen.
- Den 2. Aufzählungspunkt begrüßen wir als Branddirektion. Hierzu sollten die Referate, Eigenbetriebe und homogenen Bereiche in internen Workshops unter Leitung der Geschäftsleitungen vor Ort analysieren – parallel zum POR – welche Tätigkeiten das sind. Liegen beide Ergebnisse vor, dann sollten diese als Grundlage für die Gespräche mit dem POR dienen, um so eine gemeinsame Abgrenzung zu diskutieren und ein tragfähiges Konzept zu erstellen.
- „Operative Tätigkeiten der Personalverwaltung sollen grundsätzlich im POR in Service Center gebündelt und soweit wie möglich standardisiert und digitalisiert werden („selfservice first“).“: Hierzu sollte gemeinsam ein Katalog der operativen Tätigkeiten erstellt werden. In diesem Katalog wären außerdem gleich die jeweiligen Prozesse zu visualisieren, um so die Prozesseigner, -verantwortlichen, -anwender, Kunden, interessierte Parteien, Chancen/Risiken, Mission, Gesamtziel und Gesamtkennzahl zu definieren. Wichtig ist dabei, dass das Personal in diesem Bereich erst abgebaut werden kann, wenn die IT-Lösung auch wirklich fehlerfrei läuft und für die Anwender*innen leicht handhabbar ist.
- „Dem POR als Querschnittsreferat soll die Prozessverantwortung für stadtweite Standardprozesse und referatsübergreifende Tätigkeiten und die Entscheidungsverantwortung nur bei Tätigkeiten obliegen, die zwingend einer stadtweit einheitlichen Entscheidungspraxis bedürfen.“: Diesen Antragsteil begrüßen wir als Branddirektion. Denn die notwendigen individuellen Bedürfnisse in der Branddirektion bauen in der Regel auf den Standardprozessen der Stadt auf und ergänzen bzw. modifizieren diese an den Stellen, wo der Betrieb der Berufsfeuerwehr das nötig macht. Aus diesem Grund wäre es wünschenswert, wenn zukünftig solche Neuerungen das POR gemeinsam mit den Geschäftsleitungen in einer GL-Tagung

bespricht und in einem Standardprozess gemeinsam festlegt. Hierbei sehen wir als Branddirektion unsere Pflicht auch eigene Ideen für stadtweite P&O-Prozesse in das Gremien der Geschäftsleitungen einzubringen und zu diskutieren.

- „Es ist so weit wie möglich eine Ende-zu-Ende-Verantwortung für Prozesse zu definieren.“: Wir wünschen uns, dass das nicht nur „so weit wie möglich heiße“, sondern als Konsequenz der Reform abschließend passiert – natürlich auch hier unter der Voraussetzung der Beteiligung der Geschäftsleitungen.
- „Tätigkeiten sind nach Möglichkeit in einer Hand zu bündeln, Beteiligte und Hierarchieebenen zu reduzieren.“: Diesen Punkt sehen wir als Branddirektion kritisch, denn er ist sehr vage formuliert und kann somit „Alles oder Nichts“ bedeuten. Darum sollte der Antragspunkt wie folgt lauten: „Auf Grund eines umfassenden Tatigkeitskatalogs wird unter Beteiligung der Geschäftsleitungen definiert, welche Tätigkeiten in einer Hand gebündelt werden können und festgelegt werden, ob das im POR oder dezentral sinnvoll ist.“ Denn auch dezentral kann in einer Hand bedeuten und somit auch Beteiligte reduzieren.
Dem Zusatz „Hierarchieebenen reduzieren“ stimmen wir als Branddirektion ausdrücklich nicht zu. In der Branddirektion gibt es auf Grund der Anforderungen und Aufgaben an uns eine sehr klare und hervorragend funktionierende Fhungsstruktur. Es ist undenkbar, wenn durch diese Formulierung das System zukünftig ausgehebelt wird und der Single Point of Contact (SPOC) nicht mehr die Geschäftsleitung der Branddirektion wäre. Dieser Antragspunkt widerspricht auch dem Ansatz, dass das Zukunftsbild der Geschäftsleitungen gemeinsam mit diesen ausgearbeitet werden soll.
- „Die bisherigen Delegationsbeschlüsse und -vereinbarungen sollen durch ein neues, einheitliches Regelwerk der dezentralen und zentralen Zuständigkeiten abgelöst werden, das einfacher, standardisierter und transparenter ist als die heutige Systematik und die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar und unmissverständlich regelt.“: In Bezug auf die Branddirektion und Ihrer Personalverantwortung hat uns die Darstellung von unklaren Zuständigkeiten in der Beschlussvorlage neoHR doch sehr erstaunt. In den Delegationsbeschlssen 2001 wurden die Zuständigkeiten und Kompetenzen sehr kleingliedrig festgehalten, so dass hier für eigene Interpretationen der Branddirektion kein Spielraum bleibt. Insofern ist dieser Punkt hinsichtlich des Auffassens eines funktionierenden dezentralen Systems bei der Branddirektion nicht einschlägig.

Der **Antragsnummer 2 Buchstabe d** stimmen wir als Branddirektion zu. Wünschenswert ist allerdings, dass dieser Gruppe des Arbeitsgremiums 3+1 genügend Raum und Zeit gegeben wird und sie sich auf Augenhöhe begegnet, um so die beste Lösung für die LHM als Gesamtorganismus zu finden.

Die **Antragsnummer 3** berrascht an dieser Stelle. Optimistisch verstanden, könnte dahinterstecken, dass eine sinnvolle Kompetenzverteilung zwischen drei der vier Querschnittsreferate – es fehlt lediglich das Kommunalreferat und das Direktorium als Referat des Oberbürgermeisters – und den Fachreferaten gefunden werden soll. Da könnte auch

rauskommen, dass die Geschäftsleitungen zukünftig mehr Verantwortung bekommen. Betrachtet man jedoch die Bestrebungen der drei Querschnittsreferate seit ein, zwei Jahren, dann kommt es zu einer sehr pessimistischen Sichtweise. Denn neoIT und digital4finance zeigen derzeit eher, dass sie die Zentralisierung anstreben – Stück für Stück. Demnach beinhaltet dieser Punkt nicht nur das Thema neoHR und die Reform der Aufgaben im Bereich Personal und Organisation, sondern die Auflösung der Geschäftsleitungen wie es sie heute gibt hin zu einer kleinen Hand von Mitarbeitern*innen, die zukünftig keinen Gestaltungsraum oder Verantwortung besitzen. Deswegen stimmen wir als Branddirektion dieser Antragsnummer nicht zu. Diese sollte nicht in den Grundsatzbeschluss Eingang finden, sondern im Rahmen des Ausplanungsbeschlusses aufgegriffen werden. Vorab sollte so fair mit den Geschäftsleitungen umgegangen werden, dass alle drei – also digital4finance, neoIT und neoHR – in einer Geschäftsleitertagung ausführlich vorstellen, was sie erreichen wollen und was nicht. Das wäre ein sehr guter partnerschaftlicher Ansatz.

Weiterhin irritiert bei dieser Antragsziffer, dass das Zukunftsmodell einen einheitlichen Rahmen für die Tätigkeiten und die Ressourcenausstattung der Geschäftsleitungen beinhaltet. Sicherlich gibt es einige Bereiche in den Geschäftsleitungen der Fachreferate, die vom Namen vergleichbar sind. Es wird mit Sicherheit auch gleiche Tätigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geben. Aber ansonsten gibt es auch Aufgaben in Geschäftsleitungen, die individuell sind. Im Bereich der Branddirektion ist es so, dass wir auch ein Sachgebiet „Bevölkerungsschutz und Krisenvorsorge“ sowie ein Sachgebiet „Recht und Feedback“ und eine städtische Vergabestelle (Vergabestelle 9) haben. Deswegen ist beim Zukunftsbild der neuen Geschäftsleitungen unbedingt darauf zu achten, dass Standardisierung und Vereinheitlichung nicht alles ist, sondern begründete Individualität akzeptiert werden muss.

Der **Antragsziffer 4** stimmt die Branddirektion fast umfänglich zu. Der Dissens liegt an dieser Stelle an der Formulierung „Die Übernahme der Stellenbewertung in den Referaten und Eigenbetrieben muss im Rahmen der vorhandenen Stellen und Mittel erfolgen.“. Wenn diese Aufgabe jetzt so an die Referate übergeben wird, dann müssten die Ressourcen hierzu im POR in der heutigen Abteilung P3 frei werden. Somit müssten diese dann mit Budget und Stellenplannummer an die Referate und Eigenbetriebe – und somit auch an den homogenen Bereich unserer Branddirektion - übergehen. Das forderte letztes Jahr in einer Stellungnahme zum Beschluss „Aufgabenkritik im POR“ auch der GPR für alle Aufgaben, die aus den POR an die Bereiche übergehen, da dann dort auch für Personal gesorgt werden muss. Heute arbeiten ungefähr 41 Mitarbeiter*innen im Bereich Stellenbewertung – ohne den Bereich „Grundsatzangelegenheiten“. D.h. diese Personen müssten in den Fachreferaten angesiedelt werden.

Fazit:

Der aufgezeigten Planung zur Erarbeitung des Ausplanungsbeschlusses stimmt die Branddirektion dem Grunde nach zu. Hierzu braucht es aber genaue Analysen in Bezug auf die Aufgabenabgrenzung – was passiert bereits, was läuft gut vor Ort/im POR und was schlecht. Wir als Branddirektion sind zwar derzeit in den Neuausrichtungsplanungen ausgenommen. Aus Erfahrung wissen wir aber, dass es wichtig ist von Anfang an in den

Gesprächen, Analysen und Prozessen eingebunden zu werden, umso auch für die Zukunft die eigenen Anforderungen und Bedürfnisse durchsetzen zu können. Darum lassen wir uns von Anfang an durch das Arbeitsgremium 3+1 vertreten.

Ansonsten schließen wir uns selbstverständlich der Stellungnahme vom KVR für Bereiche ohne Branddirektion an und verzichten in unsere Stellungnahme die Ausführungen zu wiederholen.

In Vertretung

**Stellvertretender Dienststellenleiter
Branddirektion**



Kristina Frank
Berufsmäßige Stadträtin

Herrn
Berufsmäßigen Stadtrat
Dr. Alexander Dietrich
Personal- und Organisationsreferat

01.09.2021

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

Beschlussvorlage für den Verwaltungs- und Personalausschuss am 13.10.2021 sowie die
Vollversammlung am 20.10.2021

Sehr geehrter Herr Personalreferent,

zu der mit E-Mail vom 04.08.2021 zugeleiteten, überarbeiteten Sitzungsvorlage "Grundsatzbeschluss neoHR" nimmt das Kommunalreferat – Kernbereich (KR; ohne Eigenbetriebe AWM, MHM und SgM) wie folgt Stellung:

1. Grundsätzliches

Wie bereits in der Stellungnahme des KR vom 08.06.2021 ausgeführt, teilt das KR die Einschätzung des POR zur Notwendigkeit einer umfassenden Reform des Personal- und Organisationsmanagements.

Das als wesentliche Vorgabe für die Reform benannte Ziel einer effizienteren Gestaltung der Personalarbeit in der LHM ist, gerade vor dem Hintergrund der aktuell prekären Haushalts- und insbesondere Personalsituation, grundsätzlich nachvollziehbar. Allerdings sehen wir als Ansatzpunkte auch die Optimierung von Geschäftsprozessen, soweit im Einzelfall explizit aus Sicht aller Beteiligten Handlungsbedarf besteht, sowie bei der Realisierung zeitgemäßer digitaler HR-Prozesse.

Das KR verschließt sich nicht generell einer Neuordnung von Zuständigkeiten in Personal- und Organisationsthemen. Dazu muss eine fundierte Analyse aktueller Aufgaben- und Zuständig-

Denisstraße 2
80335 München
Telefon:
Telefax:

keitsverteilungen zwischen dem POR und den Referaten im Hinblick darauf erfolgen, bei welchen Aufgaben jeweils Optimierungspotential gesehen wird und wie Effizienzgewinne erzielt sowie positive Effekte für Kund_innen- und Beschäftigtenzufriedenheit generiert werden können.

An dieser Stelle sehen wir uns veranlasst, auf die Funktionsanalyse einzugehen, die im Rahmen der 360°-Analyse zur Abbildung des Ist-Zustands der Personal- und Organisationsarbeit in der LHM eine maßgebliche Rolle spielt.

Die Ergebnisse der Funktionsanalyse sind aus Sicht des KR als Basis für die folgenden Analysen und Berechnungen dann geeignet, wenn sie die von den einzelnen Bereichen durchzuführenden Aufgaben und Prozesse in Personal- und Organisationsangelegenheiten und die hierfür eingesetzten Kapazitäten transparent machen. Die in der Funktionsanalyse gelisteten Tätigkeiten sollten mögliche Interpretationsspielräume nicht zulassen.

Im Analysebericht der Unternehmensberatung Roland Berger sind 52% der Beschäftigten und Führungskräfte mit der Personalarbeit in den Referaten und Eigenbetrieben eher zufrieden und 29% zum Teil zufrieden, während 19 % eher unzufrieden sind (durchschnittliche Note: 2,6). Das KR mit einer Note von 2,7 sieht sich in seiner bisherigen Arbeit gerade auch in der Zusammenarbeit mit dem POR grundsätzlich bestätigt, erkennt ein Entwicklungspotential aber durchaus an.

Unserer Einschätzung nach sind die vorgenannten Werte auf die mit HR-Tätigkeiten betrauten Mitarbeiter_innen zurückzuführen, die die konkrete Situation vor Ort, die spezifischen Fachlichkeiten, die „Kultur“ etc. „ihres Referates“ kennen und sich damit identifizieren. Mit ihrem ausgeprägten Fachwissen und entsprechend großem persönlichen Einsatz kann so eine bedarfsgerechte, individuelle Personalarbeit - bei Bedarf auch mit kreativen Lösungen - erbracht werden, die die Kund_innen zufriedenstellt. Die Rolle der/des HR Business Partner_in wird so aktuell im Referat bereits gelebt. Diese Qualität gilt es, weiterhin sicherzustellen.

NeolT muss an dieser Stelle leider als Beispiel genannt werden, dass eine Neuorganisation keine Garantie für höhere Effizienz und Beschäftigtenzufriedenheit sein muss.

2. Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe

Das KR begrüßt ausdrücklich das Vorgehen, gemeinsam mit den Referaten und Eigenbetrieben die zukünftige Aufgaben- und Tätigkeitsverteilung zwischen POR und Fachreferaten in einer referatsübergreifenden Arbeitsgruppe („3+1“) zu erarbeiten, um diese dann in einem für Oktober 2022 vorgesehenen Ausplanungsbeschluss festzulegen.

Die nunmehr vorgesehene Einbindung dieses 3+1-Gremiums auch in den Steuerungskreis neoHR und die Möglichkeit der Mitwirkung an Entscheidungen über ein gemeinsames Stimmrecht sehen wir angesichts der unmittelbaren Betroffenheit der Geschäftsleitungen als unverzichtbar an.

Allerdings muss der Zeitplan für das in einem zweiten Schritt, aufbauend auf der mit dem Ausplanungsbeschluss im Oktober 2022 festzulegenden Aufgabenverteilung zwischen dem POR und den dezentralen Bereichen, unter Beteiligung der Arbeitsgruppe zu erarbeitende Zukunftsmodell für die Geschäftsleitungen, das dem Stadtrat bis zum 31.03.2023 zur Beschlussfassung vorgelegt werden soll, als ambitioniert bezeichnet werden.

Das in diesem Zusammenhang in Ziff. 3 des Referentenantrages formulierte Zukunftsmodell sollte dabei die Möglichkeit für Spielräume zur Berücksichtigung individueller Anforderungen in den Fachreferaten erhalten. Auf einschlägige Erfahrungen mit der im Programm neolT / Leistungsschnitt 1.0 erstellten sog. „Blaupause“ kann hier Bezug genommen werden.

Auch die in Aussicht gestellte (intensive) Einbindung und Veränderungs-Begleitung der Beschäftigten in den Referaten und Eigenbetrieben halten wir für richtig, um Transparenz

herzustellen und Akzeptanz zu fördern.

Die im Grundsatzbeschluss vorgestellten, für die Mitarbeiter_innen des POR bereits praktizierten Maßnahmen im Rahmen des Veränderungsmanagements, wie neoHR-Personal-Charta oder Talentportfolio, könnten Maßstab für die mit HR-Tätigkeiten in den Referaten und Eigenbetrieben betrauten Mitarbeiter_innen setzen, da auch diese Beschäftigten mit ihren jeweiligen Qualifikationen, Fachkompetenzen und Interessen in der neuen Organisation bestmöglich eingesetzt werden sollten.

3. Inhalte des Grundsatzbeschlusses und des Ausplanungsbeschlusses

Das Konzept, die zukünftige Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung zwischen POR und Fachreferaten erst nach einem Beteiligungsprozess im Rahmen eines Ausplanungsbeschlusses verbindlich zu fixieren, setzt voraus, dass im Grundsatzbeschluss keine Vorfestlegungen erfolgen, die den Spielraum für die Erarbeitung effizienterer Zuständigkeitsregelungen, Strukturen und Prozesse in Personal- und Organisationsangelegenheiten, die gleichzeitig die Kund_innen- und Beschäftigtenzufriedenheit erhöhen, beschränken. Der Grundsatzbeschluss kann daher tatsächlich nur, wie von Ihnen bereits formuliert, „die Grundzüge des zukünftigen Organisations- und Steuerungsmodells der Personal- und Organisationsangelegenheiten“ beinhalten und die „Leitplanken der Reform“ beschreiben.

4. Organisationsmodell des POR

Für die Referate und Eigenbetriebe ist die Ausgestaltung der Funktion „HR Business Partner_innen“ von besonderer Bedeutung, da diese die noch näher zu präzisierenden Führungskräfte in ihrer Rolle zu allen strategischen und kritischen operativen HR-Fragen beraten und unterstützen sollen. Dabei sollen die Bedarfe der einzelnen Referate „durch enge Zusammenarbeit der HR Business Partner*innen mit den von ihnen betreuten Führungskräften sowie weiteren Ansprechpartner*innen in den Referaten“ berücksichtigt werden. Die konkrete Aufgabenverteilung und die künftige Rolle der HR Business Partner_innen soll in enger Abstimmung mit den Referaten und Eigenbetrieben festgelegt werden bzw. im Ausplanungsbeschluss erfolgen.

Von dem künftigen Zuschnitt dieser Rolle wird nicht nur der Umfang der hierfür auf Seiten des POR vorzuhaltenden Personalkapazitäten abhängen, sondern er bedingt auch die Personalkapazitäten, die für Personal- und Organisationsaufgaben in den Referaten verbleiben müssen. Der Erfolg des HR Business Partner_innen-Modells hängt entscheidend davon ab, dass in den Referaten weiterhin kompetente Ansprechpartner_innen mit entsprechenden Kenntnissen der speziellen Situation vor Ort, aber auch mit einem übergreifenden Einblick in relevante, weiterhin im Referat verortete Themenfelder (z.B. Personalkosten, Stellenplan) zur Verfügung stehen, um den Austausch mit den HR Business Partner_innen sicherzustellen.

Auch die angedachte, unmittelbare Aufgabenerledigung zwischen den HR Business Partner_innen im POR mit den Führungskräften in den Fachreferaten erfordert zwingend eine Abstimmung mit den dezentral bei der Geschäftsleitung verantworteten Themen und daher entsprechend ausgestattete Personalkapazitäten in den Fachreferaten.

Leider mussten wir im Zuge der Umsetzung des Programmes neoIT / Leistungsschnitt 1.0 die Erfahrung machen, dass Personalkapazität aus den Referaten zum IT-Referat bzw. zu it@M transferiert wurde und anschließend Zuarbeit der Referate zu Aufgaben eingefordert wurde, für die im Referat infolge des Leistungsschnitts keine Kapazitäten mehr vorgesehen und verfügbar waren. Dies sollte im Rahmen des Programmes neoHR berücksichtigt werden.

5. Neu- bzw. Umverteilung von Ressourcen im Rahmen der neuen HR-Organisation

Das Ziel, mit der neuen HR-Organisation eine bedarfsgerechte Neu- bzw. Umverteilung von Ressourcen vorzunehmen, die die Arbeitsfähigkeit in den modernisierten Aufgaben und

Zuständigkeitsstrukturen sicherstellt, und gleichzeitig die Reduzierung um 300 VZÄ zur Erreichung der Effizienzziele ermöglicht, erscheint im avisierten Realisierungszeitraum bis 31.12.2025 äußerst ambitioniert. Eine wesentliche Voraussetzung für die Zielerreichung ist die erfolgreiche Digitalisierung von Prozessen. Dabei sollte die im Grundsatzbeschluss hierfür genannte Leitlinie „Business follows IT“ im Einzelfall kritisch hinterfragt werden. Den in der letzten GL-Tagung thematisierten Zeithorizont bis Ende 2027 sehen wir insofern als realistischer an. Außerdem wäre an dieser Stelle, auch wenn die konkrete Umsetzung der Einsparvorgaben in den einzelnen künftigen HR-Bereichen erst im Zuge der weiteren Ausplanung erfolgen wird, eine Prognose des POR, ob die angestrebte Betreuungsquote von ca. 1:64 voraussichtlich über die reguläre Fluktuation erreicht werden kann und welche Konsequenzen sich ggf. aus dem Nichterreichen des Zielés ergeben, wünschenswert.

Inwieweit die Festlegung eines konkreten Einsparziels im Vorgriff auf die Analyse von Geschäftsprozessen hinsichtlich Optimierungs- und Digitalisierungspotential sinnvoll ist, sollte ebenfalls nochmals überlegt werden.

Soweit in die Reduzierung der Personalressourcen nicht nur die klassische Personalverwaltung, sondern auch weitere HR-Bereiche (z.B. Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit) einbezogen werden, sind hier von den Fachreferaten in dezentraler Zuständigkeit zu beachtende gesetzliche u.a. Vorgaben bei der Personalbemessung zu berücksichtigen.

6. Neuausrichtung des Steuerungsmodells in Personal- und Organisationsangelegenheiten

Die gemeinsame Erarbeitung eines umfassenden Verantwortlichkeitskonzepts für ein stadtweites Personal- und Organisationsmanagement im POR und den Referaten bzw. Eigenbetrieben, das die bisherigen Delegationsbeschlüsse ablöst und der künftigen HR-Organisation Rechnung trägt, ist sicherlich sinnvoll.

Strategische Personal- und Organisationsthemen, die für die Steuerung des einzelnen Fachreferates von Bedeutung sind, müssen zwingend weiterhin dort verantwortet werden. Während die Zuständigkeit des POR für strategische Themen, die eine stadtweite Steuerung erfordern, unbestritten ist, bedarf der Umfang der Zentralisierung von Funktionen, Aufgaben und Prozessen mit rein operativem Charakter im POR jedoch noch einer intensiveren Prüfung. Zunächst ist eine konkrete Definition der „operativen bzw. transaktionalen Personalarbeit“ erforderlich, um bzgl. der einzelnen Themen über eine künftige zentrale bzw. dezentrale Wahrnehmung entscheiden zu können. Auch hier ist jeweils eine mögliche Verzahnung mit strategischen Themen in den Fachreferaten (z.B. Auswirkungen auf den Stellenplan oder auf das Personalkostenbudget) zu berücksichtigen. Der Fokus allein auf Effizienzgewinne greift hier zu kurz.

7. Themenfelder „Geschäftsprozessmanagement“, „Anforderungsmanagement“ und „Risikomanagement“

Der nun vorgelegte Entwurf des Grundsatzbeschlusses beinhaltet keine Entscheidung mehr über die zukünftige Ausgestaltung und die Rolle der Bereiche „Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement (GPAM)“ in den Geschäftsleitungen. Diese soll im Rahmen des Programmes neolT / Leistungsschnitt 2.0 getroffen werden.

Geschäftsprozessmanagement betrifft jedoch in erster Linie organisatorische Belange, ist eng mit dem Anforderungsmanagement verknüpft und daher weiterhin dezentral zu verorten. Hier ist eine gemeinsame Betrachtung der beiden Themenfelder und eine Verzahnung mit dem Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement im POR sicherzustellen. Die Bearbeitung dieser Themen im Rahmen des Leistungsschnitts 2.0 sehen wir daher kritisch.

Bezüglich der Ansiedlung des Risikomanagements in der künftigen Stabsstelle „Compliance & Risikomanagement“ ist dagegen anzumerken, dass die Durchführung des Risikomanagements im Rahmen von IT-Vorhaben als Bestandteil der IT-Sicherheit gesehen wird und die Verortung damit abhängig vom Leistungsschnitt 2.0 und somit noch final zu klären ist.

8. Fazit

Die bisherige Bearbeitung von Personal- und Organisationsangelegenheiten im KR wie auch die Zusammenarbeit mit dem POR bewertete das KR insgesamt stets positiv. Dass angesichts aktueller Entwicklungen, insbesondere in den Bereichen Digitalisierung, neue Arbeitswelten etc., ein Bedarf für Anpassungen im Personal- und Organisationsmanagement der LHM besteht, ist nachvollziehbar; insoweit verschließt sich das KR nicht einer grundsätzlichen Neuausrichtung.

Wir hoffen, dass die Ausgestaltung der künftigen Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung im Personal- und Organisationsmanagement zwischen zentralen und dezentralen Einheiten im Rahmen der geplanten Arbeitsgruppe den Referaten und Eigenbetrieben Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten bietet, um den Belangen der dezentralen Einheiten umfassend Rechnung zu tragen und auch in Zukunft eine hohe Zufriedenheit sowohl bei den mit HR-Tätigkeiten betrauten Mitarbeiter_innen wie auch bei den Kund_innen zu gewährleisten. Auch im Hinblick auf das Ziel der LHM, sich langfristig als modernste und attraktivste Arbeitgeberin im kommunalen Sektor aufzustellen, sollte der aktuelle Fokus auf Effizienz nicht der alleinige Maßstab für die angestrebte Neuorganisation sein. So sollten auch, insbesondere bei der Ausgestaltung von Selbstservice-Angeboten, die unterschiedlichen Qualifikationen der Mitarbeiter_innen berücksichtigt werden. Beschäftigte aus handwerklich geprägten Bereichen (wie beispielsweise der Technischen Hausverwaltung oder aus dem Reinigungsservice) benötigen alternative Zugangsangebote zu Serviceleistungen und ggf. auch individuelle Betreuungsleistungen, um funktionierende Prozesse sicherzustellen.

Mit besten Grüßen


Kristina Frank
Kommunalreferentin

Datum: 02. Sep. 2021
Telefon: :
Telefax: _____

Sozialreferat

Dorothee Schiwy
Sozialreferentin

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

An das Personal- und Organisationsreferat, Herrn Dr. Dietrich

Sehr geehrter Herr Dr. Dietrich,

vielen Dank für die Übermittlung des geänderten Beschlussentwurfs für den Verwaltungs- und Personalausschuss am 13.10.2021 und die Vollversammlung vom 20.10.2021. Ich begrüße ausdrücklich die künftige Beteiligung des 3+1-Rats in der Steuerungsgruppe und in der AG Ausplanungsbeschluss. Für eine „echte“ Beteiligung ist unabdingbar, dass der Grundsatzbeschluss neoHR im Oktober hinsichtlich der bisher schon kommunizierten Zentralisierungsabsichten ergebnisoffen gefasst wird, damit die Ergebnisse der Arbeitsgruppen auch tatsächlich einfließen können und ihre Arbeit nicht von vornherein zur Farce wird.

Zum vorgelegten Beschlussentwurf habe ich folgende Anmerkungen:

1. Digitalisierung

Wichtig ist nach wie vor, dass die geplanten Selfservices im Rahmen der Digitalisierungsprojekte so benutzerfreundlich angelegt werden, dass Beschäftigte und Führungskräfte sie ohne Einarbeitung und vertiefte Expertise bedienen können. Eine Verlagerung von bisher dezentral wahr genommenen Personal- und Organisationsangelegenheiten auf Beschäftigte und Führungskräfte zulasten von Fachaufgaben ist nicht vermittelbar.

Was ich vorab gerne klarstellen möchte: Nicht alle Funktionen und Prozesse sind digitalisierbar. Sowohl in der klassischen Leistungserbringung als auch in der Personal- und Organisationsarbeit muss es weiterhin möglich sein, Anliegen von Mensch zu Mensch zu besprechen. Dies ist insbesondere in Sozialberufen unerlässlich. Aktuelle sehr irritierende Diskussionen im IT-Bereich gehen davon aus, dass jeder Kontakt durch künstliche Intelligenz ersetzt werden kann. Ich bitte daher, bei allen Self Services als Back-Up eine Möglichkeit zur direkten Kontaktaufnahme vorzusehen. Damit wäre sicher gestellt, dass auch komplexe Anliegen platziert werden können und alle Mitarbeiter*innen unabhängig von ihrer individuellen IT-Kompetenz erreicht werden können.

Die Umsetzung einer effizienten HR-Reform ist eng gekoppelt an die „Schnelligkeit“ der Implementierung der neuen Personalfachanwendungen. Bei anhaltender Haushaltskonsolidierung gehe ich auch im IT-Bereich von Ressourcenknappheit bei Personal und Sachmitteln aus. Schnelle, große Würfe erscheinen mir utopisch. Was nicht passieren darf ist, dass unter Zeit- und Finanzdruck „Traktoren“ ausgerollt werden, die den Referaten als „Rennwagen“ verkauft werden, aber keine Effizienzgewinne in Form von personellen Entlastungen bringen.

2. Benchmarking (Auszug aus Stellungnahme RBS)

Zu diesem Punkt schließe ich mich vollinhaltlich der Stellungnahme des Referats für Bildung und Sport zum 1. Beschlussentwurf an:

„Im Sounding Board II wurde für den öffentlichen Sektor ein Benchmark von 1:64 präsentiert. Der Benchmark ist ungeeignet, da im Panel Kommunen mit Privatfirmen vermischt sind. Die Ausgliederung der Bereiche Stadtwerke, Energie, Abfallwirtschaft bzw. Telekommunikation aus der öffentlich-rechtlichen Organisation erfolgte seinerzeit mit der Begründung Konkurrenzfähigkeit zur Privatwirtschaft zu schaffen. Es ist unredlich, die Bereiche nun als Vergleichsmaßstab für die Kommunalverwaltung zu setzen.

Den Verzerrungseffekt erläutern wir gerne am Beispiel der kritisierten „Personalverwaltung“: Laut KGSt-Vergleichsring für Städte über 200.000 Einwohner*innen liegt der Median der Kommunen bei 304 betreuten Mitarbeiter*innen je VZÄ. In München werden lt. Sounding Board II mit einem VZÄ 369 Mitarbeiter*innen betreut. München setzt also umgerechnet 25 VZÄ weniger Personalkapazität für „Personalverwaltung“ ein als vergleichbare Großstädte in Deutschland.

Auf welcher Grundlage der Zielwert von 1:74 im Stadtratsantrag vom 11.11.2020 beruht, der einen Abbau von 296 VZÄ im Personalbereich intendiert, bleibt intransparent. Um solche Raten zu erreichen, musste Roland Berger im Sounding Board II auf völlig andere Panels zurückgreifen.

Es wurden nicht näher bezeichnete Stammhäuser (?) und Operative Holdings (?) bemüht. Es blieb offen, was bei diesen Organisationen mit der Kommunalverwaltung vergleichbar sein soll. Auf Nachfrage kam lediglich die wenig überzeugende Antwort: „Das Arbeitsrecht ist für alle Firmen in Deutschland gleich.“

Bei dieser Betrachtung bleibt völlig außer Acht, dass ein bedeutender Teil des kommunalen Personals, eben nicht dem in der Privatwirtschaft üblichen Arbeitsrecht unterliegt. Es bedarf keiner weiteren Erklärung, dass Regularien, die die (Verwaltungs-)Gerichte zur ausreichenden Dokumentation von Auswahlverfahren fordern, mit den Standards, die Unternehmen erfüllen müssen, nicht vergleichbar sind. Da Stellen stets für Beamt*innen und Arbeitnehmer*innen geöffnet sind, werden für alle Verfahren die höheren Anforderungen der Gerichte zu Leistungsprinzip und Bestenauslese angewendet. Die einzige konkrete Nennung einer öffentlichen Arbeitgeberin im Sounding Board war die Stadt Wien. Mit 1,9 Mio.

Einwohner*innen stellt sich die Frage, warum 67.000 Beschäftigte notwendig sind, um die Stadt Wien zu verwalten. Die Relation lässt auf Anhieb jedenfalls keine besondere Sparsamkeit erkennen.

Das erhoffte Einsparpotential von 296 VZÄ erscheint nicht realistisch. Auf Seite 22 des Beschlussentwurfs werden in Form abstrakter Aufzählung Fallkategorien genannt. Es bleibt rätselhaft, wo die erwarteten Einsparungen konkret erfolgen sollen, insbesondere da in der neuen Organisationsform des POR Stellenschaffungen in den neuen Steuerungsbereichen zu erwarten sind.

Zur Erläuterung kommen wir gerne auf das von Roland Berger vorgestellte Negativbeispiel „Personalverwaltung“ zurück: Selbst wenn es gelänge, die Personalverwaltung auf Null zu setzen (was niemand realistisch glaubt) und Optimierungspotenziale durch Self Service der Beschäftigten, elektronische Personalakte und Zeitwirtschaft oder Verlagerung von Kontrolltätigkeiten auf die Führungskräfte bestmöglich zu realisieren, bleibt unerklärt, wo die weiteren 200 VZÄ und mehr gespart werden. Schließlich sollen laut Beschluss noch Investitionspotenziale für Personalcontrolling und Personalplanung, Führungskräftebetreuung, New Work in unbestimmter Zahl bedient werden. Lt. Benchmark im Sounding Board II fehlen hierfür rd. 40 VZÄ. Zudem erfordert die neue Funktion „HR-Business Partner“ eine nicht näher

genannte Zahl an VZÄ."

Die vom RBS herangezogenen Vergleiche lassen es höchst zweifelhaft erscheinen, dass die Einsparung von 300 VZÄ (22% = mehr als jede 5.Stelle) stadtweit eine „erhebliche, aber machbare Herausforderung“ darstellt. Ich rate daher dringend, belastbare Betreuungsquoten aus dem öffentlichen Bereich, gerne auch aus Kommunen, die das HR Business Partner Modell umsetzen, heran zu ziehen. Darüber hinaus wird auch der zeitliche Rahmen einer Einsparung bis 2025 nicht machbar sein.

3. Zukunft der dezentralen Personaleinheiten

Nach den Festlegungen der Referent*innenbesprechung vom 12.07.2021 und der außerordentlichen GL-Tagung vom 23.07.2021 verbleiben die strategischen Themen und die Personalauswahl im delegierten Bereich in den Fachreferaten (s. Folie 14 der Referent*innenbesprechung).

Auf Seite 29 Ihres 2. Beschlusssentwurfes finde ich dazu, dass die Personalauswahlentscheidung als steuerungsrelevantes Thema im Fachreferat verbleibt. Die Steuerung des Fachreferats kann sich aus meiner Sicht nicht darin erschöpfen, dass nach durchlaufenem Verfahren abschließend eine Unterschrift geleistet wird. Bei strategisch wichtigen Stellen lege ich Wert darauf, dass ich oder die in meinem Auftrag handelnde Geschäftsleitung auch im laufenden Verfahren eingebunden ist. Die konkrete Ausgestaltung behalte ich mir für die Arbeitsgruppe Ausplanungsbeschluss vor.

Auf Seite 16 Ihres Beschlusssentwurfs findet sich als Ergebnis der Funktionsanalyse, dass die kleinteilig über alle Bereiche hinweg ausgeübten Grundsatztätigkeiten in Kompetenz-Centern gebündelt werden sollen. Ich sehe hier einen Widerspruch zur auf Seite 29 genannten „tragenden Rolle der Fachreferate bei strategischen Personal- und Organisationsthemen, die künftig vermehrt wahrgenommen werden soll.“ Da die Wahrnehmung dieser Rolle zwingend eigene Personalkapazitäten erfordert, bitte ich den Widerspruch in der Vorlage aufzulösen und der im Ausplanungsbeschluss noch zu regelnden künftigen Aufgabenverteilung nicht vorzugreifen.

Außerdem gehe davon aus, dass die Fachreferate im Sinne der dezentralen Ressourcenverantwortung selbst über eventuelle Einsparungen in ihrem Zuständigkeitsbereich entscheiden werden oder zumindest maßgeblich an der Entscheidung über Einsparungen mitwirken können. Einsparungen kommen aus meiner Sicht nur bei rein operativen Aufgaben der Personalbetreuung in Betracht, sofern tatsächlich Doppelarbeit aufgelöst wird, wobei allerdings Folgendes zu beachten ist:

Aus der Aufgabenstellung des Sozialreferats ergibt sich dessen interdisziplinäre Personalstruktur mit einem starken Schwerpunkt auf dem Sozial- und Erziehungsdienst. Hinzu kommt der Einsatz von nur teilweise verwaltungsaffinen Quereinsteiger*innen. Damit verfügt ca. die Hälfte der Beschäftigten und Führungskräfte nicht über eine verwaltungsspezifische Ausbildung. Daraus resultiert ein hoher Beratungsbedarf in Personal- und Organisationsangelegenheiten, der bisher in hoher Qualität dezentral erfolgt. Bei einer weiteren Zentralisierung wäre dem durch einen erhöhten Personaleinsatz Rechnung zu tragen. Gleiches gilt für Standards, die das POR für Personalprozesse setzen wird. Auch hier sind die Besonderheiten aus der Aufgabenstellung zu berücksichtigen. Rahmenvorgaben anstelle fester Standards erscheinen mir hier weit besser geeignet. Als Beispiel im operativen Bereich seien hier Dienstreisen genannt. Bei einer Zentralisierung muss sichergestellt sein, dass

Dienstreisen in Gefährdungssituationen zur Wahrung des Kindeswohls oder auch in Vertretungssituationen weiterhin ad hoc möglich sind. Dabei erlaube ich mir darauf hinzuweisen, dass im Sozialreferat jährlich über 1000 Dienst- und Fortbildungsreisen, überwiegend Dienstreisen, mit Abrechnungen durchgeführt werden.

In Anbetracht der laufenden Haushaltskonsolidierung ist auch in den operativen Prozessen der Personalbetreuung die Beteiligung meiner Geschäftsleitung dann unerlässlich, wenn Maßnahmen kostenrelevant sind und ein Entscheidungsspielraum steuernd genutzt werden kann oder muss (s. Folie 14). Beispiel: Entscheidung über Stellenwegfall bei Altersteilzeit. Aufgrund der Festlegungen in der Referent*innenbesprechung vom 12.07.2021 und der außerordentlichen GL-Tagung vom 23.07.2021 fordere ich daher, dass im 2. Beschlussentwurf neoHR die vorhandenen dezentralen Personalkapazitäten getrennt ausgewiesen werden nach strategischen Aufgaben, die in den Referaten verbleiben, und operativen Aufgaben, die im POR gebündelt werden sollen. Bei einer Zentralisierung muss meiner Steuerungsfunktion und den Besonderheiten im Sozialreferat inhaltlich und auch in der Personalbemessung Rechnung getragen werden.

4. Funktionsanalyse

Die im Beschlusstext genannte 360°-Analyse beinhaltet unter anderem eine Funktionsanalyse, bei der alle Führungskräfte des Sozialreferates zu HR-Aufgaben befragt wurden.

Führungskräfte des Sozialreferates verfügen über vielfältige Kompetenzen. Die wenigsten von ihnen sind jedoch P&O-Spezialisten und verfügen über tiefer gehende Kenntnisse zu HR-Aufgaben. Daran ändern auch begleitende Interviews und Teilnehmendenshops nichts. Fakt ist, die Datengrundlage für eines der wichtigsten stadtweiten Zukunftsprojekte basiert teilweise auf Schätzungen von fachfremden Personen.

Hinzu kommt, dass eine Prüfung der Richtigkeit der erhobenen Daten sowie eine Plausibilisierung von Seiten meiner Geschäftsleitung im Projektverlauf nicht vorgesehen war. Diese Möglichkeit musste gegenüber Roland Berger erst aktiv eingefordert werden und konnte mittlerweile erfolgen.

Im Sounding Board II am 20.05.2021 wurde die Aussage getroffen, dass stadtweit 885 VzÄ Aufgaben der Personalverwaltung wahrnehmen. Bei dieser Zahl wurden die Funktionen Organisation, Gesundheitsschutz & Sicherheit sowie „Weitere“ Tätigkeiten (z.B. rein unterstützende Personalaufgaben wie Teamassistenzen) nicht berücksichtigt.

Was bis dato fehlt, ist die Aussage welche Funktionen unter dem Benchmark Personalverwaltung subsumiert werden. Darüber hinaus fehlt bis heute eine transparente Übersicht, wie sich die 885 VzÄ auf die Referate verteilen sowie die aus meiner Sicht grundlegende Analyse, wo genau Doppelstrukturen aus Sicht des POR in der Stadtverwaltung existieren.

Um den vom Stadtrat formulierten Zielwert für eine Betreuungsquote von 1:74 zu erreichen müssen im Bereich der klassischen Personalverwaltung 296 VzÄ eingespart werden.

Inzwischen wird im Beschlusstext in Ziffer 5.3.2 vorgeschlagen, die erforderliche Einsparung auf die weiteren HR-Bereiche und die Organisationsarbeit auszudehnen, um eine Betreuungsquote von 1:64 zu erreichen. Auch hier fehlt es bisher an Transparenz, wie sich die Reduzierung der Personalressourcen auf die Referate verteilt.

5. HR Business Partner Modell als Lösungsansatz

5.1. Kritik am Modell

Obwohl dieses Modell bereits seit Jahrzehnten in Privatfirmen und Teilen des öffentlichen Dienstes im Einsatz ist, vermisse ich nach wie vor Belege zum „Goldstandard“ (Beschlusstext Seite 3). Relevant wären Aussagen über die Kundenzufriedenheit und den Ressourceneinsatz in kommunalen Kernverwaltungen vergleichbarer Größe. Wie ich einem kritischen Artikel dazu entnehmen konnte (Autor: Armin Zisgen, ehemaliger Personalleiter eines international tätigen Maschinenbauunternehmens in Mannheim) war 1997 der HR Business Partner von seinem Erfinder Dave Ulrich intendiert als Philosophie aller Beteiligten an HR-Prozessen. Alle Akteur*innen in HR-Prozessen sollten dabei die vier Rollen des „Strategic Partner“, des „administrative Expert“, des „Employee Champion“ und des „Change Agents“ wahrnehmen. Umgesetzt wurde das Modell jedoch in vielen Unternehmen als Drei-Boxen-Modell, bestehend aus HR Business Partner, Service Center und Center of Expertise, was auch bei der LHM passieren soll. Dabei wird der ursprünglich ganzheitliche Ansatz erneut aufgesplittet. Nach bisher erschienenen Erfahrungsberichten habe es Unklarheiten in der Rollendefinition des HR Business Managers, Schnittstellenprobleme zum Service-Center durch die schwierige Abgrenzung von strategischen und operativen Aufgaben und wenig Akzeptanz in der Unternehmensorganisation gegeben. Auch wenn sich die LHM bereits eindeutig für die Transformation im Sinne von neoHR entschieden hat, sollten wir gemeinsam das Augenmerk auf diese Schwachpunkte richten.

In diesem Zusammenhang sind für mich die konkreten Erfahrungen des RIT als Piloter des HR-Businesspartners von besonderem Interesse. Im IT-Referat wird das HR Business Partner*innen-Modell in einem Pilotprojekt bereits seit 2019 erprobt (Beschlusstext Seite 15). Im Referatevergleich fällt auf, dass das IT-Referat mit einem Wert von 3,8 (Referatsdurchschnitt 2,6) den mit Abstand schlechtesten Wert von allen Referaten aufweist (Quelle: Sounding Board I, Folie 20).

Das Sozialreferat hat sich bereits im Rahmen von verschiedenen Organisationsprojekten mit modernen, zeitgemäßen Organisationsformen beschäftigt. Es bestehen daher seitens des Sozialreferats erhebliche Zweifel, ob die hier vorgestellte Organisationsform wirklich modern und zeitgemäß ist sowie dass unsere Mitarbeiter*innen, Träger und Kund*innen damit eine höhere Zufriedenheit erfahren werden.

5.2 Umsetzung bei der LHM

Nach den Festlegungen der Referent*innenbesprechung vom 12.07.2021 und der außerordentlichen GL-Tagung vom 23.07.2021 haben die HR Business Partner*innen (HR BP) rein beratende Funktion gegenüber Führungskräften. Nachdem die strategischen Themen einschließlich der Stellenbewertung und die Personalauswahl delegierter Stellen weiterhin in der Geschäftsleitung des Sozialreferats angesiedelt sein werden, sehe ich keinen Bedarf an einer weiteren Beratungsinstanz innerhalb des POR.

Die Mitarbeiter*innen meiner Geschäftsleitung unterstützen in allen strategischen und kritischen operativen HR-Fragen. Sie kennen sowohl die Besonderheiten der betreuten Bereiche als auch die Arbeitsweise des POR, haben das Vertrauen der betreuten Führungskräfte und vertreten deren Interessen gegenüber dem POR.

Die Verortung des Personalmanagements in meiner Geschäftsleitung im Sinne von Steuerungsunterstützung bietet die Gewähr, dass sowohl die Interessen der übergeordneten Führungskräfte als auch meine Interessen als Referatsleitung gewahrt werden. Wie die

Haushaltskonsolidierung aktuell sehr anschaulich zeigt, decken die Interessen sich hier nicht immer. Während Führungskräfte der unteren Ebenen vorwiegend an die fachliche Funktionsfähigkeit ihrer Bereiche denken, wächst mit aufsteigender hierarchischer Funktion über Abteilungs- und Amtsleitungen hinweg die organisatorische und finanzielle Verantwortung bis hin zu meiner Gesamtverantwortung für das Referat im Personal- und Sachhaushalt.

Eine Beratung meiner Führungskräfte von außen kann meinen steuernden Intentionen nicht in ausreichender Weise Rechnung tragen.

Die Installation von HR Business-Partner*innen stellt in Bezug auf die Beratungsfunktion eine unnötige und störende Doppelstruktur dar, die ich nicht über die interne Leistungsverrechnung finanzieren möchte.

Sollte innerhalb des POR eine koordinierende Funktion zwischen den Service- und Kompetenzcentern erforderlich sein, wäre das aus meiner Sicht originäre Führungsaufgabe. Nachdem die Aufgabenverteilung zwischen POR und den Fachreferaten gemeinsam erarbeitet und im Ausplanungsbeschluss entschieden werden soll, lehne ich die Einrichtung der Organisationseinheit HR Business Partner zum 01.04.2022 ab. Hier wird im Vorgriff auf die künftige Aufgabenverteilung eine Organisationseinheit als klassische Doppelstruktur geschaffen, die trotz Haushaltskonsolidierung unnötig Kosten verursacht und durch die vorgesehene Besetzung mit Mitarbeiter*innen aus meinem Referat die Struktur der bisherigen Geschäftsleitung schwächt.

6. Stärkung des POR-Mandats in Organisationsfragen

Im Geschäftsbereich Organisation und Transformation sollen künftig Organisationstransformationen strategisch geplant, Organisationsuntersuchungen und -beratungen durchgeführt und deren Umsetzung begleitet werden. Ihrer Vorlage kann ich nicht entnehmen, ob Anschluss- und Benutzungszwang besteht oder ob im Sinne der Organisationshoheit die Fachreferate diese Aufgaben eigenverantwortlich mit eigenen Ressourcen durchführen können. Erlauben Sie mir daher folgende Ausführungen:

6.1 Organisatorisches Projektmanagement

Projekte werden im Sozialreferat i.d.R. aus zwei Bestrebungen heraus aufgesetzt: Zum einen, wenn es um die Umsetzung und damit (fachliche) Ausgestaltung von Stadtratsaufträgen geht und zum anderen, wenn es darum geht, die bestehenden Aufgaben zu optimieren, weiterzuentwickeln oder/und neu zu gestalten. Gemäß dem u.a. am 23. Juli 2021 in der außerordentlichen GL-Tagung vorgestellten „roten Faden“ zur Aufgabenteilung (Folie 18) ist dieser Themenkomplex, genauso wie das Geschäftsprozessmanagement, eine für das Sozialreferat strategische Tätigkeit, die im Referat verbleiben muss.

Die Leitung eines Projekts ist eine Führungsaufgabe und liegt bei der Projektleitung. Die Projektleitung ist gegenüber dem/der Auftraggeber*in für das Projekt verantwortlich und berichtspflichtig. Auftraggeber*innen in den maßgeblichen Organisationsprojekten im Referat sind i.d.R. die Referats- oder Amtsleitung bzw. ggf. entsprechende Abteilungsleitungen, die dadurch ihren Steuerungs- und Gestaltungsspielraum ausüben. Neben diesen und weiteren

allseits bekannten methodischen Kompetenzen sind die sozialen Fähigkeiten von Projektmanager*innen für den Projekterfolg entscheidend. Diese unabhängigen Erfolgsfaktoren (angelehnt an den IPMA® ICB 4-Standard) legen eindeutig nahe, dass umfassende Kunden- und Stakeholderkenntnisse mit entsprechenden zwischenmenschlichen und kommunikativen Fähigkeiten sowie einer ganzheitlichen und nachhaltigen Denkweise erforderlich sind. Diese Erfolgsfaktoren können nur dann realisiert werden, wenn die Projektleitung nah an den Themen des Referats ist und entsprechend zielgruppenorientiert agiert. Diese Nähe würde durch eine Zentralisierung der Kompetenzen verloren gehen, was sich entsprechend nachteilig auf die Projekte und Projektergebnisse auswirken würde.

Dem Sozialreferat wäre es bei einer Zentralisierung der Projektmanagement-Kompetenzen zum Beispiel nicht mehr möglich, Stadtratsaufträge kompetent und vollumfänglich selbst zu erfüllen. Dem Sozialreferat insgesamt, aber insbesondere der Referatsleitung sowie den Amtsleitungen würde damit eine wesentliche Steuerungs- und Gestaltungsmöglichkeit entzogen werden. Gemeinsam mit den methodischen Geschäftsprozessmanagement-Expert*innen und den Fachbereichen werden die wesentlichen Grundpfeiler, auf denen das Referat steht, aufgebaut, optimiert und laufend verbessert. Diese Aufgabe kann nicht durch einen „Dritten“ wahrgenommen werden. Die Projektleitungen in meinem Referat sind adäquat ausgelastet und es sind keine Doppelstrukturen zu erkennen.

Unter der beschriebenen mangelnden Steuerungs- und Gestaltungsmöglichkeit leiden am Ende die vielen Kund*innen, Partner und Träger des Sozialreferats, die auf die sachlich korrekte und pünktliche Bereitstellung der entsprechenden Leistungen angewiesen sind. Das Sozialreferat leistet einen wesentlichen Beitrag zur solidarischen Stadtgesellschaft, in der Chancengerechtigkeit sowie soziale Teilhabe gesichert sind. Dazu gehört auch, Menschen in ihren Fähigkeiten zu stärken, ihr Leben selbst zu gestalten. Diese wichtige Grundlage für unsere Träger und Bürger*innen darf aus Sicht des Sozialreferats auf keinen Fall gefährdet werden.

Ich entnehme dem Beschlussentwurf, dass man im POR meine Auffassung teilt, da im Kapitel 5.2.3.7.1 P&O Steuerung auch für das POR ein KC POR-Projekte vorgesehen wird. Die Projektmanagement-Kompetenzen für das POR in einem eigenen Bereich zu halten bzw. auszubauen, gleichzeitig den anderen Referaten jedoch entziehen zu wollen, würde jeglicher Form einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entbehren und andere Referate unangemessen übervorteilen. Ich würde dadurch sogar zu Lasten der Bürger*innen, Träger und Partner sowie meiner Mitarbeiter*innen eine enorme Benachteiligung sehen, da es mein Referat in seiner Arbeit schwächen würde.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass sich die im IT-Beschluss angeführte Argumentation zum IT-Leistungsschnitt 2.0 hinsichtlich des Vorgehens bei den „organisatorischen“ Projektleitungen widerspricht. Im Rahmen des Leistungsschnitts 2.0 wird ausgeführt, dass die Projektleitungen in dem Referat angesiedelt werden sollten, bei dem das Budget liegt. Durch die Bestrebungen und Begründungen im Umfeld des organisatorischen Projektmanagements, dass es einen zentralen Projektleitungspool im POR geben soll, wird der Argumentation nicht länger gefolgt. Die finanziellen und personellen (fachlichen) Ressourcen, die es im entsprechenden Organisationsprojekt einzusetzen gilt, liegen im Kompetenzbereich des Sozialreferats. Aus Sicht des Sozialreferats fehlt hier eine einheitliche

und stringente Haltung. Die hier noch zu entwickelnde Haltung sollte sich an den Erfolgskriterien für Projekte und damit an dem weltweit gültigen IPMA® ICB 4-Standard, wie oben ausgeführt, orientieren.

Analog diesen Ausführungen zu den Projektleitungen muss auch das Veränderungsmanagement (Change Management) in den Referaten verbleiben, da auch für die Durchführung und Begleitung von Veränderungen durch Organisations-(entwicklungs-) Projekte, zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten sowie eine ganzheitliche und nachhaltige Denkweise im Sinne des Referats erforderlich sind. Es ist für das Sozialreferat nicht vorstellbar, wie ein Dritter vergleichsweise verwaltungsfremde Kolleg*innen (z.B. Sozialdienst) in solchen Veränderungsprozessen adäquat begleiten kann, wenn die Bedürfnisse, Beweggründe etc. nicht vollumfänglich bekannt sind.

Das Sozialreferat würde es gutheißen, wenn das POR auch weiterhin eine zentrale Organisationsberatung für stadtweite Projekte oder Projekte mit übergreifendem Charakter im bisherigen Umfang vorhalten würde, damit dieser optionale Baustein auch künftig ein Aspekt für eine erfolgreiche Organisationsarbeit sein kann.

Das Sozialreferat lehnt eine Zentralisierung der Organisationsentwicklung mit dem Projekt- und Veränderungsmanagement aus den dargelegten Gründen ab und weist auf die einhergehenden Risiken und Folgen für die Aufgabenerfüllung hin. Die Organisationsentwicklung muss gemeinsam mit den Projektleitungen als strategische Basis für die operative Arbeit des Sozialreferats vor Ort verbleiben. Nur so kann der vorgestellte „rote Faden“ zur Tätigkeitsverteilung zwischen POR und Referaten (außerordentliche GL-Tagung vom 23. Juli 2021, Folie 18) und das in Kapitel 5.3.4 Neuordnung der Tätigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement gemachte Versprechen, dass den Referaten bei strategischen Personal- und Organisationsthemen auch zukünftig eine tragende Rolle zukommt, eingelöst werden.

6.2 Zentralisierung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)

Mit Beschluss „Weiterentwicklung und Koordinierung des stadtweiten Geschäftsprozessmanagements (GPM) als Grundlage für die Digitalisierung“ (Sitzungsvorlage Nr. 14-20/V 13507) wurde im Februar 2019 die Grundlage für die Einführung des Geschäftsprozessmanagements (GPM) in den Referaten mit einem zentralen, virtuellen Innovationsbereich des RIT und POR gelegt. Dieser Beschluss bedeutete für das Sozialreferat eine Professionalisierung und Verstärkung sowie einen Ausbau des Denkens in Prozessen und die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. In diesem Beschluss wurde seinerzeit eine dreijährige Einführungsphase für das GPM festgelegt. Leider hat das POR seinerzeit im Rahmen des Beschlusses für das Sozialreferat keine finanziellen und/oder personellen Ressourcen beantragt und damit eine neue Aufgabe eingebracht, für die es keine ausreichende Grundlage gab. Ferner startete die Einführungsphase (01.01.2019 - 31.12.2021), bevor überhaupt der Beschluss verabschiedet und in den Referaten die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden konnten.

Das Sozialreferat hat sich der neuen Aufgabe mit den vorhandenen GPAM-Ressourcen und zu Lasten anderer Aufgaben gestellt, weil sie auch aus Sicht des Sozialreferats eine wichtige Grundlage für die IT-Projekte und Digitalisierung sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung der Organisation ist. Der Start des GPM-Umsetzungsprojektes erfolgte im Sozialreferat im Herbst 2020. Das Sozialreferat macht sich gerade auf den Weg, um mit dem aktuellen Einführungsprojekt das Geschäftsprozessmanagement als Basis für die tägliche Arbeit im Referat weiter zu etablieren und zu professionalisieren.

Im Ergebnis bedeutet das aber auch, dass es keine Grundlage zur Beurteilung darüber gibt, ob die Einführung des Geschäftsprozessmanagements im Sozialreferat erfolgreich verläuft oder ob es Nachsteuerungsbedarf gibt. Der seinerzeit vom POR veranschlagte Einführungszeitraum im Umfang von drei Jahren ist für eine solche Aufgabe, insbesondere unter den aktuellen Rahmenbedingungen, als Mindestmaß anzusehen. Eine Validierung der aktuellen Einführung für das Sozialreferat ist keinesfalls möglich und kann frühestens im Jahr 2023 erfolgen.

Geschäftsprozessmanagement wird bereits jetzt im Sozialreferat als Basis für die Organisationsentwicklung sowie IT-Projekte und Digitalisierungsvorhaben etc. und damit für die strategische Organisationsarbeit und Strategieumsetzung genutzt. Eine solche Einführung im Referat jetzt faktisch abzubrechen bzw. zu überplanen oder/und den Referaten die Grundlage für die Einführung zu entziehen, würde jeder Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entbehren und für das Sozialreferat einen deutlichen Rückschritt bedeuten. Zudem würde dieser Abbruch laufende Projekte und die Wahrnehmung des vorgestellten „roten Fadens zur Tätigkeitsverteilung zwischen POR und Referaten“ gefährden. Für mein Referat ist es unerlässlich, dass die Wahrnehmung dieser strategisch relevanten Tätigkeiten (gemäß Kapitel 5.3.4 Neuordnung der Tätigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement) im Bereich der Auf- und Ablauforganisation, professionell mit Projektleitungen, Veränderungsmanagement und einem Geschäftsprozessmanagement einhergeht.

Ich bin sicher, dass das POR im Jahr 2019 das damalige Konzept samt Beschluss (Sitzungsvorlage Nr. 14-20/V 13507) unter den Aspekten der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit im Sinne der Gemeindeordnung erstellt und keinerlei Doppelstrukturen vorgeschlagen hat. Die Konzeption des GPM lässt bis heute auch keine solchen erkennen. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass das Geschäftsprozessmanagement-Handbuch in der aktuell veröffentlichten Fassung keine Doppelstrukturen ausweist, die hier besonderen Handlungsbedarf erfordern würden.

Das Sozialreferat weiß die Arbeit des Innovationsbereichs zu schätzen und unterstützt die Bemühungen und Bestrebungen, dass stadtweite Standards eingeführt und vorgegeben werden. An dieser Stelle sehe ich jedoch noch erheblichen Verbesserungsbedarf. Die Einbindung der Praktiker*innen in die Ausgestaltung des GPM-Handbuchs und damit in den stadtweiten Standard erfolgte aus meiner Sicht in der Vergangenheit in einem viel zu geringen Umfang. Auch die Tatsache, dass das Schulungsangebot über eine sehr lange Zeit ausgesetzt wurde und das Sozialreferat dadurch eigene Maßnahmen ergreifen musste, zeigt den erforderlichen Verbesserungsbedarf.

Doch auch unabhängig von dieser Historie und dem organisatorischen Gesamtzusammenhang ist unter den fachlichen GPM-Gesichtspunkten folgendes zu beachten:

Das Geschäftsprozessmanagement ist ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling zur zielgerichteten Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kund*innen sowie anderer Interessensgruppen ausgerichtet und dient dazu, die strategischen und operativen Ziele der Organisation zu erreichen. Strategie- und Kundenbezug sind in Geschäftsprozessen aufeinander abzustimmen. Geschäftsprozesse schaffen also die Voraussetzung für die Zielerreichung und Optimierung der Organisation (vgl. Schmelzer H.J./ Sesselmann W., Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2013, 8. Auflage, Seite 6ff.). Für diese Aufgabe braucht es neben den Prozessrollen in den Fachabteilungen auch Methodenexpert*innen, die die Kolleg*innen bei der Wahrnehmung der Prozessrollen umfassend und kontinuierlich unterstützen. Diese Begleitung ist insbesondere bei den vergleichsweise verwaltungsfremden Leistungen des Sozialreferats zwingend erforderlich. Eine Begleitung auf Basis von einzelnen Einsätzen oder Projekten widerspricht dem Konzept eines nachhaltigen und kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Die Aufgabenwahrnehmung des GPM des Sozialreferates wirkt sich auch unmittelbar auf den Aspekt des Kundenbezugs aus. Das Sozialreferat ist mit seinen vielfältigen Leistungen ein bürgernahes Referat. Die Träger, Partner und Bürger*innen sind maßgeblich auf die zuverlässige, zügige und nachhaltige Aufgabenerfüllung angewiesen. Diese wichtige Grundlage darf aus Sicht des Sozialreferats auf keinen Fall durch den Weggang der erforderlichen Kompetenzen des Geschäftsprozessmanagements gefährdet werden, die die Ausrichtung auf den/die Kund*innen sicherstellen. Entzieht man dem Sozialreferat die Kompetenzen, sich professionell und agil auf die Umsetzung von neuen oder anzupassenden gesetzlichen Aufgaben, von politischen Aufträgen aus dem Stadtrat sowie von weiteren Aufgaben und Verpflichtungen (z.B. im Rahmen der Haushaltskonsolidierung) in der gewohnten und steigenden Qualität anzunehmen, wird dieser Mangel auch direkt bei den Trägern, Partnern und Bürger*innen sicht- und spürbar.

Ich entnehme dem Beschlussentwurf, dass man im POR meine Auffassung teilt, da analog der Darstellungen im Kapitel 5.2.3.7.1 P&O Steuerung/ KC POR-Projekte auch für das POR ein eigenes festes GPM-Team verankert werden soll und im KC Digitalisierung unabhängig vom IT-Leistungsschnitt 2.0 die Digitalisierung der P&O-Aufgaben im POR verbleiben sollen (vgl. Kapitel 5.2.3.6). Die GPM- und Digitalisierungskompetenzen für das POR in einem eigenen Bereich zu halten bzw. auszubauen, gleichzeitig aber den anderen Referaten entziehen zu wollen, würde jeglicher Form einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit entbehren und mein Referat unangemessen übervorteilen. Ich sehe dadurch sogar zu Lasten der Bürger*innen, Träger und Partner sowie unserer Mitarbeiter*innen eine enorme Benachteiligung.

Das Sozialreferat selbst hat immer darauf hingewirkt, die Digitalisierung im eigenen Aufgabenbereich voranzutreiben und tut das weiterhin. Dass es hier noch Handlungsbedarf gibt, ist richtig, jedoch sind die bisherigen Bestrebungen vor allem aufgrund mangelnder personeller und finanzieller Ressourcen mit zu geringer Dynamik vorangekommen. Für das Sozialreferat ist nicht erkennbar, wie sich dieser Engpass und die damit einhergehenden Herausforderungen durch eine Änderung der Organisationsform im Bereich des Geschäftsprozessmanagements samt Organisationsentwicklung beheben lassen sollen. Ich

sehe viel mehr die Gefahr, dass die bisherigen Bestrebungen an Dynamik verlieren werden, da die Nähe zu den betroffenen Kolleg*innen und Bürger*innen fehlt.

Vor dem Hintergrund des angeführten etablierten, gängigen und anerkannten GPM-Know-Hows und der Auswirkungen auf die tägliche Arbeit im Sozialreferat ist es nur allzu naheliegend, dass eine Zentralisierung der Aufgaben des Geschäftsprozessmanagements jeglicher wertschöpfenden Grundlage entbehrt und der Zusage im Kapitel 5.3.4 Neuordnung der Tätigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement widerspricht, dass strategische Themen in den Fachreferaten verbleiben. Sie birgt weiter die Gefahr, dass eine zentrale Steuerung einseitig die fiskalpolitischen Aspekte in den Mittelpunkt rückt und insbesondere den gesellschaftlichen Auftrag als Sozialreferat vernachlässigt.

Das Sozialreferat lehnt eine Zentralisierung des Geschäftsprozessmanagements (auch im IT-Referat) daher ebenso wie die weiteren Funktionen der Organisationsentwicklung ab und weist auf die damit einhergehenden Risiken und Folgen für die Aufgabenerfüllung des Sozialreferats.

7. Delegation der Stellenbewertung

Es ist zu begrüßen, dass der Prozess der Stellenbewertung grundlegend neugestaltet und beschleunigt werden soll und dies auf Wunsch der Referate entsprechende Delegationen inkludiert. Eine komplett unabhängige Stellenbewertungskompetenz ausschließlich in den einzelnen Referaten halte ich jedoch nicht für praktikabel.

Schon aus rechtlichen Gründen wird es hier stets nötig sein den stadtweiten Quervergleich zu ermöglichen und hierzu im POR eine entsprechende Steuerungseinheit zu haben. Insofern lehne ich eine vollständige Delegation der Stellenbewertung in die Referate ab.

Mit der Optimierung des Stellenbewertungsprozesses sollte aus meiner Sicht schon jetzt und nicht erst nach Einführung der IT-Lösung begonnen werden. Auch wenn POR und IT-Referat die Beschaffung und Einführung einer IT-Lösung schnellstmöglich vorantreiben wollen, ist eine konkrete Aussage zur zeitlichen Perspektive aus heutiger Sicht nicht möglich. Bei anhaltender Haushaltskonsolidierung ist Ressourcenknappheit bei Personal und Sachmitteln auch im IT-Bereich anzunehmen und es ist unklar, welche Mittel für weitere Digitalisierungsvorhaben zur Verfügung stehen werden.

Ich bitte die Ziffer 4 des Referentenantrags entsprechend anzupassen.

8. Change Management

Für die weitere Gestaltung von neoHR erscheint mir unerlässlich, vorhandene Erfahrungen der Referate mit Umorganisationsprozessen im PundO-Bereich anzufragen und zu evaluieren. Insbesondere zu Zentralisierungen gibt es hilfreiche Best-Practice-Beispiele, die bisher von Roland Berger in keiner Weise beachtet wurden. So wurden zum Beispiel die PundO-Aufgaben im Sozialreferat aus den Geschäftsstellen der Ämter in die Geschäftsleitung zentralisiert.

Zuletzt noch zur Kommunikation gegenüber den von neoHR betroffenen Mitarbeiter*innen in den Referaten und deren Beteiligung: dies ist nicht allein Führungsaufgabe der Geschäftsleitungen, sondern muss aus meiner Sicht zumindest teilweise aus erster Hand durch das Projekt neoHR, insbes. durch die Veränderungsmanager*innen aus dem POR erfolgen. Die Begleitung und Unterstützung meiner Geschäftsleitung ist hierbei wünschenswert.

Ich bitte, diese Stellungnahme der Beschlussvorlage beizufügen.

Mit freundlichen Grüßen
i.V.

Datum: 02.09.2021
Telefon:
Telefax:

Münchner Kammerspiele
MK-D

**Stellungnahme zum Grundsatzbeschluss neoHR
Organisation und Geschäftsprozesse stadtwweit optimieren und Doppelstrukturen
abbauen
Antrag Nr. 20-26 / A 00640 von der SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa
Liste vom 11.11.2020
Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587**

**An das Personal- und Organisationsreferat
Herrn Dr. Dietrich**

Die unten aufgeführte Argumentation des Eigenbetriebs Münchner Kammerspiele zur ursprünglichen Beschlussvorlage bleiben auch in Bezug auf die veränderte Beschlussvorlage des POR zu neoHR aktuell. Sie beziehen sich auf die Besonderheiten sowohl des Eigen- als auch des Theaterbetriebs.

„Aus Sicht des Eigenbetriebs Münchner Kammerspiele sind die Ziele des Reformprozesses neoHR gut und richtig. Insbesondere die Abschaffung von Doppelstrukturen und die Digitalisierung von Personalprozessen sind wünschenswert und zeitgemäß.

Dennoch weisen wir darauf hin, dass die Münchner Kammerspiele im Vergleich mit den Bereichen der Hoheitsverwaltung grundsätzlich anders zu betrachten sind. Als Eigenbetrieb werden sie als städtisches Sondervermögen geführt und sind daher finanziell eigenständig. Aufgrund der Rechtsform ergibt sich zudem eine originäre Zuständigkeit der Werkleitung für laufende Personalangelegenheiten aus der Gemeindeordnung. Diese Aspekte wurden bei früheren Delegationsbeschlüssen berücksichtigt. Sie haben zur heutigen, weitgehend dezentralen Organisationsstruktur im Personalbereich geführt.

Hinzu kommen theaterspezifische Besonderheiten, die eine Eingliederung des Personalmanagements des Eigenbetriebs in eine zentrale städtische Struktur als nicht sinnvoll erscheinen lassen. Im Folgenden werden diese Besonderheiten beispielhaft erläutert:

- Das Personal des Eigenbetriebs ist nur in dem kleinen Bereich der Verwaltung (ca. 40 Mitarbeiter*innen) mit den Referaten der Hoheitsverwaltung vergleichbar. Dieser Bereich ist so übersichtlich und vom zeitlichen Betreuungsaufwand so gering, dass eine Herauslösung der Stellenanteile und eine Ansiedlung einer*s Businesspartner*in beim POR nicht gerechtfertigt wäre. Stellenbewertungen, Stellenausschreibungen und -besetzungen laufen - abgesehen von einzelnen Ausnahmen - in der aktuellen Zusammenarbeit reibungslos und zügig.
- Die Berufsbilder in den künstlerischen, technischen und pädagogischen Bereichen der Theater (Schauburg, Kammerspiele) und der Otto-Falckenberg-Schule kommen in der restlichen Stadtverwaltung so gut wie nicht vor. Der gesamte künstlerische Bereich sowie künstlerisch-technisch Beschäftigte unterliegen dem Branchen-Tarifvertrag NV-Bühne. Er formuliert sehr differenziert spezifische Regelungen für

den Tendenzbetrieb „Theater“. Der Eigenbetrieb benötigt und verfügt über umfangreiches Fachwissen in der Anwendung des NV Bühne, welches in keinem Bereich der Hoheitsverwaltung benötigt wird. Eine Eingliederung dieser Bereiche in eine neue Struktur im POR würde folglich auch nicht zu Synergien führen.

- Ein Großteil der Beschäftigten im Bereich Technik ist im TVöD dem handwerklichen oder dem sonstigen Dienst zugeordnet. Sowohl im „Besonderen Teil der Entgeltordnung“ als auch für handwerkliche Tätigkeiten (13. LBzTV) wurden eigene Eingruppierungsmerkmale für Beschäftigte an Theatern und Bühnen gebildet. Theaterspezifische Regelungen wurden darüber hinaus in „Anlage D.11 Beschäftigte an Theatern und Bühnen“ ergänzt durch den „3. LBzTV zur Theaterbetriebszulage“ getroffen. Auch auf diesen Gebieten verfügt der Eigenbetrieb über ein ausgeprägtes Fachwissen, das für die restlichen Bereiche der Stadtverwaltung nicht von Interesse ist.
- Eine weitere deutliche Abweichung zu anderen Bereichen betrifft die Disposition der Arbeit. Sie erfolgt am Theater für die jeweils betroffenen Mitarbeiter*innen produktions- und Spielplan-bezogen. Schichtplanung und Arbeitszeiterfassung erfolgen auf Basis einer ausdifferenzierten „Dienstvereinbarung Zeitwirtschaft“ in einem elektronischen Dienstplanungs- und Zeiterfassungssystem, in dem alle theaterspezifischen Besonderheiten berücksichtigt werden. Auch hier ist Spezialwissen notwendig, das sonst an keiner anderen Stelle der Stadtverwaltung anwendbar ist.
- Bereits in der Funktionsanalyse wurde die heterogene Zusammensetzung des Personals in den Theaterbetrieben und der Otto-Falckenberg-Schule deutlich gemacht. Neben die beschriebenen tarifgebundenen Beschäftigten treten Künstler*innen, die je nach Tätigkeit abhängig oder selbstständig und meist produktionsbezogen an den Theatern beschäftigt werden. Sie unterliegen einem eigenen Vertragsmanagement und einem eigenen Abrechnungsregime.
- Aufgrund steigender internationaler Kooperationen müssen eine hohe Anzahl von Verträgen mit Steuerausländer*innen bearbeitet werden, in welchen Regelungen zur steuerlichen Beurteilung (Einkommensteuer, Umsatzsteuer) zu berücksichtigen sind. Das hierfür benötigte Fachwissen vor Ort ist für einen effektiven und effizienten Ablauf am Theater unabdingbar.

Nachdem in der aktuellen Beschlussvorlage die Einbindung der Eigenbetriebe auf einen späteren Zeitpunkt verschoben wurde, halten wir es für sinnvoll, die Besonderheiten zu diesem Zeitpunkt ergebnisoffen zu betrachten und zu bewerten.

Die dezentrale Struktur beim Personalmanagement führt zu einer hohen Kund*innenzufriedenheit, da die Angelegenheiten der Beschäftigten des Eigenbetriebs durch die vor Ort vorhandene Personalstelle schnell, mit dem notwendigen Fachwissen und ohne Doppelstrukturen bearbeitet werden können. Unterstützt durch die Stabsstelle Digitalisierung werden vermehrt digitale Workflows implementiert.

Vor diesem Hintergrund erscheint es weder in Bezug auf die Ziele des Reformprozesses, noch angesichts der spezifischen Themen und Abläufe in den Betriebsteilen des Eigenbetriebs sinnvoll, den Personalbereich unhinterfragt in die neue Organisation des POR einzugliedern.“

Die Münchner Kammerspiele unterstützen den Vorgang, die Strukturen des POR auf aktuelle die Bedarfe auszurichten und sich neu aufzustellen. Im Anschluss an die Umsetzung der Änderungen im POR – „wenn die neue Organisation im POR und dezentral zur Zufriedenheit läuft“ - beteiligen sich die Münchner Kammerspiele sehr gern an der Überprüfung, in welchem Umfang auch die Mitarbeiter*innen der Münchner Kammerspiele von den Änderungen profitieren können. Hierbei vertraut die Geschäftsleitung auf die Vereinbarung mit Herrn Dr. Dietrich im Gespräch vom 07.07.2021, die bei allen geplanten Veränderungen immer die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen als Kund*innen und die reibungslosen Abläufe der Prozesse in den Vordergrund stellt.

gez.

Von:
Gesendet: Mittwoch, 1. September 2021 18:05
An: neoHR
Cc:

Betreff: Überarbeiteter Grundsatzbeschluss neoHR, VPA am 13.10.2021 (VV am 20.10.2021)

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Kulturreferat unterstützt weiterhin - wie auch bereits in unserer Stellungnahme vom 10.06.2021 - die Bestrebungen des POR, im Personal- und Organisationsmanagement Verwaltungswege zu vereinfachen und zu beschleunigen, Doppelstrukturen abzubauen und klare Verantwortlichkeiten zu definieren.

Obwohl die überarbeitete Beschlussvorlage Zugeständnisse an die Referate beinhaltet - so soll der für Oktober 2022 vorgesehene Ausplanungsbeschluss von einer Arbeitsgruppe unter Beteiligung von drei Vertreter*innen aus dem Kreis der Geschäftsleitungen der Referate und einem/r Vertreter*in aus der Geschäftsleitung eines Eigenbetriebs (3+1 Modell) erarbeitet werden - ist der grundsätzliche Zentralisierungsgedanke weiterhin deutlich erkennbar.

So sollen bei der Besetzung der Stellen der HR-Business-Partner*innen (POR-1) nicht nur Personen aus dem POR, sondern vor allem auch Beschäftigte aus den Geschäftsleitungen der Referate berücksichtigt werden, um die Kundenperspektive sicherzustellen. Die Erfahrung bei allen bisherigen Zentralisierungsprozessen zeigt, dass die Kundenperspektive relativ schnell verloren geht, da keinesfalls sichergestellt ist, dass die Personen, die eine Aufgabe im Fachreferat inne hatten, diese Aufgabe auch in der Zentraleinheit weiter wahrnehmen.

Auch in der überarbeiteten Beschlussvorlage stehen die HR Business Partner*innen im POR künftig den Führungskräften der Referate und Eigenbetriebe als direkte strategische HR-Partner*innen beratend zur Seite. Gerade im Kulturreferat sind die Führungskräfte - die in vielen Fällen nicht dem Verwaltungsdienst angehören - in hohem Maße mit kulturspezifischen Fachaufgaben betraut, so dass ohne die Service- und Steuerungsfunktion der Geschäftsleitung und der Geschäftsstellen in den Instituten ein erheblicher verwaltungsmäßiger Mehraufwand auf die Führungskräfte zukommt, was keinesfalls ohne Auswirkungen auf die Qualität der fachlichen Aufgabenerfüllung bleiben wird.

Im Bereich HR Kompetenz- und Beratungscenter und dem Bereich der Organisation muss die Fachaufgabe des Referats bei der Neuaufstellung besonders berücksichtigt werden, da speziell im Kulturbereich die Attraktivität der Arbeitgeberin von den Bewerber*innen nicht allein bezüglich der LH München als Ganzes, sondern vor allem auch in Bezug auf das Referat, die konkrete Dienststelle, beurteilt wird.

Daher wiederholen wir unseren Vorschlag, für die Fachrichtung "Sonstiger Dienst" neben den personalwirtschaftlichen Entscheidungskompetenzen auch Vorbereitung und Vollzug auf das Kulturreferat zu übertragen. Dieses Modell hat sich bei der Münchner Stadtbibliothek für den Bibliotheks- und bibliothekstechnischen Dienst sowie bei den Münchner Philharmonikern für die Orchestermusiker*innen ausgezeichnet bewährt und sollte daher entsprechend ausgeweitet werden.

Die Zuständigkeiten und Delegationen der Eigenbetriebe und homogenen Bereiche sollen zunächst inhaltlich unverändert in die neue Regelungssystematik überführt werden; das Kulturreferat bittet dringend darum, dass auch auf Dauer nicht eine bestimmte Regelungssystematik, sondern im Detail sinnvolle und zielführende Regelungen den Ausschlag geben.

Auf Seite 29 wird ausgeführt, dass Zuständigkeiten für Teilprozesse auch vermehrt in den Referaten liegen können; schon 2023 sollen bestimmte Bewertungsaufgaben an die Referate delegiert werden; dies wird grundsätzlich positiv beurteilt, hängt jedoch hinsichtlich evtl. Effizienzgewinne entscheidend davon ab, welche Berichts- und Dokumentationspflichten damit für die Referate verbunden sein werden.

Viele der genannten Veränderungen sind abhängig von Digitalisierungsprozessen. NeoHR spricht dabei von dem zentralen Instrument der Organisationsoptimierung. Hier wird es im Sinne des beschriebenen "Beschäftigten Selbst-Service" entscheidend darauf ankommen, wie passgenau und benutzerfreundlich die entsprechenden Softwarelösungen in Bezug auf die IT-Affinität der jeweiligen Beschäftigten sein werden.

Weiterhin entscheidend für das Kulturreferat wird sein, was im "Zukunftsmodell Geschäftsleitungen" erarbeitet wird und wie die Aufrechterhaltung des laufenden Dienstbetriebs künftig sichergestellt werden soll. Die Geschäftsleitung und die Geschäftsstellen der Institute sind die Kommunikationsplattform zwischen den Fachbereichen und den Querschnittsreferaten. Dies betrifft in hohem Maße auch das Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement, das zwar nicht Gegenstand dieses Beschlusses ist, aber im Parallel-Programm neolT ebenfalls weitgehend zentralisiert werden soll.

Aus Sicht des Kulturreferats ist es äußerst fraglich, welcher Gestaltungsspielraum beim "Zukunftsmodell Geschäftsleitungen" bestehen wird, wenn es sich nur noch um Rumpf-Einheiten handelt.

Zusammenfassend kann das Kulturreferat daher der Beschlussvorlage weiterhin nicht zustimmen.

Mit freundlichen Grüßen

Kulturreferat der Landeshauptstadt München
Referatsgeschäftsleitung - GL/L
Burgstrasse 4
80331 München

Tel:

Fax:

e-mail:

Internet: www.muenchen.de/kulturaktuell

Diese Mail wurde von einem LiMux-Arbeitsplatz versendet.

Datum: 27.08.2021
Telefon:
Telefax:
Herr Dr. Böhle

Kreisverwaltungsreferat
Referatsleitung
KVR-RL

Reform des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München
– Grundsatzbeschluss neoHR; Stellungnahme zur Beschlussvorlage, vorgesehen für den
Verwaltungs- und Personalausschusses am 13.10.2021

An das Personal- und Organisationsreferat

Das Kreisverwaltungsreferat nimmt zu dem am 04.08.2021-zugeleiteten Entwurf der
Beschlussvorlage wie folgt Stellung.

1. Zusammenfassung

Das Kreisverwaltungsreferat begrüßt die vom Personal- und Organisationsreferat in der
Neufassung des Beschlussentwurfes dargestellte Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe
bei der Ausgestaltung der künftigen Aufgabenabgrenzung und der Erarbeitung des
sogenannten „Ausplanungsbeschlusses“ (vorgesehen: Oktober 2022).

Als besonders kritisch beurteilen wir jedoch weiterhin das anzustrebende Zielbild einer Head-
Count-Ratio und eines Einsparvolumens von etwa 300 Stellen (VZÄ) im HR-Bereich, bevor
überhaupt damit gestartet wurde, die bestehenden (Gesamt-)Prozesse inklusive der
Schnittstellen zwischen den Referaten / Eigenbetrieben und dem Personal- und
Organisationsreferat zu analysieren, zu optimieren und zu digitalisieren. Hierbei kann es sich
im jetzigen Stadium lediglich um eine Zielvorstellung handeln, die noch einer fundierten und
ergebnisoffenen Überprüfung bedarf. Die Analyseergebnisse von Roland Berger erfüllen diese
Anforderung keinesfalls. Effekte künftiger, noch anzugehender Digitalisierungsmaßnahmen
müssen erst greifbar sein. Die Antragsziffer 2 ist diesbzgl. zu verbindlich gefasst.

Es besteht nach wie vor Einigkeit, dass die Geschäftsprozesse des Personal- und
Organisationsmanagements optimiert, verschlankt und digitalisiert werden müssen. Es sind
Prozessanalysen und -optimierungen durchzuführen, auch im Hinblick darauf, welche
Beteiligungen (zentral/dezentral) entbehrlich sind.

Durchgehend IT-gestützte und digitalisierte Aufgabenerledigungen sind unumgänglich, hier
muss ein wesentlicher Fokus auf die Prozessanalyse gelegt werden.

Nach Auffassung des Kreisverwaltungsreferates besteht zweifelsohne die Notwendigkeit, das
Personal- und Organisationsmanagement zu reformieren, jedoch bedarf es keiner
fundamentalen stadtweiten organisatorischen Transformation, um diesbzgl. Optimierungs- und
Einspareffekte zu erreichen.

Im Vergleich zur 1. Fassung der Beschlussvorlage ist nun maßgeblich, dass in der
Zwischenzeit eine Beteiligung der Referate in Bezug auf

- die Gestaltung eines Zukunftsmodells der Geschäftsleitungen
- die Neuordnung der Tätigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement
(Verteilung Aufgaben und Verantwortlichkeiten zentral/dezentral)
- die Ausgestaltung der künftigen Rolle des HR Business Partner*in im POR sowie
- die Entscheidung der Referate über die Schnittstelle zum POR (HR BP)

erreicht wurde. Ebenso ist in der aktuell vorliegenden Fassung die Klarstellung enthalten, dass die dezentrale Ressourcenverantwortung und die Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe nicht in Frage gestellt werden.

Die Besonderheiten des Kreisverwaltungsreferates als publikumsintensivstes Referat und für die Abwicklung aller Wahlen und Abstimmungen verantwortliches Referat verlangen die dezentrale Steuerung der Querschnittsaufgaben durch die Geschäftsleitung.

Eine Neuordnung der Tätigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement kann erst nach Abschluss der zwingend durchzuführenden Prozessanalysen und -optimierungen in Angriff genommen werden.

Die Einführung der Funktion des HR Business Partner*in bereits zum 01.04.2022 wirft die Frage auf, mit welchen Aufgaben und welchem Auftrag die noch zu bestimmenden Stelleninhaber*innen an den Start gehen werden, denn die konkrete Rolle des HR BP*in wird erst im Ausplanungsbeschluss 10/2022 endgültig definiert.

Die Etablierung eines Service Center Obere Führungskräfte wird trotz der Ergänzungen und weiteren Ausführungen in der 2. Fassung als nicht notwendig angesehen.

In der 2. Fassung liegt zwar die Funktionsanalyse „Transformation der HR Funktion der LHM“ von Roland Berger nun als Anlage zu der Beschlussvorlage bei, jedoch fehlt es weiterhin an einem nachvollziehbaren Beleg für die Aussagen zu den erheblichen Doppelarbeiten. Als Effizienzziel wird nun eine Head Count Ratio von 1:64, in der vorherigen Fassung 1:74, vorgeschlagen und mit der Einbeziehung weiterer HR-Bereiche und der Organisationsarbeit begründet. Trotz Anpassung dieses Wertes bleibt es jedoch bei einem Einsparziel von rd. 300 VZÄ. Dies ist nicht transparent. Generell wurde die Head Count Ratio nicht analytisch ermittelt, sondern nimmt Bezug auf den Median des öffentlichen Sektors. Das KVR ist weiterhin der Auffassung, dass von einer vorzeitigen Festlegung eines konkreten Einsparziels Abstand genommen werden muss, bevor überhaupt die Geschäftsprozesse analysiert und optimiert sind und die beschriebene Digitalisierung greifbar ist.

Im Bezug auf das Geschäftsprozessmanagement verweist die Beschlussvorlage auf den Leistungsschnitt 2.0 in der Federführung des IT-Referates.

Geschäftsprozessmanagement ist als wesentliche Basis für die Analyse, Optimierung und Digitalisierung der HR-Prozesse – wie auch selbstredend aller regelmäßig wiederkehrender und stetig zu optimierender Geschäftsprozesse – unabdingbar.

Das GPM im Kreisverwaltungsreferat stellt eine konsequente Überprüfung und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess als stetige Daueraufgabe sicher.

Daher handelt es sich – unabhängig von einer Behandlung im Rahmen des „Leistungsschnitts 2.0“ - nicht um eine IT-Aufgabe und muss aufgrund der fachlichen Nähe weiterhin dezentral angesiedelt sein.

Im Bereich Projektmanagement ist eine klare Abgrenzung zwischen Projektzuständigkeiten des POR (referatsübergreifende Transformationsprojekte und POR-interne Projekte) und Projektzuständigkeiten der Referate notwendig. Referats- und fachspezifische Projekte müssen zwingend unter der Leitung und Verantwortung der Referate stehen.

Die Hauptabteilung IV des Kreisverwaltungsreferates (Branddirektion) bleibt als homogener

Bereich derzeit von der Beschlussvorlage des POR außer Betracht und wird erst zu einem späteren Zeitpunkt in die Reform einbezogen. Eine frühzeitige Beteiligung und Berücksichtigung von Besonderheiten homogener Bereiche ist jedoch erforderlich, wenn die Übernahme von Reformergebnissen für diese Bereiche in Betracht gezogen wird. Aus diesem Grund beteiligt sich auch die Hauptabteilung IV (Branddirektion) mit einem gesonderten Kapitel zukunftsorientiert an dieser Stellungnahme.

2. Weitere Ausführungen zu einzelnen Kapiteln bzw. Antragsziffern der Beschlussvorlage

zu Kapitel 2.1 – Grundlagen des Beschlusses

Im Zusammenhang mit dem Geschäftsprozessmanagement verweist die Beschlussvorlage auf die Federführung des IT-Referates und das Programm neOLT. Gleichwohl wird darauf hingewiesen, dass Entscheidungen im Rahmen des sog. „Leistungsschnitts 2.0“ Einfluss auf das Zukunftsmodell der Geschäftslösungen haben werden.

Die Aufgabe der dezentralen GPM-Bereiche ist es, auf der Basis verbindlicher Standards das Geschäftsprozessmanagement in den Fachreferaten aufzubauen und dieses im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses stetig voran zu treiben. Das GPM im KVR wurde im Jahre 2019 eingeführt und ist mittlerweile im gesamten Referat etabliert. Ein strategisches GPM ist aufgebaut, Ziele sind definiert, Prozesscontrolling ist etabliert und es sind alle Prozesseigner*innen und Prozessverantwortlichen festgelegt. Aktuell werden alle Prozesse im Referat sukzessive dokumentiert und teils auch bereits anhand von Kennzahlen gemessen und kontinuierlich verbessert. Alle Facharchitekt*innen bei KVR GL/3 sind als „Certified Business Process Professionals“ qualifiziert.

Der Innovationsbereich des POR stellt die Etablierung des Geschäftsprozessmanagements im KVR hinsichtlich der Leuchtturm- und Vorbildfunktion regelmäßig in den Vordergrund.

Eine weiterhin dezentrale Ansiedlung der Facharchitekt*innen in den Referaten ist aufgrund der fachlichen Nähe und referatsspezifischen Besonderheiten notwendig, um zu beurteilen, an welcher Stelle Digitalisierungsmaßnahmen den größten Effekt für die Aufgabenstellung des Referates und die Kund*innen (beim KVR: Bürger*innen) haben.

Geschäftsprozessoptimierungen und ggf. daraus folgende organisatorische Optimierungen benötigen zwingend detaillierte Kenntnisse über die Arbeitsweise und Rahmenbedingungen der Fachbereiche.

Zentralisierungsmaßnahmen hingegen würden den Rollout des Geschäftsprozessmanagements im Kreisverwaltungsreferat zurück werfen.

Nähere Ausführungen sind ggf. der Stellungnahme des Kreisverwaltungsreferates zum entsprechenden Beschlussvorhaben des RIT zu entnehmen.

zu Kapitel 4 – Ergebnisse einer 360°-Analyse zur Bestandsaufnahme im Personal- und Organisationsmanagement der LHM

Zwar liegt die Funktionsanalyse „Transformation der HR Funktion der LHM“ von Roland Berger nun als Anlage zu der Beschlussvorlage bei, jedoch fehlt es weiterhin an einem nachvollziehbaren Beleg für die Aussagen zu „erheblichen Doppelarbeiten“.

Die Daten der Funktionsanalyse bedürfen einer kritischen und referatsbezogenen Betrachtung. Es fehlen Angaben, welche Funktionen in die Bewertung einbezogen wurden. Aus Sicht des KVR kann aus den Ergebnissen der Funktionsanalyse keinerlei Rückschluss auf Doppelarbeiten gezogen werden, denn dies wird ausschließlich dadurch begründet, dass für fast alle Tätigkeitsbereiche sowohl im POR als auch in den dezentralen Bereichen Ressourcen vorgehalten seien. Unterschiedliche Tätigkeiten und Rollen bzw. Verantwortlichkeiten im Gesamtprozess wurden jedoch nicht betrachtet.

Die unterschiedlichen Rollen sind in Prozessen mit festgelegten Verantwortlichkeiten klar voneinander abgrenzbar. Bei Themen, die bislang eine Überprüfung sowohl bei den Geschäftsleitungen (im Rahmen der Antragstellung) als auch beim POR (im Rahmen der Entscheidung) beinhalten, ist eine Delegation zu begrüßen (vgl. Thema Stellenbewertungen). Bei der Ausübung von Grundsatztätigkeiten handelt es sich keinesfalls um Doppelstrukturen. Das POR erarbeitet stadtweite Vorgaben, Strategien und Instrumente, die in den Referaten umzusetzen sind, während sich die Referate beispielsweise um die konkrete Steuerung in den Referaten oder um referatsspezifische Konzepte kümmern.

Die Funktionsanalyse im KVR enthält in hohem Maße die unmittelbare Personalverwaltung der Fachdienststellen hinsichtlich Urlaub, Krankheit, ggf. Erfassung von Schichtzulagen, beispielsweise aber auch die Erstellung von Schichtplänen für Tierärzte und Fleischhygienekontrollen im Schlachthof. Bei diesen Aufgaben besteht weder eine Schnittstelle und erst Recht keine Doppelarbeit zur Geschäftsleitung des KVR, noch zum POR. Dies betrifft auch weitere Aufgaben, wie beispielsweise die Funktion der/des dezentralen Gleichstellungsbeauftragte*n (KVR: 0,8 VZÄ gemäß Stadtratsauftrag).

Als Fazit lässt sich feststellen, dass die im Bericht und in der Beschlussvorlage dargestellten Rückschlüsse nicht gezogen werden können.

zu Kapitel 5.1 – Notwendigkeit und Ziele der Reform

Es besteht nach wie vor Einigkeit, dass die Geschäftsprozesse des Personal- und Organisationsmanagements optimiert, verschlankt und digitalisiert werden müssen. Es sind Prozessanalysen und -optimierungen durchzuführen, auch im Hinblick darauf, welche Beteiligungen (zentral/dezentral) entbehrlich sind.

Bislang erfolgte keine fundierte Analyse der bestehenden (Gesamt-)Prozesse inkl. der Schnittstellen zwischen dem POR und den Referaten / Eigenbetrieben. Die modellierten Prozesse sowie der Servicekatalog der Geschäftsleitung des KVR wurden zur Verfügung gestellt, finden jedoch bisher keine Berücksichtigung.

Eine Neuordnung der Tätigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement kann erst nach Abschluss der zwingend durchzuführenden Prozessanalysen und -optimierungen in Angriff genommen werden. Dabei ist die Expertise der Referate zwingend einzubeziehen.

Durchgehend IT-gestützte und digitalisierte Aufgabenerledigungen sind unumgänglich und werden auch vom Kreisverwaltungsreferat gefordert. Entsprechende Maßnahmen wurden bisher nicht angegangen. Hier muss ein wesentlicher Fokus auf die Prozessanalyse gelegt werden.

Nicht zuletzt die Phase 1 des Münchner Kompetenzmanagements hat gezeigt, dass innovative zukunftsgerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen und -instrumente zwingend eine optimale IT-Unterstützung und -Umgebung benötigen. Da die Voraussetzungen noch nicht geschaffen sind, wurde die Einführungsphase 2 abgebrochen und zurück gestellt. Die vorgesehene Talent-Management-Suite soll die notwendigen Anforderungen erfüllen und auch für weitere PE-Themen zum Einsatz gebracht werden.

Auch die Einführung von Mitarbeiter*innen Self Service Angeboten erscheint für die angestrebte Reform der Personalmanagementarbeit essentiell.

zu Kapitel 5.2.2 – HR-Business-Partner-Modell

Aus der Neufassung der Beschlussvorlage ist ersichtlich, dass die HR Business-Partner*innen (HR BP) als Single Point of Contact innerhalb des POR agieren. Wesentlich hierbei ist die Konkretisierung, dass die Referate und Eigenbetriebe die Schnittstelle zum Personal- und Organisationsreferat (HR BP) festlegen.

Nach Auffassung des Kreisverwaltungsreferates sind leistungsstarke Geschäftsleitungen als Bindeglied zwischen den Fachdienststellen und dem Personal- und Organisationsreferat sowie zur Steuerung der HR-Prozesse und Personalentwicklungsinstrumente innerhalb der Referate unverzichtbar. Die mit der Einführung des HR Business-Partner-Modells verfolgte Zielrichtung wird in der Geschäftsleitung des KVR seit Jahren gelebt.

Die Ansprechpersonen für die Führungskräfte decken ein breites Portfolio im Personal- und Organisationsmanagement ab und können umfassend in allen Belangen der Fachdienststellen sowie der Referatsleitung beraten. Dabei sind bereichsspezifische Kenntnisse und Erfahrungen der Ansprechpersonen für ihre Zuständigkeitsbereiche unerlässlich.

Die Geschäftsleitung gewährleistet einheitliche und hohe Qualitätsstandards der Vorgänge vor der Zuleitung an das POR und übernimmt sämtliche Koordinations- und Steuerungsaufgaben innerhalb des Referates, vielfach in Umsetzung der stadtweiten Instrumente und Verfahrensvorgaben.

Für das KVR würde das vorgeschlagene Modell HR-Business Partner bei Vorgängen von besonderer Bedeutung eine optimale Schnittstelle zwischen der Geschäftsleitung des KVR und dem Personal- und Organisationsreferat bilden und könnte durchaus eine Beschleunigung bewirken. Ohne HR-Spezialist*in als Gegenpart in der Geschäftsleitung hingegen stellt das Modell im Vergleich zur Ist-Situation keine Verbesserung, sondern eine Verschlechterung für die Fachdienststellen und letztendlich für die Kund*innen des Kreisverwaltungsreferates dar.

Weiterhin unklar ist jedoch der Aufgabenzuschnitt für die Funktion der HR BP und somit die künftige Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen Referat und HR BP. Da die konkrete Aufgabenverteilung noch festzulegen ist (vgl. Arbeitsgruppe und Ausplanungsbeschluss), ist die geplante Einführung des Modells bereits zum 01.04.2022 nicht nachvollziehbar.

Nach Auffassung des Kreisverwaltungsreferates könnten folgende Aufgabenfelder besonders gewinnbringend sein – das Optimieren und Evaluieren von P/O-Prozessen, Abstimmungen und Begleitung von bedeutsamen Organisationsmaßnahmen innerhalb des POR, Personalgewinnung für besondere Berufsgruppen / Einzelfunktionen, Maßnahmen zur gezielten Personalentwicklung und das Begleiten und Umsetzen neuer stadtweiter Steuerungsinstrumente in den Referaten.
Ebenso erscheint es überlegenswert, die Aufgabe SC Obere Führungskräfte in die Rolle HR BP zu integrieren.

Zu Kapitel 5.2.3 – Neue Aufbauorganisation des POR

5.2.3.3 – Geschäftsbereich HR Kompetenz- und Beratungszentrum (POR-2)

Das Kreisverwaltungsreferat bittet um eine Konkretisierung, in welchem Kompetenz Center (KC) künftig das Kompetenzmanagement angesiedelt ist.
Als wesentliche Grundlage zur Optimierung und Beschleunigung von HR-Prozessen der Personalentwicklung muss das Kompetenzmanagement unter der Maßgabe einer effizienten IT-Unterstützung wieder aufgegriffen werden.

5.2.3.4 – Geschäftsbereich HR-Kund*innen-Zentrum (POR-3)

KC Personalservice:

Ein stadtweit zentraler Personalservice für Erfassungen aller Art in paul@ ist nicht vorgesehen. Aus diesem Grund müssen die Kapazitäten, die für diese Aufgaben in den Fachdienststellen des KVR aufgewendet werden, zwingend dort verbleiben. Auf die Ausführungen zu Kapitel 4 im Zusammenhang mit der Funktionsanalyse wird verwiesen. Ein Einsparpotential ist hier nicht ersichtllich. Vielmehr weisen die Fachdienststellen des KVR regelmäßig auf einen Personalbedarf hin, der sich zu Lasten von originären Aufgaben der Vorzimmerkräfte und Teamassistenzen auswirkt. Vereinfachungen im Personalsystem und eine Minimierung des Verwaltungsaufwands im Zuge von neoHR wären sehr zu begrüßen.

SC Dienstreisen:

Das Kreisverwaltungsreferat sieht keinen Mehrwert darin, konkrete Buchungen und die zugehörigen Abrechnungen von Dienstreisen zentral im POR vorzunehmen, zumal eine weitestgehende Digitalisierung des Prozesses vorgesehen ist und die Budgethoheit bei den Referaten liegt.

5.2.3.5 – Geschäftsbereich Beschäftigungsbedingungen & Recht (POR-4)

SC Gesundheitsmanagement:

Das Kreisverwaltungsreferat geht davon aus, dass hierbei kein Service Center für alle Beschäftigten der Stadtverwaltung geplant ist, sondern dass referatsspezifische Aufgaben des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und des Betrieblichen Einsatzmanagements (BEM) nach wie vor dezentral wahrgenommen werden. Hier bestehen keine Doppelstrukturen zwischen den zentralen Aufgaben des Personal- und Organisationsreferates und der

erfolgreichen dezentralen Arbeit in den Referaten. Auf die entsprechenden Stadtratsbeschlüsse wird verwiesen.

5.2.3.6 – Geschäftsbereich Organisation & Transformation (POR-5)

SC Change- und Projektmanagement:

Durch die Konkretisierung in der 2. Fassung des Entwurfs der Beschlussvorlage hinsichtlich der Zuständigkeit des POR für referatsübergreifende Transformationsprojekte sind keine offensichtlichen Überschneidungen mit dem referats- und fachspezifischen Projektmanagement des KVR erkennbar.

Zu nennen ist hier insbesondere das Großprojekt Wahlen und Abstimmungen oder wie zuletzt das Umbauprojekt Ruppertstraße/Implerstraße. Projektleitungen müssen zwingend über eine unmittelbare Nähe zu den Fachbereichen und entsprechende Kunden- und Stakeholderkenntnisse sowie produkt- und dienstleistungsspezifisches Wissen verfügen. Referats- und fachspezifische Projekte müssen daher zwingend unter der Leitung und Verantwortung der Referate stehen.

5.2.3.7.2 – Servicecenter Obere Führungskräfte:

Die Notwendigkeit eines Servicecenters Obere Führungskräfte als eigenständige Organisationseinheit wird trotz der Ergänzungen in der 2. Fassung nach wie vor nicht gesehen.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Haushaltslage und der Gefahr der Entstehung von Doppelstrukturen wäre es überlegenswert, die Aufgaben für das geplante SC Obere Führungskräfte den Bereichen HR BP (Personalbetreuung und -entwicklung) bzw. KC Personalentwicklung (Fortbildungs- und Coachingangebot) zuzuordnen.

zu Kapitel 5.3.1 – Zeitplanung

Die Zeitschiene wurde im Vergleich zur 1. Fassung angepasst. Die Einführung der Funktion des HR BP zum 01.04.2022, und damit noch vor Einbringung des Ausplanungsbeschlusses im Oktober 2022, kann nicht nachvollzogen werden (siehe auch Ausführungen zu Ziffer 5.2.2.). Zudem wird auf die nachfolgenden Ausführungen zu Kapitel 5.3.2 verwiesen. Angesichts der zu erarbeitenden Details für den Ausplanungsbeschluss, der Vorlauf Fristen im Beschlusswesen sowie der formellen Einbindung nicht im 3+1 Gremium beteiligter Referate erscheint die zeitliche Planung für den Ausplanungsbeschluss im Oktober 2022 zu knapp.

zu Kapitel 5.3.2 (in Verbindung mit Antragsziffer 2a) – Effizienzziele

Als Effizienzziel wird in der Beschlussvorlage eine Head Count Ratio von 1:64, in der vorherigen Fassung 1:74, vorgeschlagen und mit der Einbeziehung weiterer HR-Bereiche und der Organisationsarbeit begründet. Trotz Anpassung dieses Wertes bleibt es jedoch bei einem Einsparziel von rd. 300 VZÄ. Dies ist nicht transparent. Generell ist die Head Count Ratio nicht analytisch ermittelt, sondern nimmt Bezug auf den

Median des öffentlichen Sektors (1:64).

Der Head-Count-Ratio bei KVR GL/1 (inkl. Führungsaufgaben, ohne die Funktion der Teamassistenten) liegt zum Zeitpunkt der Funktionsanalyse bei 1 : 141 (16 : 2.271¹). Dabei arbeitet die Geschäftsleitung des Kreisverwaltungsreferates effizient mit einem geringen Ressourceneinsatz anhand von definierten Geschäftsprozessen und Services nach einem Servicekatalog. Die Ist-Situation und Personalbedarfsermittlung in der Geschäftsleitung des Kreisverwaltungsreferates beruht auf den erhobenen Prozessen. Unbenommen bleibt, dass signifikante Einsparpotentiale durch Optimierungsmaßnahmen und Digitalisierung zu erreichen sind, um eine noch bessere Head-Count-Ratio im KVR zu erzielen.

Einsparpotentiale werden lt. Beschlussvorlage insbesondere dort erwartet, wo heute starke Doppelstrukturen bestehen, viele Teilkapazitäten über viele Bereiche vorhanden sind oder standardisierte Prozesse noch manuell erledigt werden.

Das KVR weist in diesem Zusammenhang nochmals darauf hin, dass keine fundierte Analyse zu konkreten Doppelarbeiten und Doppelstrukturen vorliegt (vgl. Ausführungen zu Kap. 4), die ein hohes Einsparpotential rechtfertigen würden. Effekte geplanter Digitalisierungsmaßnahmen im HR-Bereich hingegen sind in naher Zukunft noch nicht absehbar.

Auch wenn die genaue Definition der Zielgrößen erst im Rahmen des Ausplanungsbeschlusses erfolgen soll, ist das KVR weiterhin der Auffassung, dass von einer vorzeitigen Festlegung eines konkreten Einsparziels Abstand genommen werden muss, bevor überhaupt die Geschäftsprozesse analysiert und optimiert sind und die beschriebene Digitalisierung greifbar ist.

Eine Reduzierung der stadtweit zur Personal- und Organisationsarbeit eingesetzten Ressourcen von derzeit ca. 1.350 VZÄ auf 1.050 VZÄ erscheint innerhalb einer kurzen Zeitschiene bis zum 31.12.2025 nicht realisierbar. Wie beschrieben ist weder die Größenordnung möglicher Einsparungen nachvollziehbar, noch ist erkennbar, aus welchen Gründen von der ersten Fassung des Beschlussesentwurfes (Umsetzung bis 2027) Abstand genommen wurde.

Personalengpässe im Personal- und Organisationsmanagement wirken sich zwangsläufig auf die Aufgabenerfüllung der Fachdienststellen und die Zufriedenheit der Kund*innen aus.

Zu Kapitel 5.3.4 (in Verbindung mit Antragsziffer 2c) – Neuordnung der Tätigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement

Die Stellungnahme des Kreisverwaltungsreferats zur 1. Fassung der Beschlussvorlage ging von der Zielrichtung einer Zentralisierung aller P/O-Aufgaben im POR aus. Zudem war die Beteiligung im weiteren Verlauf nicht erkennbar und die Zeitschiene hinsichtlich Auswirkungen auf die stadtweite P/O-Arbeit unklar.

Durch die Konkretisierungen in der Neufassung ist nun ersichtlich, dass die Fachreferate bzw. Geschäftsleitungen weiterhin eine wesentliche und tragende Rolle in der Personal- und Organisationsarbeit einnehmen werden und welche konkreten Mitwirkungsmöglichkeiten der Referate bestehen, insbesondere um die künftige Abgrenzung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen den Referaten / Eigenbetrieben und dem POR

¹ Anzahl Beschäftigte KVR (ohne HA IV Branddirektion) zum Stichtag der Funktionsanalyse, 31.01.2021

(Ausplanungsbeschluss Oktober 2022) zu entwickeln.
Wesentlich ist zudem, dass die dezentrale Ressourcenverantwortung und die Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe nicht in Frage gestellt werden.

Für eine bestmögliche Aufgabenerledigung und optimalen Betriebsablauf im Kreisverwaltungsreferat und den Dienststellen mit vielfältigen Aufgabenstellungen ist eine schlagkräftige und gut funktionierende Geschäftsleitung unabdingbar.

Der Zielrichtung, dass rein operative Tätigkeiten im Personalmanagement, die jedoch noch näher zu definieren sind, verstärkt zentralisiert in so genannten Shared-Service-Centern im Personal- und Organisationsreferat wahrgenommen werden, wird grundsätzlich zugestimmt, sofern eine Verlagerung sinnvoll und wirtschaftlich ist.

Der aufgezeigten Planung zur Erarbeitung des Ausplanungsbeschlusses kann dem Grunde nach zugestimmt werden. Als Basis für die Aufgabenabgrenzung ist eine Analyse der Prozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten notwendig (vgl. Ausführungen Prozessoptimierung an anderen Stellen). Jedoch erscheint dem Kreisverwaltungsreferat die Zeitschiene für die Erarbeitung der entsprechenden Ergebnisse zwischen Oktober 2021 und ca. Sommer 2022 als zu knapp bemessen.

zu Kapitel 5.3.5 (in Verbindung mit Antragsziffer 2d) – Beteiligung am Ausplanungsbeschluss (Arbeitsgruppe)

Auf die Ausführungen zu Kapitel 5.3.4 wird verwiesen.

Zu Kapitel 5.4 (in Verbindung mit Antragsziffer 3) – Zukunftsmodell für die Geschäftsleitungen

Auf die Ausführungen zu Kapitel 5.3.4 wird verwiesen.

Zu Kapitel 5.5. (in Verbindung mit Antragsziffer 4) – Delegation der Stellenbewertung

Die Einführung einer IT-Lösung zur Optimierung und Beschleunigung des Bewertungsprozesses, zur Dokumentation von Bewertungsvorgängen, Durchführung von Quervergleichen etc. wird vom KVR nach wie vor begrüßt. Wie in der Beschlussvorlage enthalten, soll die Einführung und der Betrieb der IT-Lösung schnellstmöglich erfolgen.

Eine Übertragung der Aufgaben und Verantwortung lediglich im Rahmen der vorhandenen Stellen und Mittel der Referate / Eigenbetriebe anzubieten entspricht nicht den Grundsätzen der Delegation. Auch hier muss – wie bei etwaigen anderen Aufgabenverlagerungen im Rahmen der Neuordnung – der bisherige und der künftige Prozess gegenüber gestellt und dahingehend analysiert werden, welche Schritte des Prozesses künftig ersatzlos wegfallen und Einsparpotential mit sich bringen (z. B. Synergieeffekte nach Wegfall einer doppelten Prüfung) und welche jetzigen Aufgaben des POR künftig zusätzlich in den Referaten anfallen.

(z. B. Dokumentation). Nicht hinnehmbar wäre es, wenn Aufgaben der Referate bei einer etwaigen Zentralisierung im POR mitsamt Kapazitäten übergehen und Aufgaben des POR bei einer etwaigen Delegation ohne Kapazitäten übernommen werden müssen. Effizienzziele durch eine beschleunigte Bearbeitung und Einspareffekte durch Synergien können dennoch erreicht werden.

3. Stellungnahme der Hauptabteilung IV, Branddirektion

Die gesonderte Stellungnahme der Hauptabteilung IV für den Bereich der Branddirektion liegt dieser Stellungnahme als Anlage bei.

Das Kreisverwaltungsreferat bittet darum, das Vorbringen im Rahmen der Beschlussvorlage zu würdigen.

Dr. Thomas Böhle

Datum: 01.09.2021

Telefon:

Telefax:

**Referat für
Bildung und Sport**
Stadtschulrat

Reform des Personal- und Organisationsmanagements der LHM -
Grundsatzbeschluss neoHR für den 13./22.10.2021;
Stellungnahme des RBS zur überarbeiteten Beschlussvorlage des POR

An das Personal- und Organisationsreferat (vorab per E-Mail an

Sehr geehrter Herr Dr. Dietrich,

auf Ihr Schreiben vom 04.08.2021 nehmen wir Bezug und bedanken uns für die Auseinandersetzung mit den Bedenken der Referate. Gerne greifen wir die Möglichkeit auf, zu der Neufassung der Beschlussvorlage Stellung zu nehmen.

Für das RBS ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess selbstverständlich, was auch die HR-Arbeit und deren Optimierung einschließt.

Wir sehen es positiv, dass die Referate und Eigenbetriebe bei der Ausgestaltung der Reform des Personal- und Organisationsmanagements beteiligt werden. Dabei hat das RBS ein hohes Interesse daran, sich aktiv einzubringen.

Zu dem überarbeiteten Grundsatzbeschluss nehmen wir wie folgt Stellung:

1. Homogene Bereiche im RBS bleiben Erfolgsmodell (kein weiteres Aufgreifen im Rahmen von neoHR nötig sowie Bestätigung, dass homogene Bereiche auch in Zukunft dezentral verortet bleiben)

Wie wir in unserer ersten Stellungnahme vom 11.06.2021 deutlich gemacht haben, gibt es aus Sicht des RBS keinen Anhaltspunkt, die homogenen Bereiche zunächst nur auszuklammern und zu einem späteren Zeitpunkt durch das Programm neoHR erneut aufzugreifen.

Das RBS ist personalverantwortliche Stelle für mehr als 14.000 Mitarbeiter*innen (inkl. Beurlaubte) im pädagogischen Bereich. Die tragenden Elemente der Neuorganisation des POR sind im RBS bereits weitgehend realisiert, d.h.

niedriger Ressourceneinsatz, durch die Funktionsanalyse für die homogenen Bereiche Erziehungsdienst und Lehrdienst bestätigt

keine Doppelstrukturen, da die Aufgaben umfassend und selbständig durch das RBS ohne Einbeziehung des POR erledigt werden.

hohe Kund*innenzufriedenheit

Weitere Aufgabenfelder wie Personalgrundsätze, Personalplanung, Personalsteuerung werden ohne Steuerung durch das POR erledigt. Zur Lösung von Besonderheiten der homogenen Bereiche Erziehungs- und Lehrdienst bestehen oft mit dem POR vereinbarte Sonderregelungen bzw. das RBS entwickelt eigene erfolgreiche Modelle.

Die homogenen Bereiche des Lehr- und Erziehungsdienstes erfüllen die angestrebten Ziele von neoHR. Dort existieren keine Doppelstrukturen aufgrund der umfangreichen Zuständigkeiten im RBS. Die Aufgaben werden umfassend und selbständig durch das RBS erledigt. Lediglich einzelne Aufgaben werden zentral durch das POR (Mutterschutz/Elternzeit, Krankenangelegenheiten) in direktem Kontakt mit den Fachbereichen erledigt. Hier ist der Intention des Beschlusses bereits Rechnung getragen.

Der niedrige Ressourceneinsatz im Lehr- und Erziehungsdienst wurde durch die Funktionsanalyse bestätigt. Dies gilt, obwohl Optimierungspotenziale durch eine HR-IT kaum erschlossen sind. Bislang konnte selbst E-Recruiting für den Lehrdienst nur in Teilen übertragen werden, für den Erziehungsdienst war dies bislang leider noch nicht möglich. Es gilt hierbei die Forderung, dass alle Potenziale digitaler Technologien so rasch als möglich auch für homogene Bereiche nutzbar sein müssen (s. hierzu Ziffer 7).

Der Personaleinsatz bei KITA liegt nach den Ergebnissen durch Roland Berger signifikant unter dem Zielwert von 1:64 (laut Sounding Board 1 liegt er bei 1:225; nach Plausibilisierung durch das RBS immer noch bei über 1:100). Aus dem dargestellten Benchmark im Sounding Board ist klar festgestellt, dass der homogene Bereich KITA die vom Stadtrat geforderte Head-Count-Ratio/Betreuungsquote bereits jetzt übererfüllt.

Der Personaleinsatz für HR im Lehrdienst liegt nach Validierung des RBS mindestens auf dem Niveau des Panels „öffentlicher Sektor“. Darüber hinaus ist hier auch das PI-ZKB als maßgeblicher Dienstleister im Bereich der pädagogischen Fort- und Weiterbildung sowohl für den Lehr- als auch Erziehungsdienst enthalten. Dies gilt, obwohl Optimierungspotenziale durch eine HR-IT kaum erschlossen sind.

Die dezentrale HR-Zuständigkeit für die homogenen Bereiche hat sich bewährt. Die Grundsatzentscheidung zugunsten einer dauerhaften Beibehaltung der dezentralen Zuständigkeiten soll somit bereits zum jetzigen Zeitpunkt getroffen werden.

In der außerordentlichen GL-Tagung vom 23.07.2021 wurde auf Nachfrage des RBS bestätigt, dass HR-Tätigkeiten für die homogenen Bereiche auch in Zukunft dezentral verortet bleiben.

Leider tritt dies im vorliegenden Beschlussskizzenentwurf nicht klar hervor. Diese Sicherheit ist für die Bildungseinrichtungen wegen der nachgewiesenen Effizienz, kombiniert mit den Vorteilen der Kund*innennähe und -zufriedenheit, von entscheidender Bedeutung und muss sich auch in dem anstehenden Grundsatzbeschluss und im Referentenantrag widerspiegeln.

Ebenso ist klarzustellen, dass das neue „Servicecenter Obere Führungskräfte“ (ab A16 / E15Ü) nicht den Lehrdienst und die Schulleitungen umfasst, da für diesen Personenkreis Zuständigkeiten des Pädagogischen Instituts – Zentrum für kommunales Bildungsmanagement gegeben sind.

Gleichermaßen ist deutlich zu machen, dass das dezentrale BEM-Fallmanagement als Bestandteil der Personalverantwortung für die homogenen Bereiche des Lehr- und Erziehungsdienstes genauso wie die diesbezüglichen Aufgaben in den Bereichen Grundsatz und Personalentwicklung kundennah in der Zuständigkeit des RBS verbleiben.

Fazit:

Das RBS stellt sich mit seinen homogenen Bereichen einem Wirtschaftlichkeitsvergleich, in dem die Effizienzziele vergleichbaren Zielwerten zu neoHR unterliegen. Ein späteres erneutes Aufgreifen ist nicht erforderlich. Künftige Effizienzgewinne, beispielsweise durch digitale Formate o.ä., stehen hier nicht entgegen.

Das RBS bittet daher, den Antrag des Referenten unter Ziffer 2b) wie folgt zu ändern:

„Die Eigenbetriebe mit Ausnahme von IT@M ~~und die homogenen Bereiche~~ bleiben zunächst außer Betracht und werden zu einem späteren Zeitpunkt in die Reform einbezogen. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, mit dem Ausplanungsbeschluss einen Zeitplan für die Einbeziehung der Eigenbetriebe ~~und der homogenen Bereiche~~ vorzulegen. Die homogenen Bereiche bleiben außer Betracht, unterliegen jedoch im Hinblick auf die Effizienzziele den vergleichbaren Zielwerten.“

2. Festlegung von Effizienzzielen, die erst bei Klarheit über deren Ausgestaltung in VZÄ-Reduzierungen münden

Nach wie vor stellt sich die Frage, ob der neu gewählte Benchmark von 1:64 für die LHM geeignet ist, da im Panel Kommunen mit Privatfirmen vermischt sind. Die Ausgliederung der Bereiche Stadtwerke, Energie, Abfallwirtschaft bzw. Telekommunikation aus der öffentlich-rechtlichen Organisation erfolgte seinerzeit mit der Begründung Konkurrenzfähigkeit zur Privatwirtschaft zu schaffen.

Es bleibt leider unverändert offen, wo die erwarteten Einsparungen konkret erfolgen sollen, insbesondere da in der neuen Organisationsform des POR Stellenschaffungen in den neuen Geschäftsbereichen zu erwarten und mögliche Effizienzgewinne durch die Digitalisierung noch nicht quantifiziert sind.

Aus Sicht des RBS muss gewährleistet und bereits im Grundsatzbeschluss festgehalten werden, dass die in der Antragsziffer 2a erwähnte Sozialverträglichkeit auch die Gleichbehandlung der Mitarbeiter*innen der Personalabteilungen der Referate mit denen des POR beinhaltet, v.a. bei evtl. erforderlich werdender Disposition von Dienstkräften in andere Bereiche außerhalb neoHR bzw. bei der Besetzung von Stellen im HR-Bereich.

Das Kernargument „Abschaffung von Doppelstrukturen“ kann nicht grundsätzlich nachvollzogen werden und beruht vor allem auf einer POR-Sicht und nicht auf einer Sicht der Referate. Die Teilung bisheriger Prozesse stellt aus unserer Sicht keine Doppelstruktur, sondern die Ausgestaltung einer Schnittstelle dar.

Betrachtet man zum Beispiel die Prozesse LoB und Clearing Beurteilungen im heterogenen Bereich oder das Dezentrale BEM-Fallmanagement für die homogenen Bereiche des Lehr- und Erziehungsdienstes, erfolgt eine qualitätvolle Ende-zu-Ende-Bearbeitung bei GL in hoher Effizienz bereits jetzt. Doppelstrukturen gab und gibt es hier nicht. Konsequenter und folgerichtig war daher in diesem Kontext auch, die Letztprüfungsinstanz im Bereich der dienstlichen Beurteilungen über die Beschlussvorlage "Strategische Aufgabenkritik im POR", Nr. 20-26 / V 02005, vom 09.12.2020 den Referaten anzuvertrauen.

Das RBS erachtet es als fragwürdig, zum jetzigen Zeitpunkt und damit im Vorgriff auf die Detailplanungen 300 VZÄ zur Einsparung vorzuschlagen.

Fazit:

Dem Stadtrat sollte eine konkret bezifferte Reduzierung von Personalressourcen erst dann zur Entscheidung vorgelegt werden, wenn deren künftige Ausgestaltung hinreichend konkretisiert wurde. Auch sehen wir in diesem Zusammenhang noch die Notwendigkeit einer stärkeren Einbeziehung der Referatsgeschäftleitungen bei der Interpretation der Ergebnisse aus der Funktionsanalyse.

Das RBS regt an, den Antrag des Referenten unter Ziffer 2a) wie folgt zu ändern:

„Der Stadtrat stimmt dem Zielbild zur Betreuungsquote zu und beauftragt das Personal- und Organisationsreferat, dem Stadtrat mit dem Ausplanungsbeschluss eine Detailplanung vorzulegen, wie die stadtweit zur Personal- und Organisationsarbeit eingesetzten Personalressourcen ~~von derzeit ca. 1.350 VZÄ auf 1.050 VZÄ~~ reduziert werden. (...)“

3. Optionsmodell für referatsspezifische Lösungen eröffnen

Moderne HR-Arbeit im Sinne eines „Business Partners“ für die Geschäftsbereiche, aber auch die Betreuung der Mitarbeiter*innen selbst, setzt die Einbeziehung von Kund*inneninteressen und damit Kund*innennähe voraus.

Dies alles spricht für eine grundsätzlich dezentrale Ausrichtung der HR-Arbeit. Hinzu kommt, dass die Digitalisierung („Business follows IT“) zu stadtweit standardisierten Prozessen führt und damit eine dezentrale Aufgabenwahrnehmung antizipiert.

Die homogenen Bereiche wie auch die bereits voll delegierten Zuständigkeiten im heterogenen Bereich zeigen damit, dass eine Personalarbeit auf 2 Ebenen (Fachbereich – Personalverwaltung des Referats) erfolgreich und ohne zusätzliche Stellen für HR-Business Partner möglich ist. Die Funktion besteht de facto heute schon im RBS (ohne hierfür gesonderte Kapazitäten auszuweisen) und wird durch die Führungsebenen der pädagogischen Geschäftsbereiche sowie GL bzw. Referatsleitung wahrgenommen.

Die Kundenzufriedenheit mit der HR-Arbeit im RBS liegt mit 2,7 bereits über den Werten der Zentrale POR. Weiters liegt die Head Count-Ratio im heterogenen Bereich auf einem sehr guten Niveau.

Daher sollte die Möglichkeit von referatsspezifischen Regelungen, insbesondere für große und im Personalwesen leistungsfähige Referate wie das RBS, in den vorliegenden Grundsatzbeschluss aufgenommen werden. Damit werden die bestehenden Vorteile (Kund*innennähe, hohe Effizienz und Vor-Ort-Know-how) optimal genutzt und Schnittstellen können entfallen. Gerne stellen wir uns dabei einem wirtschaftlichen Vergleich.

Auch in der außerordentlichen GL-Tagung vom 23.07.2021 wurde ausgeführt, dass nicht alle Referate „über einen Kamm geschoren werden sollen“ und es denkbar sei, kleinere Referate anders zu behandeln als große.

Wir sehen daher die Möglichkeit eines **Optionsmodells** als einen wesentlichen Eckpunkt für den Grundsatzbeschluss und bitten diese entsprechend aufzunehmen. Die nähere Ausgestaltung des Optionsmodells, inkl. Personaltransition für übergehende Aufgaben, kann dann im Ausplanungsbeschluss erfolgen.

Exemplarisch möchten wir hierzu unseren Vorschlag der HR-Arbeit für Schulen durch das RBS herausgreifen:

Als Schulträger bzw. Sachaufwandsträger ist das RBS für den ordnungsgemäßen Schulbetrieb von 124 städtischen und ca. 220 staatlichen Schulen verantwortlich, was neben dem Lehr- und Verwaltungspersonal an städtischen Schulen auch das gesamte Hauspersonal, also auch an staatlichen Schulen, erfasst. Eine bedeutende Optimierung ist es daher, die HR-Arbeit für Schulen im RBS zu bündeln.

RBS GL 13 agiert für das Haus- und Verwaltungspersonal (insbesondere THV und Sekretariatspersonal) schon jetzt als erfolgreicher „Business Partner“ für rund 350 Schulleitungen und ist zudem vorgesetzte Dienststelle sämtlicher THV. Es wäre kontraproduktiv, die gesetzlich festgelegte Betriebsverantwortung von der Personalverantwortung zu trennen und diese Aufgaben nun in Richtung POR zu verlagern, da das RBS bereits weitestgehend autark agiert (z.B. Clearing Beurteilungen, Arbeitszeiten, LoB, Personalentwicklung). Weiters liegt die Head Count-Ratio im heterogenen Bereich hier auf einem sehr guten Niveau.

Dem Erfolgsmodell homogener Bereich folgend, sehen wir eine komplett gebündelte HR-Arbeit für Schulen und Kindertageseinrichtungen im RBS (inkl. Haus- und Verwaltungspersonal) für folgerichtig an. Dies schließt Grundsatz- und PE-Themen auch für diese Gruppen ein. Gleiches wäre auch für das Sportanlagenpersonal denkbar, was den Vorteil hätte, dass das gesamte „ehemalige Arbeiterpersonal“ in einer Hand im RBS verbleibt und dann vollumfänglich betreut würde.

Auch im Bereich Kindertageseinrichtungen wurden seit kurzem Verwaltungsstellen an Kitas geschaffen. Derzeit sind bereits 80 Verwaltungskräfte vor Ort. Ein weiterer Ausbau wird dem Stadtrat noch 2021 vorgelegt. Es bietet sich auch hier an, die Personalverantwortung für das komplette Personal an den Kitas im RBS zu situieren.

Damit ist für Schulen und Kitas eine Personalarbeit aus einer Hand wie im homogenen Bereich mit allen Vorteilen auf 2 Ebenen (Fachbereich – Personalverwaltung des Referats) möglich. Umgekehrt brächte eine Zentralisierung hier keine Effizienzgewinne, da spezielles Know-how für das Haus- und Verwaltungspersonal unverändert vorzuhalten ist und keine Synergieeffekte im POR entstehen.

Fazit:

Das RBS bittet daher, den Antrag des Referenten unter Ziffer 2c) mit einem zusätzlichen Aufzählungspunkt wie folgt zu ergänzen:

„• Optional können Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten referatsspezifisch geregelt werden, soweit dies organisatorisch sinnvoll ist und die Referate dies wünschen. Hierbei können auch Modelle zur Anwendung kommen, die sich an den Regularien der homogenen Bereiche orientieren. Die Effizienzziele unterliegen dabei den vergleichbaren Zielwerten.“

4. Zukunftsmodell für die Geschäftsleitungen muss auch referatsspezifischen Gegebenheiten Rechnung tragen

Das RBS begrüßt, dass die Referate und Eigenbetriebe bei der Erarbeitung intensiv beteiligt werden. Ebenso begrüßen wir die Klarstellung, dass die dezentrale Ressourcenverantwortung und die Organisationshöhe der Referate und Eigenbetriebe nicht in Frage gestellt werden.

Vor diesem Hintergrund weisen wir darauf hin, dass das Zukunftsmodell auch referatsspezifischen Gegebenheiten Rechnung tragen muss.

5. Einbeziehung von Referaten in die Arbeitsgruppe zum Ausplanungsbeschluss bei referatsspezifischen Besonderheiten

In der geplanten Arbeitsgruppe zum Ausplanungsbeschluss sind drei Vertreter*innen der Geschäftsleitungen aus den Referaten und eine aus den Eigenbetrieben (3+1 Modell) vorgesehen.

Über diese Beteiligung hinaus muss eine unmittelbare Einbeziehung einzelner Referate bei der Behandlung ihrer referatsspezifischen Besonderheiten sichergestellt werden, sofern diese Referate nicht zur „3+1-Vertretung“ gehören sollten.

Wir bitten, diesen Aspekt bei den Ausführungen zur Arbeitsgruppe Ausplanungsbeschluss zu ergänzen, da uns eine unmittelbare Einbindung des RBS bei Referatsspezifika für ein effizientes Mitgestalten unerlässlich erscheint.

Da die pädagogischen und hauswirtschaftlichen Kräfte an den Kitas durch den Geschäftsbereich KITA eigenständig betreut werden, bitten wir KITA zu beteiligen, wenn dortiges Personal behandelt wird.

Fazit:

Das RBS bittet daher, den Antrag des Referenten unter Ziffer 2d) wie folgt zu ändern:
*„(...) Vertreter*innen aus dem Kreis **der sonstigen Referate**, der sonstigen Personalvertretungen, der Gesamtschwerbehindertenvertretung, der GJAV, des Programms neolT, des Programms digital4finance, der Gleichstellungsstelle für Frauen und Koordinierungsstelle zur Gleichstellung von LGBTIQ* sind anlass- und themenbezogen zu beteiligen. (...)“*

6. Stellenbewertungsaufgaben in eigener Zuständigkeit beim RBS

Bereits jetzt nehmen die Organisationsberater*innen von GL 4 und KITA-Stab Orga als erste Kontaktperson für die Führungskräfte der Geschäftsbereiche/Stäbe und die Referatsleitung die Aufgabe des/der HR Businesspartner*in qualitativ voll wahr. Lediglich entscheidungsreife Anträge mit fundierten Stellenbeschreibungen werden dem POR zugeleitet. Insofern wird derzeit keine Doppelarbeit, sondern eine Prozessbeschleunigung geleistet.

Der Empfehlung des Gutachtens aus dem Jahr 2014 zur „Optimierung von Strukturen und Prozessen im Referat für Bildung und Sport“ durch Kienbaum Consulting, die Stellenbewertung dem RBS zu übertragen, hat das POR zum damaligen Zeitpunkt nicht entsprochen.

Eine Standard-IT-Lösung zur Einzelfallbewertung von Stellen befürworten wir ausdrücklich.

Folglich begrüßt das RBS, dass den Referaten die Option eingeräumt wird, Stellenbewertungsaufgaben in eigener Zuständigkeit wahrzunehmen.

Wir erachten es aber für kritisch, dass eine Übernahme von vornherein im Rahmen der vorhandenen Stellen und Mittel erfolgen muss. Üblicherweise wäre bei einer Aufgabenübertragung eine Personalbedarfsermittlung sowie ein entsprechender Ressourcenübergang unerlässlich.

Daher interpretieren wir den Antragspunkt 4 dahingehend, dass eine Übernahme im Rahmen der vorhandenen Stellen und Mittel erfolgen muss, sofern die Personalbemessung eine adäquate Ressourcenausstattung in den Referaten bestätigt. Andernfalls müsste auf Antrag der Referate eine entsprechende Ressourcenübertragung vom POR auf die Referate erfolgen.

Im Übrigen gehen wir davon aus, dass die Regelungen zur Personalbedarfsermittlung in den Referaten, wie in der Beschlussvorlage "Strategische Aufgabenkritik im POR", Nr. 20-26 / V 02005, vom 09.12.2020 beschrieben, unangetastet bleiben.

Fazit:

Das RBS regt an, den Antrag des Referenten unter Ziffer 4 wie folgt zu ändern:

„(...) Die Übernahme der Stellenbewertung in den Referaten und Eigenbetrieben muss im Rahmen der insgesamt (POR und Referate) vorhandenen Stellen und Mittel erfolgen. (...)“

7. Digitale Technologien müssen auch im homogenen Bereich unmittelbar nutzbar sein

Gut 14.000 Dienstkräfte und damit nahezu ein Drittel der städt. Beschäftigten arbeiten alleine im homogenen Bereich des Lehr- und Erziehungsdienstes.

Das RBS hat von Anfang an die Einbeziehung der homogenen Bereiche in das E-Recruiting-System gefordert. Dies gelang bisher leider nur in Ansätzen.

Durch die Neuausrichtung werden auch weitere digitale Personalformate etabliert. Es ist wichtig, dass bei der Neuentwicklung von Beginn an homogene Bereiche mitgedacht werden. Wie ausgeführt, erfolgt die HR-Arbeit in den homogenen Bereichen leider kaum IT-gestützt, da sie

bislang bei entsprechenden IT-Projekten nur nachrangig berücksichtigt wurden. Die Besonderheit, dass an den Kitas die Dienstkräfte keinen regelmäßigen PC-Zugriff haben, ist hierbei zu berücksichtigen.

Das RBS hat ein vitales Interesse daran, neue IT-basierte HR-Module einzusetzen und hält die Digitalisierung von Geschäftsprozessen für dringend geboten. Der Part der personalführenden Stellen der homogenen Bereiche bedingt dabei keine gesonderten Prozessabläufe, sondern nimmt die Rolle des POR wahr.

Daher bitten wir im weiteren Programmverlauf zu berücksichtigen, dass digitale Technologien der Personal- und Organisationsarbeit auch im homogenen Bereich anwendbar sein müssen und die Besonderheiten aller Berufsgruppen von Anfang an bei der Entwicklung mit berücksichtigt werden. Die Besonderheiten ergeben sich aus den berufsspezifischen Gegebenheiten des jeweils betreuten Klientels und nicht aus der derzeitigen Aufgabenverteilung oder dem Prozessablauf.

Die Neuausrichtung der IT im HR-Bereich ohne Einbeziehung des homogenen Bereichs würde ansonsten dazu führen, dass für ein Großteil des städtischen Personals HR-Arbeit nicht IT-mäßig bearbeitet werden könnte.

8. Neue Stellen durch neoHR allen interessierten Mitarbeiter*innen zugänglich machen

Das Personal- und Organisationsreferat arbeitet mit Nachdruck daran, die angestrebten Strukturen umzusetzen und dortige interessierte Beschäftigte mit neu entstehendem Personalbedarf in neu entstehenden Bereichen zusammenzubringen.

Im Beschluss wird ausgeführt, dass bei der Besetzung der Stellen der HR BP nicht nur Personen aus dem POR, sondern vor allem auch Beschäftigte aus den Geschäftsleitungen berücksichtigt werden sollen, um die Kund*innenperspektive sicherzustellen.

Dieser Grundgedanke sollte aber nicht nur auf die Stellen der HR BP beschränkt werden. Wir sind der Auffassung, dass neu entstehende Stellen durch neoHR grundsätzlich allen interessierten Mitarbeiter*innen, auch in den Referaten und Eigenbetrieben, gleichberechtigt zugänglich gemacht werden müssen.

9. Mitzeichnung der Beschlussvorlage

Der Grundsatzbeschluss wird unter der Voraussetzung der Aufnahme der erbetenen Änderungen in den Antragspunkten 2b), 2c) und 2d) der Beschlussvorlage mitgezeichnet.

Das RBS bittet, diese Stellungnahme der Beschlussvorlage als Anlage beizufügen.

Gerne stehe ich auch für weitere Abstimmungen zur Verfügung, um einen möglichst breiten Konsens zu erreichen.

Als Anlage erhalten Sie die Stellungnahme des Dienststellenpersonalrats (DPR) des RBS vom 19.08.2021.

Der Referatspersonalrat und der Dienststellenpersonalrat sowie die Personalvertretungen der Tagesheime/Heilpädagogische Tagesstätten und von KITA erhielten einen Abdruck der Stellungnahme.

Mit freundlichen Grüßen
in Vertretung

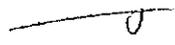
Stadtdirektor

Anlage
Stellungnahme des DPR vom 19.08.2021

Datum: 19.08.2021

Telefon:

Telefax:


**Referat für
Bildung und Sport**
Dienststellenpersonalrat
RBS-DPR

Reform des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München –
überarbeiteter Grundsatzbeschluss neo HR -

I. Referatsleitung per E-Mail

Sehr geehrter I

nochmals vielen Dank für die Zusendung des Entwurfs des überarbeiteten
Grundsatzbeschlusses neoHR, den Sie zur Stellungnahme vom POR erhalten haben, im
Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit am 09.08.2021 per E-Mail durch die
Geschäftsleitung.

Wie im Monatsgespräch am 12.08.2021 besprochen, möchten wir uns als örtliche
Personalvertretung der direkt betroffenen Beschäftigten im RBS ebenfalls zu der neuen
Beschlussvorlage äußern und bedanken uns für die Zusage, unsere (kurze) Stellungnahme
der Stellungnahme der Referatsleitung beizufügen.

Wir wollen auf einige Punkte aus der (überarbeiteten) Beschlussvorlage eingehen, bei denen
wir den Bezug zu dem vom Dienststellenpersonalrat vertretenden Personal sehen.

Dass die sog. homogenen Bereiche, hier im Hause ist dies in erster Linie der Lehr- und
Erziehungsdienst, nun zunächst von der Umsetzungsplanung der Reform ausgeklammert
werden sollen und erst wenn bestimmte, im Ausplanungsbeschluss festzulegende
Voraussetzungen erfüllt sind, später erneut betrachtet werden, begrüßen wir ausdrücklich.

Wir möchten aber direkt den Hinweis aus unserer ersten Stellungnahme vom 07.06.2021
wiederholen, dass die Beschäftigten der Technischen Hausverwaltung (THV) ebenfalls eine
homogene Beschäftigtengruppe mit besonderem Betreuungsbedarf durch die
Geschäftsleitung darstellen und daher ebenfalls ausgeklammert gehören. Gleiches gilt
ebenfalls für die weiteren, in sich homogenen Beschäftigtengruppen des ehemaligen
„Arbeiterbereichs“ wie das Personal der Bezirkssport- und Schulsportfreianlagen, der
Schulschwimmbäder und den Hauswirtschaftlichen Mitarbeiter*innen.

Wir befürworten, dass bei der Zuständigkeitsverteilung zwischen dem POR und anderen
Referaten sowie die Festlegung, welche Themen, Funktionen und Aufgaben zukünftig zentral
oder dezentral wahrgenommen werden sollen, nun die Referate stärker beteiligt werden
sollen.

Dies soll im Rahmen einer Arbeitsgruppe realisiert werden. Dieser Arbeitsgruppe sollen drei
Vertreter*innen der Geschäftsleitungen aus den Referaten angehören, die noch festzulegen
sind. Wir sind der Auffassung, dass hier das RBS als das Referat mit dem größten
Personalkörper auf jeden Fall vertreten sein muss, auch im Hinblick auf die beabsichtigte
weitere Beauftragung der Arbeitsgruppe mit der Erarbeitung des „Zukunftsmodells
Geschäftsleitungen“.

Die Rolle der örtlichen Personalvertretungen und wie die Mitbestimmungs- und Beihilfungsrechte auf örtlicher Ebene bei der Zentralisierung vieler Prozesse sichergestellt werden können, wird auch im überarbeiteten Beschlussentwurf nicht thematisiert. Daher muss dies im Ausplanungsbeschluss durch entsprechende Regelungen/Prozesse, auch im Hinblick auf die Stufenvertretung bei der LHM, sichergestellt werden.

Daher möchten wir an dieser Stelle gleich vorsorglich und selbstverständlich einen entsprechenden Beschluss des Gremiums vorausgesetzt, unseren Wunsch und unsere Bereitschaft zur anlass- und themenbezogenen Mitarbeit in dieser Arbeitsgruppe bekunden.

Im weiteren Verlauf des Programms neoHR bauen wir auf die weiterhin vertrauensvolle Zusammenarbeit. Wir behalten uns weitere Äußerungen vor, z.B. anlassbezogen als Stellungnahmen, wenn Details zum Ausplanungsbeschluss vorliegen.

Hier wird dann das Augenmerk zum einen auf die Aufgaben- und Personaltransition und zum anderen aber auch auf die Sicherstellung der Betreuung des Personals während und nach der Reform liegen.

Die Geschäftsleitung erhält einen Abdruck dieses Schreibens.

Mit freundlichen Grüßen

II. Abdruck von I.

Geschäftsleitung per E-Mail

Datum: 31.08.2021
Telefon:
Telefax:
Frau Zurek

Gesundheitsreferat
Referatsleitung
GSR-R

Stellungnahme zur Beschlussvorlage „Reform des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München – Grundsatzbeschluss neoHR

Sitzungsvorlage Nr. 20-26/V03587

Sehr geehrter Herr Dr. Dietrich,
sehr geehrte

herzlichen Dank für die Zuleitung der obengenannten Beschlussvorlage .

Folgende Stellungnahme ist aus meiner Sicht veranlasst:

1. Auf Seite 14/15 „HR Business Partner“ beschreiben Sie, dass das POR zukünftig Führungskräfte (RL, GL und Führungskräfte mit eigener Entscheidungsverantwortung im Personalbereich) beraten werde, hinsichtlich Personalfragen und Personalentwicklung. Eine strategische Einbindung von RL oder GL des entsprechenden Referats ist Ihrerseits nicht vorgesehen. Derzeit übernehmen die Beratungsfunktion die Mitarbeiter*innen im GL 1 Bereich, insbesondere die Sachgebietsleitung GL 1. Eine Abgrenzung zwischen den geplanten Aufgaben des PORs und der GL 1 des Referats ist unklar. Nicht akzeptabel ist, dass Entscheidungen ohne Einbindung von GL und RL des betroffenen Referats getroffen werden, dadurch möglicherweise die Personalstrategie des Referats konterkariert wird oder Entscheidungen sogar im Bezug auf das Personalbudgets für das Referat nachteilig sind. Eine Rückkopplung mit dem betroffenen Referat auf RL/GL - Ebene ist unabdingbar. Derzeit hat der GL 1 Bereich bei einem Personalfall verschiedene Ansprechpartner*innen innerhalb des POR. Dies verzögert die Verfahren und macht die Abstimmungsprozesse kompliziert und aufwändig. Daher ist der Einsatz von HR Business Partner grundsätzlich zu begrüßen, um Prozesse effizienter zu gestalten. Allerdings muss aus meiner Sicht der Austausch zwischen dem HR Business Partner und dem Referat auf GL-Ebene stattfinden, um die vorgenannten Probleme zu vermeiden.

2. Auf Seite 16 „Kompetenz Center“ beschreiben Sie, dass in diesen Centern strategische Personalthemen bearbeitet (Richtlinien entwickelt, Strategien aufgezeigt etc.) werden. Eine Vereinheitlichung der Personalstrategie und allgemeine Vorgaben liegen im Zuständigkeitsbereich des POR. Um sicherzustellen, dass die allgemeine Personalstrategie der LHM nicht an den Bedarfen der Referate vorbeigeht, sind diese einzubeziehen.

3. Auf Seite 19/20 „Talententwicklung“ beschreiben Sie, was unter Talententwicklung subsumiert werden soll, dazu gehören neben der Ausbildung auch die interne Personalentwicklung. Nicht erwähnt wird ein in diesem Zusammenhang wichtiger Aspekt: es muss über das POR sichergestellt werden, dass es ein referateübergreifendes Personalentwicklungssystem gibt, das garantiert, dass sich talentierte Mitarbeiter*innen gezielt im Hinblick auf die Bedürfnisse der LHM entwickeln können. Dies ist in großen Firmen üblich und wird aus meiner Sicht in der LHM noch nicht ausreichend umgesetzt.

4. Ebenfalls auf Seite 20 „Geschäftsbereich HR Kund*innen Center“ beschreiben Sie, dass Standardprozesse und auch die Lohnabrechnung, digitalisiert werden sollen. Dazu gehören Arbeitszeiterfassung, Dienstreiseabrechnung und vieles mehr. Das Gesundheitsreferat möchte das Thema der Digitalisierung im eigenen Haus vorantreiben und stellt sich gerne als Pilotreferat zur Verfügung. Es ist uns aber wichtig, dass bei diesem Prozess alle Mitarbeiter*innen mitgenommen werden, auch die, die in ihrer Tätigkeit bisher nicht in dem Umfang auf die digitalen Möglichkeiten zugreifen. Es muss eine geeignete Unterstützung für diese Mitarbeiter*innen vorhanden und einfach erreichbar sein (bspw. über eine Telefonhotline oder persönliche Gespräche).

5. Auf Seite 22 „Geschäftsprozesse“ schreiben Sie „Auch wenn die Organisationshoheit bei den Referaten liegt und dort auch bleiben soll [...]“. Die Vorlage ist aus meiner Sicht hier nicht ganz klar, ich gehe jedoch davon aus, dass hier sowohl die Verantwortung als auch die Steuerung der fachlichen Kernprozesse im Referat gemeint sind. Daher müssen zwingend auch die dazugehörigen Ressourcen für die Analyse, die Modellierung und Steuerung bei den Referaten verbleiben. Es können aus meiner Sicht aus dem GPAM der Referate keine Ressourcen abgegeben werden, um dieser Aufgabe gerecht zu werden.

6. Auf Seite 23 „KC Controlling & Planung“ beschreiben Sie, dass im POR ein referatsspezifisches HR-Controlling gebildet werden soll. Aus meiner Sicht sollte dieses referatsspezifische Controlling insbesondere der Unterstützung der Referate in ihrer Steuerungsaufgabe dienen, da die Personalbudgethoheit der jeweiligen Teilhaushalte bei dem/der Referent*in liegt. Hier ist im weiteren Verlauf eine genaue Abgrenzung bzw. Definition der Schnittstelle POR/Fachreferat erforderlich.

7. Auf Seite 24 „Service Center „Obere Führungskräfte, ab A16/E15Ü“ wird ausgeführt, dass Führungskräfte ab dieser Entgeltgruppe gesondert beraten werden sollen hinsichtlich ihres Entwicklungsbedarfs. Grundsätzlich ist es sinnvoll, für die oberen Führungskräfte veränderte, individuelle Coaching- und Fortbildungsangebote anzubieten, es stellt sich jedoch auch hier die Frage, wie ein Bezug zum jeweiligen Referat dieser Führungskräfte gegeben ist, um sicherzustellen, dass die gewählten Coachings usw. auch zur Referatsstrategie passen. Das Genehmigungsverfahren sollte über den/die Vorgesetzten erfolgen. Im Gesundheitsreferat gibt es Mitarbeiter*innen in E15Ü, die keine Führungskräfte sind. Ich gehe davon aus, dass diese Kolleg*innen hiervon nicht betroffen sind und ausschließlich Führungskräfte gemeint sind.

8. Auf Seite 32/33 „Delegation der Stellenbewertung“ schreiben Sie, es „[...] soll das POR aber bereits jetzt beauftragt werden, bestimmte Bewertungsaufgaben an die Referate zu delegieren, wenn diese dies wünschen und auch über die qualitativen und quantitativen Kapazitäten verfügen.“ Eine nähere Definition, was diese qualitativen oder quantitativen Kapazitäten sind, fehlt, ebenso die Vorgehensweise dazu.

9. Auf Seite 36/37 Antrag des Referenten Ziffer 3 lassen Sie sich beauftragen, ein „Zukunftsmodell Geschäftsleitungen“ zu erarbeiten. Im Vortrag auf Seite 31/32 führen Sie die enge Beteiligung der Referate und die Berücksichtigung der referatsspezifischen Bedarfe aus, jedoch spiegelt sich das nicht im Antragspunkt wieder. Dies muss zwingend im Antragspunkt deutlich werden, da klar sein muss, dass eine abschließende und allgemeingültige Vorgabe zum Aufbau und zur Ressourcenausstattung der Geschäftsleitungen der Referate nicht

vollständig hergestellt werden kann. Das „Zukunftsmodell Geschäftsleitungen“ kann nur einen Orientierungsrahmen bieten. Strikte Vorgaben werden den unterschiedlichen Anforderungen der Referate nicht gerecht und schränken das Organisationsrecht der Referatsleitungen ein. Das muss bei der Erarbeitung des „Zukunftsmodells Geschäftsleitungen“ unbedingt adäquat berücksichtigt werden.

10. In der außerordentlichen Tagung der Geschäftsleitungen zu neoHR vom 23.07.21 wurde zugesichert, dass eine Delegation der Geschäftsleitungen auch in die Steuerungsgruppe neoHR mit aufgenommen werden und eine Arbeitsgruppe für den Ausplanungsbeschluss gegründet werden soll.

Diese Arbeitsgruppe und deren Ausgestaltung, insbesondere die Beteiligung der Geschäftsleitungen und des (Gesamt-)Personalrats findet sich in der Beschlussvorlage wieder (Seite 30/31). Zudem ist es aber analog zum Vorgehen bei MITkonkret (Ausgestaltung der Zentralisierung der IT) notwendig ein Veto-Recht mit Eskalation auf Referentenebene für die Arbeitsgruppe einzurichten.

In der Beschlussvorlage sollte außerdem die Aufnahme der Teilnehmer*innen der Arbeitsgruppe aus den Geschäftsleitungen als Teil des weiterentwickelten Steuerungskreises neoHR – mit einem gemeinsamen Stimmrecht dargestellt werden.

Ich bitte die aufgezeigten Bedenken in der Beschlussvorlage zu berücksichtigen und die Stellungnahme der Beschlussvorlage beizulegen.

Beatrix Zurek
berufsmäßige Stadträtin

100%
100%

Datum: 30.08.2021

Telefon:

Telefax:

**Referat für Stadtplanung
und Bauordnung**
Referatsgeschäftsleitung
PLAN-SG

Reform des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München
- Grundsatzbeschluss neoHR
Beschlussvorlage für den Verwaltungs- und Personalausschuss am 13.10.2021 sowie die
Vollversammlung am 20.10.2021

An das Personal- und Organisationsreferat

Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung nimmt zur Beschlussvorlage wie folgt Stellung:

Im Vergleich zum 1. Entwurf, den die Referate und Eigenbetriebe am 31.05.2021 zur
Stellungnahme erhalten hatten, beinhaltet die Neufassung nunmehr
Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Referate und Eigenbetriebe.
So soll das „Zukunftsmodell Geschäftsleitungen“ gemeinsam mit Referatevertretungen
erarbeitet werden.

Die künftige Rolle der HR Businesspartner*innen (HR BP) soll erst im Ausplanungsbeschluss
endgültig definiert werden. Dazu ist vorgesehen, dass die Referate und Eigenbetriebe
entscheidend mitbestimmen, für welche Führungskräfte die HR BP künftig als
Ansprechpartner*innen fungieren sollen.

Ausserdem ist vorgesehen, dass erst mit dem Ausplanungsbeschluss verbindlich festgelegt
werden soll, wie die Zuständigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement künftig
zwischen dem POR und den Referaten/Eigenbetrieben verteilt sein sollen, wobei auch dies in
enger Abstimmung mit den jeweiligen Referaten erfolgen soll.

Die aufgezeigte Vorgehensweise begrüßen wir ausdrücklich.

Ebenso nehmen wir erfreut zur Kenntnis, dass die dezentrale Ressourcenverantwortung und
die Organisationshoheit der Referate/Eigenbetriebe nicht in Frage gestellt wird.

Die Ausführungen, wonach im Rahmen einer klaren und eindeutigen Zuordnung von
Zuständigkeiten als wesentliches Element der Neuordnung, den Fachreferaten auch künftig
eine tragende Rolle bei strategischen Personal- und Organisationsthemen zukommen soll,
finden ebenfalls unsere Zustimmung.

Für uns sehr wichtig ist auch die Feststellung des Personal- und Organisationsreferates, dass
die Themen, die für die Steuerung des einzelnen Fachreferates von Bedeutung sind, wie
beispielsweise die Personalplanung, die Personalauswahlentscheidung, die individuelle
Personalentwicklung, die Verantwortung über das Personalbudget des Teilhaushaltes
einschließlich des Referatsstellenplans, in der Zuständigkeit der Fachreferate verbleiben bzw.
dort auch in Zukunft vermehrt wahrgenommen werden sollen.

Widersprüchlich erscheint uns, dass zwar wie oben stehend erwähnt, die künftige Rolle des
HR BP in Abstimmung mit den Referaten und Eigenbetrieben erst im Ausplanungsbeschluss
endgültig definiert werden soll, dessen ungeachtet der HR BP laut Umsetzungsplanung
offensichtlich aber bereits am 01.04.2022 startet. Für uns stellt sich deshalb die Frage, mit
welchen Aufgaben und mit welchem Auftrag das geschieht. Erfolgen etwa doch schon
frühzeitig und ohne Mitwirkung der Referate/Eigenbetriebe maßgebliche Festlegungen?
Wir verweisen an dieser Stelle vorsorglich nochmal auf unsere Stellungnahme vom
10.06.2021, mit der wir zum Ausdruck gebracht haben, dass wir uns eine Schnittstelle

zur formalen Einbindung eines HR BP im Personal- und Organisationsreferat vorstellen können, bei strategischen und kritischen operativen HR-Angelegenheiten sowie in grundsätzlichen organisatorischen Fragen allerdings in der zeitlichen Abfolge erst nach referatsinterner Abklärungen unter Beteiligung der referatsinternen Expert*innen.

Zwar beinhaltet die Beschlussvorlage keine Entscheidung über die künftige Ausgestaltung und die Rolle der Bereiche „Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement“ in den Geschäftsleitungen. Entscheidungen im Rahmen des sog. „Leistungsschnitts 2.0“ werden aber Einfluss auf das Zukunftsmodell der Geschäftsleitungen haben.

Insoweit darf diesbezüglich ebenfalls auf unsere Stellungnahme vom 10.06.2021 verwiesen werden, in der wir deutlich gemacht haben, dass wir das Geschäftsprozessmanagement auch weiterhin dort sehen, wo die Aufgaben konkret zu erledigen sind, nämlich im jeweiligen Fachreferat.

Beim Geschäftsprozessmanagement handelt es sich zudem nicht um eine IT Aufgabe.

I.V.

jr



Per E-Mail

Markthallen München
Geschäftsstelle

Schäftlarnstr. 10
81371 München
Telefon:
Telefax:

Zimmer:
Sachbearbeitung:

Datum
30.08.2021

Reform des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München
- Grundsatzbeschluss neoHR -
Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587
Stellungnahme der MHM

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Markthallen München (MHM) nehmen zu dem Entwurf der Sitzungsvorlage für den Verwaltungs- und Personalausschuss vom 13.10.2021 Stellung, wie folgt:

Die MHM begrüßen die grundsätzliche Zielsetzung des neoHR Programms, namentlich die Digitalisierung und Automatisierung von HR-Prozessen sowie deren Vereinfachung und Beschleunigung.

Ebenso begrüßen die MHM die nunmehr verstärkte Einbindung und Beteiligung der Geschäftsleitungen der Referate und Eigenbetriebe bei der Umsetzung und Ausgestaltung der angestrebten Reformen.

Nach dem Entwurf der Sitzungsvorlage erfolgt bei der Umsetzung der Reform eine Fokussierung auf die Referate. Die homogenen Bereiche und die Eigenbetriebe werden zunächst ausgeklammert. Welche weiteren Aufgaben aus den homogenen Bereichen und den Eigenbetrieben sinnvoll und effizienter in den Service Centern des POR erledigt werden können, soll erst untersucht werden, wenn die neue Organisation im POR und dezentral zur Zufriedenheit läuft. Die Zeitplanung für diese Einbeziehung der Eigenbetriebe soll dabei allerdings bereits mit dem Ausplanungsbeschluss im Oktober 2022 vorgelegt werden. Das Festzurren eines Zeitplans für die Einbeziehung der Eigenbetriebe zu diesem Zeitpunkt erscheint in Hinblick auf die vorbeschriebene Intention nicht sinnvoll und zielführend. Die Prüfung der Einbeziehung soll nach den Aussagen in der Sitzungsvorlage erst erfolgen, wenn

die neue Organisation „zur Zufriedenheit läuft“. Dieser Zeitpunkt kann zu Beginn der Umsetzung der Reformen noch nicht bestimmt werden. Folglich kann auch ein Zeitplan für die Einbeziehung der Eigenbetriebe nach diesem Zeitpunkt noch nicht festgelegt werden. Entsprechend kann mit dem Ausplanungsbeschluss noch nicht verbindlich festgelegt werden, wie die Zuständigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement künftig zwischen dem POR und den Eigenbetrieben verteilt sein soll, wie dies jedoch unter Ziffer 2. auf Seite 4 des Entwurfs der Sitzungsvorlage beschrieben wird.

Die MHM stimmen der aktuellen Fassung der Sitzungsvorlage daher, vorbehaltlich der vorstehenden Ausführungen, grundsätzlich zu. Wir freuen uns auf die weitere Mitwirkung an der Umsetzung der Reformen unter Berücksichtigung der rechtlichen Sonderstellung der Eigenbetriebe im Allgemeinen und der Besonderheiten, Bedürfnisse und Anforderungen der MHM im Speziellen.

Mit freundlichen Grüßen,

Leitung Geschäftsstelle

Datum: 06.08.2021

Telefon:

Telefax:

Gleichstellungsstelle für Frauen

Leiterin der Gleichstellungsstelle
für Frauen

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

Personaladministration zügig effizienter gestalten

Antrag Nr. 20-26 / A 00641 von der SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa
Liste vom 11.11.2020

Organisation und Geschäftsprozesse stadtweit optimieren und Doppelstrukturen
abbauen

Antrag Nr. 20-26 / A 00640 von der SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa
Liste vom 11.11.2020

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587

Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 13.10.2021 (VB)
Öffentliche Sitzung

Stellungnahme der Gleichstellungsstelle für Frauen

Die Gleichstellungsstelle für Frauen bedankt sich für die Aufnahme einiger Punkte aus der Stellungnahme zum vormaligen Entwurf der Beschlussvorlage. Dazu gehört das ausdrückliche Bekenntnis zur Verantwortung der Stadt München als soziale Arbeitgeberin, die Zusicherung des weiteren Engagements in der Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit sowie die Bekräftigung der konkreten Umsetzung von Maßnahmen zur Geschlechtergerechtigkeit im Programm NeoHR (Antwort auf die 176. Empfehlung der 326. Stadtratskommission zur Gleichstellung von Frauen). Ebenso wurde klar gestellt, dass mit der Umsetzung des NeoHR-Prozesses keine inhaltliche Änderung der Arbeit der betrieblichen Gleichstellungsarbeit verbunden ist. Die im Beschluss angekündigte Ergänzung um Diversity-Aspekte wird von der Gleichstellungsstelle für Frauen begrüßt.

Zur neuen Organisationsstruktur:

Nach wie vor ist im neuen Organigramm das zukünftige Kompetenz-Center Diversity/Gleichstellung im HR Kompetenz- und Beratungszentrum eingeordnet. Die Gleichstellungsstelle empfiehlt, diese Stelle in der Stabsstelle „Steuerung“ anzusiedeln und ihr einen direkten Zugang zur Referatsleitung zu ermöglichen. Damit würde das POR auch Unternehmen folgen (wie z.B. Deloitte), die erkannt haben, dass Gleichstellung und Diversity auf die Strategische Ebene einer Organisation gehoben werden müssen, um im Wettbewerb um gutes Personal entsprechend aufgestellt zu sein. Die Aufgabe der bisherigen Stelle „Demografie - Betriebliche Gleichstellung – Interkulturelle Öffnung“ ist unter anderem, systematisch Gleichstellungsfragen dort zu verankern, wo geplant und entschieden wird und dabei die Kernbereiche Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Qualitätsentwicklung zu erfassen: Sowohl die Theorie als auch die Praxis zeigen, dass diese Prozesse nur Top-Down effizient gesteuert werden können. Es handelt sich um typische Querschnittsaufgaben und um eine Querschnittsstelle, die organisatorisch in der Steuerung angesiedelt und an die Leitung angebunden sein muss, um ihren Auftrag erfüllen zu können. Die Ansiedlung einer solchen Querschnittsstelle in einer Unterabteilung hat in der Regel zur Folge, dass sie ihren Auftrag nicht adäquat erfüllen kann.

Das gleiche gilt auch für die Stelle der örtlichen Gleichstellungsbeauftragten, die ebenso als Stabsstelle an der Referatsspitze anzusiedeln ist. Neben dem gesetzlich verankerten unmittelbaren Zugang zur Referatsleitung ist es für die Wirksamkeit der Funktion ebenso notwendig, mit allen Dienststellen ohne Dienstweg Kontakt aufnehmen zu können.

Die Bereiche „Zentrale Anlauf-, Beschwerde- und Beratungsstellen“ des POR in Fällen von Diskriminierung, sexueller Belästigung und Mobbing sind als Service Center deklariert und im Bereich Beschäftigungsbedingungen und Recht eingeordnet. Unklar ist, wie die bisher dort geleistete Grundsatzarbeit an die Referatsleitung angebunden ist. Auch dieser Bereich kann nur dann wirksam werden, wenn Top-Down gesteuert wird.

Offene Fragen:

5.2.4 Zeitplanung zum Transformationsprozess im POR

Bei dem angesprochenen Talentportfolio zur Umsetzung von Mitarbeitenden wird nicht deutlich, wie unter welchen Kriterien und mit welcher Beteiligung die Umsetzung von Mitarbeitenden erfolgt, wie viele Personen davon betroffen sind und wann Ausschreibungen nach der Ausschreibungsrichtlinie erfolgen und wann nicht.

Ergebnis der externen Analyse von Roland Berger, 6. E.

Zur Erreichung des Zielwert von 1:74 der Betreuungsquote sollen auch Funktionen wie Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit reduziert werden. Im Beschluss gibt es dazu keine weiteren Ausführungen. Die Gleichstellungsstelle für Frauen möchte an dieser Stelle anmerken, dass eine Reduzierung in diesen beiden Bereichen für die Beschäftigten erhebliche Auswirkungen haben könnte.

Die Gleichstellungsstelle für Frauen bittet darum, die Stellungnahme in den Beschluss einzuarbeiten und der Beschlussvorlage anzuhängen.



Landeshauptstadt
München
**Gesamtschwer-
behindertenvertretung**

Landeshauptstadt München, Gesamtschwerbehindertenvertretung
Marienplatz 8, 80331 München

**An den
Personal- und Organisationsreferenten
Herrn Dr. Dietrich**

Marienplatz 8
80331 München
Telefon:
Telefax:

Zimmer 430
Sachbearbeitung:

16.08.2021

Ihr Schreiben vom:

Ihr Zeichen:

Unser Zeichen:

Stellungnahme zur überarbeiteten Beschlussvorlage „Reform des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München – Grundsatzbeschluss neoHR“

Sehr geehrter Herr Dr. Dietrich,

vielen Dank für die Zuleitung der überarbeiteten Beschlussvorlage zum Grundsatzbeschluss neoHR vom 04.08.2021.

Ich habe mich als Gesamtschwerbehindertenvertrauensperson mit oben genannter Vorlage befasst und mich mit meinen Stellvertreter*innen besprochen.

Im Großen und Ganzen hat sich nichts wesentliches zur vorherigen Fassung geändert, jedoch wurde ein paar Änderungen nochmal konkretisiert und klarer dargestellt.

Meine Anmerkung, dass die vielen kleinteiligen Delegationsbeschlüsse aufgehoben werden müssen, findet sich jetzt auch im Gutachten wieder.

Grundsätzlich bleibt für die GSBV festzuhalten, dass die angedachten Einsparungen erheblich sind. Ich hoffe, dass auch alle Personen ohne persönliche Entgelteinbußen auf andere Stellen umgesetzt werden können.

In früheren Zeiten war das selbstverständlich, heute aber sollen Fluktuationen nur „kostenneutral“ erfolgen. „Kostenneutral“ ist aber in vielen Fällen eben nicht sozial verträglich. Nicht Jede*r, der eingespart werden muss, kann auf einer anderen Stelle fachlich eingesetzt werden. Es wird sich zeigen, was daraus wird und welche Auswirkungen das dann zum Schluss in allen Bereichen tatsächlich haben wird.

Anmerkung zur Einsparungsquote:

Positiv anzumerken ist, dass die ursprünglich anvisierte Betreuungsquote von 1:74 auf 1:64 reduziert wurde.

Ich glaube, dass wir aufgrund der Größe der LHM und den Kommunikationshürden nicht unter den Wert von 1:64 gehen dürfen. Gerade für Schwerbehinderte Kolleg*innen ist eine gelingende Kommunikation das A und O.

Sehr geehrter Herr Dr. Dietrich, bitte verzeihen Sie mir die persönliche Feststellung, dass es wohl mittlerweile üblich geworden ist externe Berater wie die Firma Roland Berger mit solchen Themen zu beauftragen. Es mutet fast so an, als ob den Analysen und Feststellungen der eigenen Fachleute in der Regel weniger vertraut wird, als solchen Dienstleistern von Außen. Das finde ich sehr schade!

Für Rückfragen stehe ich natürlich jederzeit sehr gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Gesamtschwerbehindertenvertrauensperson

Telefon:
Telefax:

München, 26.08.2021

„Reform des Personal- und Organisationsmanagements
der Landeshauptstadt München – Grundsatzbeschluss neoHR“
(Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587)

Stellungnahme zum Beschluss des
Personal- und Organisationsreferats (POR)

An das Personal- und Organisationsreferat (POR)

Der im Betreff genannte Beschlussentwurf wurde der Münchner Stadtentwässerung (MSE) vom POR am 04.08.2021 mit der Bitte um Stellungnahme bis zum 01.09.2021 zugeleitet.

Die Reform des Personal- und Organisationsmanagements wird mit dem Abbau von Doppelstrukturen sowie der Optimierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen begründet. Diese Ziele werden auch durch die MSE grundsätzlich unterstützt.

1. Weiterentwicklung des Beschlusses seit Juli 2021

Wie in unserer ersten Stellungnahme vom 10.06.2021 (siehe Anlage) bereits deutlich gemacht, fordern wir die Herausnahme der MSE aus dem Programm neoHR aus den dort genannten Gründen, die unverändert Gültigkeit haben. Das nun vorerst für den Hoheitsbereich vorgesehene Organisationsmodell mit den damit einhergehenden weiteren Kompetenz- und Zuständigkeitsneuverteilungen ist für die MSE nicht zweckdienlich und würde bei einer Realisierung für die Eigenbetriebe gegenüber dem bisherigen Zustand für die MSE eine **erhebliche Verschlechterung** darstellen und auch **ohne erkennbaren Nutzen** für das POR sein.

Nachdem die in der ersten Stellungnahme der MSE aufgeführten Argumente im jetzigen Entwurf nicht ausreichend berücksichtigt wurden, **stimmt die MSE** der neuen Vorlage des POR zur Reform des Personal- und Organisationsmanagements der LHM daher aus folgenden wesentlichen Gründen **nicht zu**:

- Die MSE ist ein Unternehmen der **Kritischen Infrastruktur**. Die Verantwortung für die entsprechende Umsetzung der sicherheitsrelevanten Punkte liegt ausschließlich bei der Werkleitung der MSE → Die bisherige dezentrale Zuständigkeit bei der MSE muss weiter ausgebaut werden, da nur dadurch die schnelle und flexible Reaktion auf den Arbeitsmarktsektor für die Arbeit der MSE gewährleistet werden kann. Allein dadurch werden schon die besonderen Anforderungen an die Personal- und Organisationsarbeit deutlich.
- Die MSE ist die **einzige TV-V-Anwenderin** bei der LHM. Für alle strategischen Themen aus diesem Tarifbereich ergibt sich eine alleinige Zuständigkeit der MSE, da hierfür stadtweit kein weitergehender Steuerungsbedarf besteht.
- Die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation des Eigenbetriebes fällt nach der Bayerischen Gemeindeordnung (GO) als „laufendes Geschäft“ in die alleinige

- Zuständigkeit der Werkleitung der MSE. Festlegungen oder Beschlüsse durch andere Organe stellen einen **Eingriff in die gesetzlichen Kompetenzen** der Werkleitung dar.
- Das Zielbild von neoHR der „**hohen Kundenorientierung**“ ist bei der MSE bereits etabliert. Die derzeit sehr hohe Kundenzufriedenheit der MSE von 1,8 – festgestellt durch die Befragung von Führungskräften und Beschäftigten durch Roland Berger – darf durch den neuen Zielwert des POR von 2,0 nicht verschlechtert werden. Ziel der MSE ist, den bisherigen Wert zu verbessern, mindestens aber beizubehalten.
 - Die Kapazitäten der **Technischen Führungskräfte in Mangelberufen** können bei der MSE nicht zusätzlich mit HR-Aufgaben gebunden werden, ohne den originären Entsorgungsauftrag zu gefährden. Mit den beabsichtigten Festlegungen würde in die dezentrale Entscheidungskompetenz der Werkleitung bzgl. der Ausgestaltung der Aufgaben der technischen Führungskräfte einerseits und der serviceorientierten Organisation von HR-Aufgaben andererseits eingegriffen werden.
 - Die MSE ist als Eigenbetrieb mit Sondervermögen mit eigener Gebühren-Finanzierung vollkommen unabhängig vom städtischen steuerfinanzierten Haushalt zu betrachten und kann damit **keine Beiträge zur Entlastung** des aufgrund der Corona-Krise angespannten städtischen steuerfinanzierten Haushaltes leisten.

2. Prozess der Arbeitsteilung zwischen POR und MSE finalisieren

Im Beschluss wird ausgeführt, dass für die stadtweite Umsetzung der Reform eine grundlegende Überarbeitung und Neuausrichtung des Steuerungsmodells in Personal- und Organisationsangelegenheiten mit einer neuen Zuständigkeitszuordnung (POR als zentraler Steuerer mit gleichzeitig weniger Einzelfallentscheidungen) ein entscheidender Bestandteil ist. Diese Gedanken zur Verteilung der Arbeiten sind bereits seit mehr als 15 Jahren das Ziel zur Verantwortungsverteilung zwischen der MSE und dem POR, was bisher mehrere Delegationsfortschreibungen und Kompetenzübertragungen vom POR auf die MSE zur Folge hatte. Damit konnte die MSE in den letzten Jahren gemeinsam mit dem POR im Personal- und Organisationssektor bereits eine Vielzahl von Doppelarbeiten und Schnittstellen reduzieren, Personal- und Organisationsprozesse beschleunigen, klare Verantwortlichkeiten schaffen und entsprechende Aufgaben durch Kompetenzübertragung auf die MSE unter Berücksichtigung der Ende-zu-Ende-Verantwortung zusammen fassen. Die wesentlichen stadtweiten Erkenntnisse aus der Analyse von Roland Berger¹ treffen daher für die Zusammenarbeit zwischen dem POR und der MSE nicht zu. Dieser bisherige Weg zur Zusammenfassung der Personal- und Organisationsaufgaben im Eigenbetrieb hat sich bewährt, was auch die hohe Zufriedenheitsquote von 1,8 bei der MSE belegt.

2.1 Situation am Beispiel „Stellenbewertung“

Im Einzelgespräch zwischen dem POR und der MSE wurde seitens Herrn Dr. Dietrich zugesagt, im Rahmen von Expertengesprächen die aktuell noch in geringem Umfang vorhandenen Doppelarbeiten zuerst beim Thema Stellenbewertung auszuräumen. Die Ausführungen im Beschluss zur weiteren Delegation der Stellenbewertung sind bezogen auf die MSE damit nicht nachvollziehbar.

¹ Grundsatzbeschluss neoHR (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587) – Seite 11

Bereits mit Beauftragung und späterer Ergebnisanalyse im Rahmen des BSL-Gutachtens von 2013² wurde darauf hingewiesen, dass die Delegation der Stellenbewertung auf die MSE aufgrund des TV-V (der über eine eigene Entgeltordnung verfügt) sinnvoll ist. Mit dem Grundsatzbeschluss „Steuerung der Eigenbetriebe“ vom 22.07.2009 wurden der MSE bereits Bewertungskompetenzen übertragen. Gemäß dieser Befugnisse erstellt die MSE auf Basis MSE-spezifischer Arbeitsplatzbeschreibungen eigene Bewertungsgutachten und leitet diese in nur noch 25% aller Fälle zur Erteilung des Einvernehmens dem POR zu, das bis dato in keinem Fall das Einvernehmen verweigerte. 75% der Stellen werden von der MSE seit Jahren vollkommen eigenständig inkl. aller Vor- und Nacharbeiten bewertet.

Mit einer relativ kurzfristig zwischen dem POR und der MSE zu finalisierenden Maßnahme wie dem Festlegen von Eckposten auf Basis des nahezu abgestimmten Entwurfs aus dem Jahr 2019 und der Einführung einer Berichtspflicht sind schnelle Effizienzgewinne für das POR möglich und es könnten bereits erste Fortschritte zum Erreichen der Einsparziele realisiert werden. Das POR muss für die MSE somit keine Kapazitäten mehr vorhalten. Seitens der MSE müssen auch keine weiteren Kapazitäten vorgesehen werden, weil die Aufgaben MSE-seitig bereits in vollem Umfang wahrgenommen werden. Ein Abwarten bis zur Einführung einer IT-Lösung in einigen Jahren ist aus der Sicht der MSE inakzeptabel.

An dieser Stelle kann als Beispiel auch die Übernahme des Services für die Beamt*innen durch die MSE zum 01.07.2021 angeführt werden. Durch diese Aufgabenübertragung wurden Schnittstellen und Doppelarbeiten abgebaut. Beim POR konnte ein Effizienzgewinn realisiert werden, die übertragenden Aufgaben werden von den MSE mit dem vorhandenen Personal bewältigt.

3. Feststellungen zum Entwurf der Beschlussvorlage

Bezugnehmend auf die oben angeführten Argumente und kommunalrechtlichen Grundlagen kann aus Sicht der MSE in Teilen weder der Vortrag, noch der Antrag des Referenten in der aktuellen Fassung bestehen bleiben. An geeigneten Stellen muss daher deutlich gemacht werden, dass das anvisierte Zielbild des POR in der beschriebenen Form aufgrund der gelisteten Vielzahl an Besonderheiten für die MSE nicht gelten kann.

3.1 Feststellungen zum Vortrag des Referenten

• Seite 4

Der Zusatz „und Eigenbetriebe“ am Ende des vorletzten Absatzes ist an dieser Stelle falsch und muss gestrichen werden, da die Eigenbetriebe zunächst ausgeklammert sind. Gemäß den Ausführungen auf Seite 28 und 29 soll erst dann, „... wenn die neue Organisation im POR und dezentral zur Zufriedenheit läuft (diese Beurteilung dürfte zum Oktober 2022 sicher unrealistisch sein), das Programm untersuchen, welche weiteren Aufgaben aus den Eigenbetrieben sinnvoll und effizienter in den Service Centern des POR erledigt werden könnten“³.

2 Optimierung des Stellenbewertungsprozesses - Stadtratsbeschluss vom 02.10.2013 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 12155)
3 Grundsatzbeschluss neoHR (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587) – Seiten 4; 28ff.

- Seite 14:
Das HR-Business-Partner*innen-Modell wurde gemäß der Vorlage im Rahmen eines Pilotprojektes bereits seit 2019 im IT-Referat erprobt. Es finden sich leider keinerlei Aussagen zu den dort gemachten Erfahrungen. Allerdings wurde gemäß den Feststellungen von Roland Berger in der Zufriedenheitsumfrage die Personalarbeit im RIT von deren Dienstkräften mit dem Wert 3,8⁴ beurteilt. Unter Berücksichtigung unseres eigenen Wertes (1,8) ist die kommentarlose Ableitung von Handlungsempfehlungen oder die Transition des Modells auf die künftige Ausrichtung der Personal- und Organisationsarbeit der LHM und ggf. später auch auf die Eigenbetriebe nicht nachvollziehbar.
- Seite 28 ff:
Aufbauend auf unsere Anmerkungen zu Seite 4 ist der Begriff der „Zufriedenheit“ nicht hinreichend aussagekräftig definiert. Diese grundlegende Bedingung zur Darstellung der erfolgreichen Etablierung der neuen Struktur anhand einer positiv bewerteten Kundenorientierung und -zufriedenheit soll daher mit mehreren messbaren Zielkriterien versehen und durch eine unabhängige dritte Stelle in ihrer Zielerreichung überprüft werden. Erst nach der Feststellung der „Zufriedenheit“ (= das Erreichen der vorher formulierten smarten Ziele) kann ein weiteres Vorgehen hinsichtlich der effizienten Aufgabenerledigung zwischen den Eigenbetrieben und dem POR untersucht werden. Aus dieser sich aufbauenden Vorgehensweise ist für uns nicht nachvollziehbar, wie bereits im Herbst 2022 eine seriöse Zeitplanung vorgelegt werden kann. Deshalb halten wir es für sinnvoll, diese Aussage aus der Vorlage zu entfernen.
- Seite 29:
Wir gehen davon aus, dass es Ziel der Vorlage ist, mit dem Abbau der VZÄ in der geschilderten Größenordnung den steuerfinanzierten Hoheitsbereich zu entlasten. Eine VZÄ-Einsparung bei einem gebührenfinanzierten Eigenbetrieb wie der MSE führt zu keiner Entlastung im steuerfinanzierten Hoheitsbereich der LHM.
Die MSE zeichnet sich bereits heute durch eine sehr hohe eigene Fertigungstiefe im HR-Bereich aus. Wenn z. B. durch effizientere Prozesse der Aufwand gegenüber dem bisherigen Zustand gesenkt werden kann, dann bedeutet dies, dass dafür bei der MSE der Aufwand sinkt. Der steuerfinanzierte Hoheitsbereich hat davon rein gar keine Effekte.
Die bisherigen Restaufgaben des POR an die MSE zu übertragen, würde hingegen den steuerfinanzierten Hoheitsbereich in die Lage versetzen, für die MSE keine Kapazitäten mehr vorhalten zu müssen. Damit könnten die freiwerdenden Kapazitäten im steuerfinanzierten Bereich anderweitig disponiert werden.
Ein Effekt dieser Vorgehensweise wäre, dass die von den externen Wirtschaftsprüfern wiederholt wegen der großen Intransparenz kritisierte Verwaltungskostenerstattung deutlich reduziert werden könnte.
Der bisherige Text gibt den komplexen Sachverhalt unserer Ansicht nur unvollständig wieder und erweckt falsche Hoffnungen.
Zudem ist nicht nachvollziehbar, wie zentrale/dezentrale VZÄ-Abbauverpflichtungen im Ausplanungsbeschluss im Oktober 2022 ohne detaillierte Aufgabenverteilung zwischen MSE und POR, die zu diesem Zeitpunkt überhaupt noch nicht feststeht, festgelegt

werden können.

Seite 31:

Da die Eigenbetriebe über keine klassische Geschäftsleitung verfügen, kann das zukünftige Organisationsmodell für die Geschäftsleitungen der Referate nur als Empfehlung für die Eigenbetriebe angesehen werden (siehe auch die Aussage dass die „Blaupause“⁵ zur Organisation der DIKA's für die Eigenbetriebe nur eine Orientierung darstellt, weil die Zuständigkeit dafür bei der Werkleitung liegt).

3.2 Feststellungen zum Antrag des Referenten

Die Eigenbetriebe sind zunächst von neoHR ausgeklammert. Erst, wenn die neue Organisation im POR und dezentral zur Zufriedenheit läuft, kann geprüft werden, welche Aufgaben aus den Eigenbetrieben sinnvoll und effizienter in den Service Centern des POR erledigt werden könnten. Die Prüfung der Zufriedenheit muss auf Basis smarter Ziele durch eine unabhängige Stelle erfolgen. Bis dahin muss aus Sicht der MSE auch die Zeitschiene für die weitere Einbindung der Eigenbetriebe und speziell der MSE unter Berücksichtigung der o. g. Besonderheiten zurückgestellt werden.

Dementsprechend müssen die Grundsätze für den Ausplanungsbeschluss in Ziffer 2 im Hinblick auf die MSE angepasst werden (z. B. kein Beitrag zur VZÄ-Einsparung möglich, Sonderstellung der MSE als TV-V-Anwender gegenüber den anderen Eigenbetrieben).

Den obigen Anmerkungen entsprechend bittet die Werkleitung um Änderung des Vor- und Antrags des Referenten in eigener Zuständigkeit. Bei Bedarf wird gerne ein entsprechender Formulierungsvorschlag zur Verfügung gestellt.

Anlage

Stellungnahme der Münchner Stadtentwässerung zur ersten Version des Grundsatzbeschlusses neoHR vom 10.06.2021

neoHR

Von:
Gesendet: Montag, 30. August 2021 09:04
An: neoHR
Cc:
Betreff: AW: Bitte um Stellungnahme zum überarbeiteten Grundsatzbeschluss neoHR - Rückmeldung REV

Kennzeichnung: Zur Nachverfolgung kennzeichnen
Kennzeichnungstatus: Gekennzeichnet

Sehr geehrte Kolleg*innen,

vielen Dank für die Zuleitung der überarbeiteten Beschlussvorlage, welche wir zur Kenntnis nehmen. Zum aktuellen Grundsatzbeschluss haben wir keine weiteren Anmerkungen. Wir gehen davon aus, dass das im Beschluss erwähnte "Zukunftsbild Geschäftsleitungen" auch die Belange von Kleinsteinheiten ausreichend berücksichtigen wird.

Mit freundlichen Grüßen

Landeshauptstadt München
Revisionsamt
Geschäftsleitung
Hanauer Str. 1
80992 München
Telefon:
Telefax
E-Mail:

Bitte denken Sie an die Umwelt, bevor Sie diese E-Mail ausdrucken. Pro Blatt sparen Sie durchschnittlich 15gr Holz, 260ml Wasser, 0,05kWh Strom und 5gr CO2.

<http://www.muenchen.de>

Elektronische Kommunikation mit der Landeshauptstadt München

<http://www.muenchen.de/ekomm>

Von: neoHR
Gesendet: Mittwoch, 4. August 2021 14:47
Betreff: Bitte um Stellungnahme zum überarbeiteten Grundsatzbeschluss neoHR

Sehr geehrte Damen und Herren,
wie im Rahmen der außerordentlichen GL-Tagung am 23.07 angekündigt erhalten Sie die überarbeitete Sitzungsvorlage „Reform des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München – Grundsatzbeschluss neoHR“ sowie den Analysebericht von Roland Berger mit der Bitte um Stellungnahme bis spätestens 01.09.2021.
Aufgrund der unterschiedlichen Vorgehensweisen bezüglich der Bearbeitung von Beschlüssen, Stellungnahmen etc. in den Referaten und Eigenbetrieben, würde ich Sie bitten diese Mail in eigener Zuständigkeit an die entsprechenden Personen innerhalb ihres Referates zu versenden. Vielen Dank.
Bei Rückfragen können Sie sich gern an uns wenden.

Mit freundlichen Grüßen

Landeshauptstadt München
Personal- und Organisationsreferat
Referatsleitung – Leitungsstab – neoHR
POR-LS-neoHR

Marienplatz 8, 80331 München
E-Mail: neoHR@muenchen.de

Elektronische Kommunikation mit der Landeshauptstadt München - siehe:
<http://www.muenchen.de/ekomm>

Bitte denken Sie an die Umwelt, bevor Sie diese E-Mail ausdrucken.
Pro Blatt sparen Sie durchschnittlich 15 g Holz, 260 ml Wasser, 0,05 kWh Strom und 5 g Kohlendioxid.

Datum: 30.08.2021

Telefon:

Telefax:

IT-Referat

RIT-RL

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

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V

POR-LS-neoHR

Sehr geehrte Damen* und Herren*,

wir verweisen zunächst auf die Stellungnahme des IT-Referates vom 15.06.2021 zur vorangegangenen Version der gegenständlichen Beschlussvorlage.

Wir begrüßen die Tatsache, dass der für alle Beteiligten sehr straffe Zeithorizont jetzt in dem vorliegenden Entwurf deutlich entzerrt wurde sowie die Erkenntnis, dass die ursprünglich durch Stadtratsantrag vorgegebene Zielvorgabe für die Betreuungsquote („Head Count Ratio“) von 1:74 auf den vergleichbaren Median des öffentlichen Sektors (1:64) – wenngleich bei größerem Aufgabenumgriff - reduziert wurde. Ebenfalls begrüßen wir die Haltung des Personal- und Organisationsreferats, dass im Rahmen der Neuregelung der Zuständigkeiten die dezentrale Ressourcenverantwortung und Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe nicht in Frage gestellt werden soll.

1. Fokussierung auf die Referate

Im Punkt 5.3.3 wird erläutert, dass die homogenen Bereiche sowie die Eigenbetriebe mit Ausnahme von it@M erst im Nachgang betrachtet werden sollen. Die Sonderstellung von it@M ergebe sich aus der engen Verflechtung mit dem IT-Referat. Richtig ist, dass die weit überwiegende Zahl der Stellen des IT-Referates (86%) dem Eigenbetrieb zugeordnet sind. Folglich wurde aufgrund der geringen Stellenzahl aus Wirtschaftlichkeitsgründen im IT-Referat (Hoheitsbereich) zum Zeitpunkt der Referatsgründung nur eine auf das Unumgängliche reduzierte Geschäftsleitung eingerichtet, die im Nachgang aus Synergiegründen in die zu diesem Zeitpunkt bereits langjährig bestehende und etablierte Geschäftsleitung des Eigenbetriebs it@M integriert wurde. Die anfallenden Aufgaben werden seither größtenteils (im P&O-Bereich vollumfänglich) von der ursprünglichen Geschäftsleitung des Eigenbetriebs als Service erbracht. Vor diesem Hintergrund, der besonderen Rechtsstellung des Eigenbetriebs und der Tatsache, dass der IT-Bereich – nach zwischenzeitlich erfolgter Beschlussfassung durch den Stadtrat zum Leistungsschnitt 2.0 – aus hiesiger Sicht dahingehend geprüft werden muss, ob zumindest im Eigenbetrieb ein homogener Bereich vorliegt, ist es unverständlich, warum der Eigenbetrieb nicht wie andere Eigenbetriebe zurückgestellt wird, da die Leistungen für das IT-Referat lediglich als Service erbracht werden und nur etwa 14 % der Gesamtaufgaben des Personal- und Organisationsbereichs der Geschäftsleitung ausmachen.

2. Aufgabenverteilung zwischen dem POR und den Fachreferaten

Die vorliegende Beschlussvorlage enthält leider keine weiteren inhaltlichen Angaben zur zu-

künftigen Aufgabenverteilung zwischen den Fachreferaten und dem POR, sondern verweist auf den bis Oktober 2022 zu erstellenden Ausplanungsbeschluss, die noch zu gründende Arbeitsgruppe und das Einfließen ihrer Arbeitsergebnisse in diesen Ausplanungsbeschluss. Für die Betroffenen in den Geschäftsleitungen ist dies trotz der grundsätzlich zu begrüßenden Entzerrung ein äußerst langer Zeithorizont von insgesamt knapp zwei Jahren, gemessen ab Beginn der ersten Veränderungssperre im Januar 2021. Es ist daher unumgänglich, dass die einberufene Arbeitsgruppe nicht erst mit Zuleitung des finalen Entwurfs des Ausplanungsbeschlusses an die Referate, sondern bereits vorab Teilergebnisse bekannt gibt, diese zur Diskussion stellt und Anregungen aufnimmt. Ein klares Bekenntnis zu den Geschäftsleitungen kann dem vorliegenden Entwurf weiterhin nicht entnommen werden. Im Punkt 5.2.3 des vorliegenden Entwurfes wird ausgeführt, dass der Wegfall der Geschäftsleitung im POR kein Präjudiz für andere Referate und Eigenbetriebe hat, „in denen die Situation nicht vergleichbar ist“. In wie weit die Situation eines (Querschnitts-)Referats mit der des POR vergleichbar sein muss, welche Referate und Eigenbetriebe bei der Wahl dieser Formulierung gemeint und folglich auch von der präjudizierenden Wirkung des Wegfalls der Geschäftsleitung betroffen sein werden, erschließt sich nicht. Hier sollte in der Beschlussvorlage noch Klarheit geschaffen werden.

3. Rolle HR-Business-Partner*in

Im Punkt 5.2.2 wird die zukünftige Rolle des/der HR-Business-Partner*in sowie die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit den Fachreferaten näher erläutert. Wir begrüßen, dass die Fachreferate nun abweichend von der bisherigen Intention die Wahl erhalten sollen, bis zu welcher Leitungsebene die HR-Businesspartner*innen für Führungskräfte Ansprechpersonen sein sollen. An dieser Stelle wird ebenfalls darauf verwiesen, dass das HR-Business-Partner*in-Modell seit 2019 im IT-Referat erprobt wird. Wir möchten jedoch ausdrücklich ergänzen, dass dieses Modell bei uns dergestalt gelebt wird, dass es sich um eine Ansprechperson für die Geschäftsleitung, die Referats- und Werkleitung bzw. das oberste Management handelt, falls in Einzelfällen Abstimmungs-, Koordinierungs- oder Vermittlungsbedarf zwischen dem IT-Referat (incl. Eigenbetrieb it@M) und verschiedenen Abteilungen des POR besteht. Die Betreuung der Führungskräfte sowie der Beschäftigten des IT-Referates und des Eigenbetriebes bis auf Teamebene erfolgt stets durch die Geschäftsleitung. An dieser Praxis ist in jedem Fall festzuhalten.

Im KC HR-Digitalisierung werden die Aufgaben angesiedelt, die mit dem vom Stadtrat im Dezember 2021 zu beschließenden, im Rahmen des Programms neolT erarbeiteten Leistungsschnitt 2.0 dezentral verbleiben.

4. Darstellung der Kompetenz Center

Bei der Darstellung der Aufgaben der Kompetenz Center unter Punkt 5.2.2 wird in der BV kritisiert, dass die Funktionsanalyse aufgezeigt hat, dass Grundsatzaufgaben stadtweit kleinteilig erledigt werden und stattdessen im POR gebündelt werden sollen. Hierzu sei angemerkt, dass die Fachreferate und das POR offensichtlich unterschiedliche Definitionen von „Grundsatzarbeit“ verwenden. Das POR erarbeitet zurecht Themen von stadtweiter Bedeutung und klärt rechtliche Fragestellungen, die stadtweit einheitlich gehandhabt werden sollen. In den Fachreferaten wird unter dem Begriff „Grundsatz“ jedoch eine Aufgabe verstanden, deren Ergebnis sich zwar innerhalb der (u.a. durch das POR vorgegebenen) gesamtstädtischen Rahmen-

bedingen bewegt, jedoch referatsweit operativ wiederum einheitlich gehandhabt werden soll bzw. das Referat eine einheitliche Haltung zu einem Thema unter Berücksichtigung der Referatskultur erarbeitet. Es besteht die Sorge, dass diese unterschiedliche Definition in den geführten Interviews nicht aufgelöst wurde.

5. Leistungsschnitt 2.0 – Anforderungsmanagement im POR

Im Punkt 5.2.3.6 – Aufzählungszeichen KC Digitalisierung wird ausgeführt, dass unabhängig von den Ergebnissen des Leistungsschnittes 2.0 der Anforderungsmanagementprozess für HR-Systeme im KC Digitalisierung verortet werden soll. Dies muss jedoch unter dem Vorbehalt der Ergebnisse von neolT stehen. Aus Sicht des RIT sind hier grundsätzlich keine Ausnahmetatbestände zu anderen Referaten erkennbar.

6. Delegation der Stellenbewertung

Unter Punkt 5.5 des Entwurfs wird in Aussicht gestellt, dass bestimmte (nicht näher konkretisierte) Bewertungsaufgaben an die Referate delegiert werden können, wenn diese dies wünschen. Für den Eigenbetrieb können wir diesen Vorstoß nur begrüßen, da wir davon ausgehen, dass hierbei insbesondere mit der Einführung der einheitlichen Arbeitsvorgänge in der IT deutliche Effizienzsteigerungen möglich sein werden. Wir teilen die Einschätzung, dass eine IT-Unterstützung hierfür unumgänglich ist.

Mit freundlichen Grüßen

gez.

IT-Referent



Abfallwirtschaftsbetrieb München, Postfach 500140, 80971 München

Per Mail

Werkleitung

Telefon:
Telefax:

Georg-Brauchle-Ring 29
80992 München

Dienstgebäude:
Georg-Brauchle-Ring 29
80992 München

30.08.2021

Reform des Personal- und Organisationsmanagements
der Landeshauptstadt München
- Grundsatzbeschluss neoHR -
Stellungnahme des AWM

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Abfallwirtschaftsbetrieb München (AWM) nimmt zum Beschlussentwurf für den
Verwaltungs- und Personalausschuss vom 13.10.2021 wie folgt Stellung:

1. Beteiligung und Change Management

Wir begrüßen die neue partnerschaftliche Art der Herangehensweise. Die Bereitschaft zur
Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe eröffnet die Chance, ein Personalwesen der
Zukunft gemeinsam zu entwickeln.

Aufgrund der vorgeschlagenen vertrauensvollen Zusammenarbeit verzichten wir darauf, dass
unsere erste Stellungnahme vom 14.06.2021 ebenfalls dem Stadtrat als Anlage beigelegt
wird. Viele der Ausführungen haben aber weiterhin Gültigkeit. Wir gehen davon aus, dass die
darin angesprochenen Aspekte im weiteren Verlauf des Projekts gemeinsam bearbeitet
werden.

Die bisherige Form des Sounding Boards war als Informationsgremium durchaus geeignet.
Eine überarbeitete Konzeption sollte unseres Erachtens mehr Raum für Diskussionen schaf-
fen. Im Bereich des Change Managements wünschen wir uns eine verstärkte Informa-
tionspolitik durch das POR auch in den dezentralen Einheiten. Dies könnte viele Ängste und
Bedenken der dortigen Belegschaft reduzieren.

Die neue Arbeitsgruppe „Geschäftsleitungen“ mit Vertretung der Referate und Eigenbetriebe
durch einen „3 + 1“ stellt ein passendes Gremium für eine gemeinsame Erarbeitung des
Entwurfs des Ausplanungsbeschlusses dar. Der AWM wird gerne an diesem ergebnisoffenen
Prozess mitarbeiten.



2. Digitalisierung und Betreuungsquote

Den Fokus auf eine Digitalisierung im HR-Bereich zu legen, finden wir richtig und überfällig. Im Bereich der Digitalisierung sehen wir für die Zukunft die größten Potentiale für eine effizientere Betreuungsquote. Hier könnten viele Erleichterungen für unterschiedliche Zielgruppen erreicht werden.

Roland Berger spricht auf Seite 4 des Berichts von einem Innovationsstau. Dieser Aussage stimmen wir vollinhaltlich zu. Die Reduzierung dieses Innovationsstaus wird allerdings, bei der derzeitigen Haushaltslage und einer gleichzeitigen Umorganisation der städtischen IT, in den nächsten Jahren wohl nur bedingt möglich sein. Die geplante Zeitschiene der Umsetzung bis Ende 2025 ist somit aus unserer Sicht schwer zu realisieren. Die Digitalisierung muss große Fortschritte machen, bevor eine Reduzierung des Personals im geplanten Umfang angedacht werden kann. Eine zeitliche Streckung des Projekts bis Ende des Jahres 2027, wie bereits in der Geschäftsleitertagung thematisiert, erscheint uns bei den derzeit herrschenden Rahmenbedingungen eher realistisch.

Ein Benchmarking mit im Bereich der Digitalisierung aktiv agierenden Unternehmen und Kommunen ist zum jetzigen Zeitpunkt nur bedingt aussagekräftig. Es ist wichtig, im Rahmen der Vergleiche auch die Gründe festzustellen, aus denen bei der Landeshauptstadt München (LHM) ein anderer Weg gegangen wurde. Ein reiner Zahlenvergleich – ohne Einbeziehung der Hintergründe und deren Bewertung – könnte zu einem nicht zutreffenden Ergebnis führen. Die LHM ist z.B. stolz darauf, eine soziale Arbeitgeberin zu sein und in der Inklusion und Integration eine Vorreiterrolle zu übernehmen.

Die bisher eingesetzten IT-unterstützten Prozesse, wie das E-Recruiting, haben die gewünschten Effekte nicht wirklich erreicht. Dementsprechend stehen wir der pauschalen Aussage „*Business follows IT*“ (Seite 8) durchaus differenziert gegenüber. Hier sollten die Auswirkungen im Einzelfall genau untersucht werden.

Der Eigenbetrieb AWM beschäftigt ca. 1600 Mitarbeiter_Innen aus 27 Nationen mit sehr unterschiedlicher Vorbildung und Technikaffinität. Wir bitten diese unterschiedliche Ausgangslage zu berücksichtigen. Personen, die im Außendienst Mülltonnen leeren, eine Serviceleistung nur über Servicedesk und Informationen nur über Wilma zur Verfügung zu stellen, würde nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen. Kundenorientierte Wege sind deshalb erforderlich. Unsere Interne Kommunikation hat z.B. hier vorbildlich an den Informationskanälen gearbeitet. Wir bieten an, dass von diesen Erfahrungen gerne profitiert werden kann.

3. Umorganisation des Personal- und Organisationsreferats

Die Intentionen der Umorganisation des POR (vgl. Seite 14 des Beschlussentwurfs) sehen wir positiv. Besonders begrüßen wir den Fokus auf die Kundenorientierung. Mit der neuen Aufbauorganisation soll ein Wandel von einer klassischen Verwaltungsbeziehung in einem Über- und Unterordnungsverhältnis zu einer modernen Personal- und Organisationsarbeit auf Augenhöhe vollzogen werden. Das ist aus unserer Sicht eine der Kernbotschaften von neoHR. Durch die Änderung der Organisation wird eine Grundlage dafür geschaffen. Tatsächlich gefüllt werden muss diese Aussage allerdings in der täglichen Arbeit durch die handelnden Akteure.

Im Hinblick auf die Besonderheiten des gebührenfinanzierten Eigenbetriebs AWM weisen wir im Folgenden auf einige Punkte hin, die im weiteren Projektverlauf Berücksichtigung finden müssen.

3.1 Service Center

„Operative Tätigkeiten der Personalverwaltung sollen grundsätzlich im Personal- und Organisationsreferat in Service Center gebündelt und soweit wie möglich standardisiert und digitalisiert werden.“ (Seite 36 Beschlussentwurf). Ziel dieser Maßnahme ist es aus der Sicht des POR, die Referate und Eigenbetriebe bestmöglich von administrativen Tätigkeiten zu entlasten.

Aus unserer Sicht muss hier tiefergehend geprüft werden, welche operativen Prozesse und Dienstleistungen bei einer zentralen Durchführung in POR Service Centern tatsächlich effektiver und effizienter werden und zu einer Entlastung der Eigenbetriebe, auch in finanzieller Sicht, führen. Der AWM hat bei den delegierten Personalprozessen gezeigt, dass er diese mit einem hohen Maß an Qualität und Effizienz kundennah gewährleisten kann. Wir sehen bei einer Zentralisierung in Service Centern, gerade im Hinblick auf unsere Beschäftigtenstruktur, eher die Gefahr einer Schwächung statt einer Stärkung. Die nachfolgenden Beispiele sollen diese Aussage veranschaulichen:

Die Entgeltberechnung wird vom POR regelmäßig als Musterbeispiel für eine effiziente Aufgabenerledigung in zentraler Zuständigkeit dargestellt. Aber selbst dieser Mustervorgang ist qualitativ und in wirtschaftlicher Hinsicht von unserer dezentralen Personalarbeit abhängig. Das POR bemängelt seit Jahren die schlechte Qualität der Daten im Personalverwaltungssystem paul@, da diese in den meisten Referaten durch HR-fremde Fachabteilungen eingegeben werden. Wir haben darauf reagiert. Seit einigen Jahren gibt ein zentrales Team in der Personalabteilung die Daten in paul@ ein. Die Datensachbearbeiter_innen verfügen über Spezialwissen zu den Regularien unserer Dienstvereinbarungen (z.B. Samstagsarbeit), zu örtlichen Tarifverträgen, die AWM-spezifisch sind (z.B. B 60) oder auch zu Überstunden und Zuschlägen speziell für die Entsorgung. Vor den Eingaben werden Qualitätskontrollen durchgeführt und auftretende Fragen geklärt. Diese Tätigkeit stellt somit eine hohe Qualität der Daten in dem sehr komplexen Bereich der ca. 1.200 ehemaligen Arbeiter_innen sicher. Wir leisten damit einen wichtigen Beitrag dafür, dass die Auszahlungen der Gehälter schnell und problemlos abgewickelt werden kann. Rückfragen können jeden Monat an einer Hand abgezählt werden.

Der Altersdurchschnitt im ehemaligen Arbeiter_innenbereich liegt bei ca. 50 Jahren. Es handelt sich somit nicht um die klassischen Digital Natives mit einer hohen IT-Affinität. Sollte hier ein Servicedesk mit der Anforderung der Selbsteingabe („selfservice first“, Seite 36 Beschlussentwurf) eingerichtet werden, liegen die Nachteile auf der Hand. Die Datenqualität wird im Vergleich zum derzeitigen Standard deutlich sinken und somit prognostizieren wir einen erheblichen Anstieg von Nachfragen. Die Gehaltsabrechnungen werden fehlerhaft und die Unzufriedenheit der Mitarbeiter_innen steigt. Entsprechende Rückfragen, verbunden mit ggf. auftretenden sprachlichen Problemen, müssten dann durch das neue Service Center Lohn & Gehalt im POR bearbeitet und durch eine Zweiteingabe revidiert werden. Dieses Beispiel zeigt eindrücklich, dass durch den Einsatz von Fachkräften im dezentralen Personalbereich ein insgesamt wirtschaftlicherer Umgang mit Sachverhalten erreicht werden kann, von dem der gesamtstädtische Haushalt profitiert.

Die zentralen Service Center sollen Anlaufstelle der Beschäftigten in Standardfragen sein. Den hohen Grad an Kundennähe, auf den wir im AWM stolz sind, sehen wir durch eine derartige Zentralisierung gefährdet.

Unsere Mitarbeiter_innen kommen aus 27 Nationen und sind in weiten Teilen dem ehemaligen Arbeiter_innenbereich zuzuordnen. Hier spielt der persönliche Kontakt eine wesentliche Rolle. Die Kolleg_innen kommen hier vor Ort zur Personalabteilung, um sich persönlich bei ihren Fragen und Problemen Rat und Tat zu holen. Gerade auch bei sprachlichen Problemen in Personalangelegenheiten wird der persönliche Kontakt gesucht. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass unsere Mitarbeiter_innen – vor allem im ehemaligen Arbeiter_innenbereich – diesen persönlichen Kontakt vor Ort benötigen und befürworten, weil ihr konkretes Anliegen bzw. Problem im persönlichen Gespräch besser identifiziert und gelöst werden kann.

Die Zusammenarbeit mit der örtlichen Personalvertretung, die gesetzlich und im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit in vielen Angelegenheiten eingebunden wird, läuft sehr konstruktiv. Durch die räumliche Nähe können viele Diskussionspunkte zeitnah unter Beteiligung der Betroffenen in einem persönlichen Gespräch geklärt werden.

Wir sind stolz darauf, dass unsere Mitarbeiter_innen lange beim AWM arbeiten. Dies hat aber auch zur Folge, dass die körperliche Belastung mit zunehmendem Alter ihren Tribut zollt. Das zeigen leider unsere Fehlzeiten und BEM-Zahlen bei älteren Beschäftigten. Die Betreuung in Krankenangelegenheiten muss durch Vertrauenspersonen erfolgen, die vor Ort greifbar sind. Wir haben bewiesen, dass wir im AWM in dieser Hinsicht vorbildlich arbeiten. So hat uns das Inklusionsamt für die LHM als Vorzeigebetrieb bezeichnet. Das geplante Service Center Gesundheitsmanagement wird das erforderliche Leistungsportfolio alleine aufgrund der räumlichen und organisatorischen Distanz nicht aufrecht erhalten können. Das notwendige Vertrauensverhältnis wird nicht bestehen. Eine Zentralisierung würde diese bewährte Struktur vielmehr zerstören.

3.2 Kompetenz Center

Kompetenz Center sollen die HR-Grundsatzarbeit zentral bündeln. So soll sichergestellt werden, *„dass eine LHM-weite abgestimmte und einheitliche HR-Strategie, Richtlinien und Instrumente bereitgestellt werden können.“* Sie sollen in der Regel keinen direkten Kund_innenkontakt haben. Das wird allerdings die LHM-weite Abstimmung in unseren Augen eher erschweren.

Wir werden unter 4.4 noch ausführen, dass sich die Personalstrategie des AWM zwingend von der Unternehmensstrategie ableiten muss. Eine LHM-weite HR-Strategie kann diese Personalstrategie lediglich ergänzen, nicht jedoch ersetzen. Durch den fehlenden direkten Kund_innenkontakt und die fehlende unmittelbare Betroffenheit stellen wir es uns auch schwierig vor, ein ausreichendes strategisches Problembewusstsein zu entwickeln, welches den speziellen Bedürfnissen und Anforderungen des AWM gerecht wird.

3.3 Kooperation zwischen HR Business Partner_in und Eigenbetrieb

Die HR Business Partner_innen fungieren zukünftig für die einzelnen Referate und Eigenbetriebe als zentrale Ansprechperson des POR in strategischen und kritischen operativen HR-Fragen.

Sie sind gemäß den Ausführungen im Beschlussentwurf als Ansprechpartner_Innen vor allem für die Referatsleitung, die Geschäftsleitung sowie Führungskräfte mit Entscheidungsverantwortung in Personalangelegenheiten zu verstehen (vgl. Seite 15).

Bei einer Verlagerung auf die Führungskräfte sehen wir die Entscheidungshoheit der Zweiten Werkleitung in Organisations- und Finanzfragen (vgl. Kapitel 4.1 dieser Stellungnahme), deren Steuerungseinfluss durch diese Konstellation verloren gehen würde, gefährdet. Gerade in Eigenbetrieben ist eine zentrale Steuerung aber dringend erforderlich. Entscheidungen über Prioritäten und Finanzierungen müssen, da sie Auswirkungen auf den Wirtschaftsplan und damit auf die Gebühren haben, eigenbetriebsintern im Sinne der Werkleitung getroffen werden. Im Gegensatz zu den Referaten kann der Personal- und Organisationsreferent – genauso wie der IT-Referent – nicht über ein Budget für die Eigenbetriebe verfügen. Die Werkleitung des AWM hält auch in Zukunft die Zwischenschaltung einer Steuerungseinheit für erforderlich. Auf diesem Wege ist sichergestellt, dass die strategischen Vorgaben der Werkleitung in HR-Themen umgesetzt werden.

Viele unserer Führungskräfte arbeiten in sogenannten Fokusberufen. Unser Ziel war und ist es somit, die Führungskräfte möglichst weitgehend bei Personalfragen zu unterstützen. So können sie sich stärker auf die Fach- und speziellen Führungsfragen fokussieren und werden von Routinetätigkeiten entlastet. Das bedeutet z.B., dass unsere Personalabteilung die Stellenbeschreibungen und Ausschreibungstexte vorbereitet und die Führungskraft „nur“ ihre speziellen fachspezifischen Ergänzungen vornehmen muss. Die Personalabteilung berät dabei zu den bestehenden städtischen Rahmenbedingungen und achtet somit auf die Einhaltung der städtischen Standards, ohne die Führungskräfte in ihrer Personalverantwortung zu beschneiden. Selbst das Routine-Personalgeschäft erfordert teilweise von der Rechtsprechung geprägtes Wissen, dessen Kenntnis von Führungskräften nicht erwartet werden kann.

Wir befürchten beim geplanten HR Business Partner_In-System, dass die Führungskräfte zu Lasten der Fachlichkeit stärker in dieses „Routine“-Personalgeschäft eingebunden werden. Roland Berger sieht Führungskräfte noch stärker in den Rollen als „People Manager“ und Coach. Dazu müsste ihnen allerdings eher mehr Zeit für Führung eingeräumt werden. Die Wertigkeit von Führung im Rahmen der Stellenbewertung müsste überdacht werden. Das aktuell geplante HR Business Partner_In-System führt nach unserer Ansicht hingegen dazu, dass noch weniger Zeit für eine adäquate Auseinandersetzung mit den eigenen Beschäftigten bleiben wird.

Die Personalabteilung des AWM setzt genau an dieser Stelle an. Bereits heute haben die Fachabteilungen eine_n Ansprechpartner_in, die/der die Gegebenheiten und die Besonderheiten der Fachabteilungen kennt. Wir haben somit das HR Business Partner_Innen-Modell vor Ort weitgehend umgesetzt. Diese Fachkenntnisse und die enge Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen ermöglichen es uns, einen schnellen Personalprozess mit großer Kundennähe durchzuführen. Beratung spielt eine große Rolle. Der/die Ansprechpartner_in ist Anlaufstelle sowohl für Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter_Innen und ist somit „nah am Geschehen“. Diese Person koordiniert intern den gesamten Prozess. Die Anforderungen an die Fachlichkeit müssen nicht mehr erklärt werden. Durch die Ansiedlung in einem Haus ist auch ein persönlicher Kontakt schnell und unkompliziert möglich.

Auch die zweite Rolle einer Personalstelle als Steuerungseinheit wird durch die räumliche Nähe und die enge Zusammenarbeit erleichtert. Zentrale Vorgaben des POR sind häufig nicht

passgenau für den AWM und müssen in die Praxis übersetzt werden. Sie wären sonst aufgrund ihres pauschalen Charakters nicht per se für einen stark operativ ausgelegten Betrieb umsetzbar. Diese Problematik wird auch die Neuorganisation nicht verändern können. Darüber hinaus ist es auch erforderlich, dass steuernde Anforderungen der Werkleitung im Betrieb umgesetzt werden.

Die HR Business Partner_innen sollen die Besonderheiten der von ihnen betreuten Bereiche kennen. Die speziellen Anforderungen des AWM, die sich an den ständig wechselnden Rahmenbedingungen des Marktes und des EU-Rechts orientieren, sind aber mit Verwaltungsreferaten nicht zu vergleichen. Wir stellen dies immer wieder durch Rückfragen von Kolleg_innen des POR fest. Der Aufwand der HR Business Partner_innen, sich in diese eigenbetriebsspezifischen Besonderheiten einzuarbeiten, wird sich schwierig wirtschaftlich darstellen lassen. Es besteht zudem die Gefahr, dass hierdurch erst Doppelstrukturen entstehen.

Vor diesem Hintergrund begrüßen wir den Vorschlag, dass die Aufgabenverteilung zwischen dem/der HR Business Partner_in und dem Eigenbetrieb AWM in enger Abstimmung erarbeitet wird. Laut Seite 15 des Beschlusssentwurfs soll die detaillierte und eigenbetriebsbezogene Ausgestaltung der Rolle der HR Business Partner_in im Ausplanungsbeschluss erfolgen. Es drängt sich dabei der Gedanke auf, ob es nicht sogar sinnvoller wäre, die Einführung der HR Business Partner_in für die Eigenbetriebe erst bei deren Umsetzung aufzugreifen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Strukturen geschaffen werden, die bei näherer Betrachtung der Besonderheiten der Eigenbetriebe eher kontraproduktiv sind.

3.4 Zusammenfassende Einschätzung zur geplanten Umorganisation des POR

Der Antrag der Fraktionen SPD/Volt und Die Grünen/Rosa Liste vom 11.11.2020 forderte u.a. Doppelstrukturen in der Personalarbeit zu identifizieren und abzubauen. Dazu wird ausgeführt, dass an vielen Aufgaben des Personal- und Organisationswesens *„viele Beteiligte im POR und in den dezentralen Geschäftsleitungen der Referate“* mitwirken. *„Dadurch kommt es teils zu Doppelstrukturen, langatmigen Abstimmungsprozessen und unklaren Zuständigkeiten.“*

Die Ausführungen zur geplanten Umorganisation des POR lassen zum aktuellen Zeitpunkt nur im Ansatz erkennen, in welcher Form spürbare Verbesserungen und wirtschaftliche Erfolge erzielt werden können. Im weiteren Verlauf des Projekts sollte darauf geachtet werden, dass bestehende Doppelstrukturen innerhalb des POR aufgelöst und nicht durch neue ersetzt werden.

Die LHM wird geprägt durch die Vielseitigkeit ihrer Aufgaben, die sich durch einen hohen Spezialisierungsgrad teilweise deutlich voneinander unterscheiden. Dies hat auch Auswirkungen auf die Personalarbeit. Stadtweite Standards lassen sich in vielen Themen kaum realisieren. Gerade im Hinblick auf die Besonderheiten des Eigenbetriebs AWM ist häufig das Spezialwissen des HR-Personals vor Ort unabdingbar. Wir können daher der Schlussfolgerung von Roland Berger, dass die HR-Beschäftigten in den Geschäftsleitungen eher eine Generalistenrolle einnehmen, nicht zustimmen. Diese Stellungnahme beinhaltet an verschiedenen Stellen mehrere Beispiele, die unterstreichen, dass viele Prozesse ohne eigenes HR-Personal verbunden mit dem entsprechenden Expertenwissen im AWM nicht denkbar sind. Die Mitarbeiter_innen im Personal- und Organisationsmanagement des AWM sind vielmehr beides – Generalisten und Spezialisten.

4. Besonderheit der Eigenbetriebe

Der Analysebericht von Roland Berger zeigt an verschiedenen Stellen, dass er sich in erster Linie an Verwaltungsreferaten orientiert und die Situation der Eigenbetriebe nicht im Fokus steht.

Der Projektleiter von Roland Berger, hatte im ersten Sounding Board selbst betont, dass die Eigenbetriebe nicht mit Verwaltungsreferaten vergleichbar sind. Wir begrüßen daher die Entscheidung, die homogenen Bereiche und Eigenbetriebe im Eckdatenbeschluss zunächst auszuklammern (vgl. Beschlussentwurf Seite 28 f.). Wichtig ist allerdings, dass Entscheidungen, die bereits in der ersten Phase der Umsetzung der Verwaltungsreferate getroffen werden, keine präjudizierende Wirkung für die Eigenbetriebe mit ihrer speziellen Aufgaben- und Rechtsstellung haben.

Im Beschlussentwurf auf Seite 28 unten ist folgendes dargestellt: „erst, wenn die neue Organisation im POR und dezentral zur Zufriedenheit läuft, wird das Programm untersucht, welche weiteren Aufgaben aus ... den anderen Eigenbetrieben sinnvoll und effizienter in den Service Centern des POR erledigt werden können.“ Wie bereits mit der Projektleitung einvernehmlich besprochen, sehen wir hier ein Miteinander. Es soll gemeinsam untersucht werden, an welcher Stelle Tätigkeiten effektiver, effizienter und kundenorientierter wahrgenommen werden können. Durch die im Beschlussentwurf gewählte Formulierung drängt sich die Vermutung auf, dass es sich hierbei nur um Zentralsierungstendenzen handeln würde. Es ist uns wichtig, an dieser Stelle noch einmal zu betonen, dass wir die Untersuchung nicht als „Einbahnstraße“ in Richtung POR sehen, sondern die Effekte in beiden Richtungen untersucht werden müssen.

Darüber hinaus stellt sich uns die Frage, an welchen Kennzahlen festgemacht wird, ob die neue Organisation im POR und dezentral zur Zufriedenheit läuft. Ist damit das Zielbild einer Zufriedenheitsquote von 2,0 bei einer erneuten Befragung gemeint (siehe Seite 13)? Hier sollte unseres Erachtens eine genauere Definition für den Stadtrat zur Verdeutlichung aufgenommen werden.

Nachfolgend wollen wir auf einige eigenbetriebsspezifische Besonderheiten hinweisen:

4.1 Rechtliche Sonderstellung von Eigenbetrieben

Die Vorschläge aus dem Beschlussentwurf werfen aus Sicht des AWM einige grundsätzliche rechtliche Fragen und Schwierigkeiten im Hinblick auf die den Eigenbetrieben gesetzlich zugewiesenen Kompetenzen nach Art. 88 GO auf. Sie bedürfen einer gesonderten Betrachtung. Hierzu zählen vor allem Regelungen zur Aufbau- und Ablauforganisation sowie zum Erlass von Richtlinien, die in die Kompetenz der Werkleitung eines Eigenbetriebs fallen. Insoweit teilen wir auch nicht die Einschätzung unter Punkt 5.3.4 des Beschlusstextes zur Prozessverantwortung.

Art. 88 Abs. 3 Satz 3 GO regelt, dass die Werkleitung anstelle des Oberbürgermeisters Dienstvorgesetzter der Beamt_innen im Eigenbetrieb ist und die Dienstaufsicht über sie und die im Eigenbetrieb tätigen Arbeitnehmer_innen führt. Diese Änderung der Zuständigkeit zugunsten der Werkleitung wurde durch § 1 Satz 1 Nr. 4 des Gesetzes zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften vom 23. Juli 1994 eingeführt.

In der Begründung des Gesetzgebers heißt es u.a., dass

- die Stellung der Werkleitung gestärkt werden soll, um „vor allem im Personalbereich [...] mit der für die Führung eines wirtschaftlichen Unternehmens notwendigen Schnelligkeit und Flexibilität“ handeln zu können (Drucksache 12/15837, 1994, Seite 6)
- es zu diesem Zweck der Werkleitung möglich sein muss, für den geordneten Ablauf der Dienstgeschäfte (Ablauforganisation) und den zweckmäßigen Einsatz der Dienstkräfte (Aufbauorganisation) zu sorgen (vgl. Drucksache 12/15837, 1994, Seite 7).

Unabhängig davon führt die Werkleitung nach Art. 88 Abs. 3 Satz 1 GO die laufenden Geschäfte des Eigenbetriebs, zu denen auch personalwirtschaftliche Fragen zählen.

4.2 Geschäftsprozessmanagement

Generell handelt es sich beim Geschäftsprozessmanagement um eine ursächliche Aufgabe der Werkleitung eines Eigenbetriebs. Geschäftsprozesse werden untersucht und nach deren Optimierung eine neue Ablauf- und ggf. Aufbauorganisation strukturiert. Schwachstellen werden kontinuierlich identifiziert und bei Bedarf nachgebessert.

4.3 Neustrukturierung der Geschäftsleitungen

Gemäß Seite 31 des Beschlusses wird die AG Ausplanungsbeschluss das Zukunftsmodell für die Geschäftsleitungen erarbeiten. Wir haben bereits aktiv an der Blaupause zur Integration der in den Referaten verbleibenden dIKA-Aufgaben teilgenommen. Wir konnten damals *„plausibel darlegen, dass sie (die Eigenbetriebe) zum Teil mit den Geschäftsleitungen der Referate nicht identische Aufgaben und Aufgabenschwerpunkte haben, die mit einem klassischen Fachreferat nicht vergleichbar sind. Der erarbeitete Vorschlag dient, soweit möglich, auch der Orientierung für die Eigenbetriebe. Die Organisation der Eigenbetriebe liegt dabei in der Zuständigkeit der Werkleitung.“*

Dieses Zitat entstammt dem Beschluss des VPA vom 08.11.2017 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20/V 09983). Wir freuen uns, dass das POR somit unsere Einschätzung teilt.

Die Betrachtung jedes Eigenbetriebs erfolgt erst nach der erfolgreichen Umsetzung der Verwaltungsreferate. Dementsprechend muss auf Seite 4 des Beschlusses vorletzter Absatz beim letzten Satz *„Erst mit dem Ausplanungsbeschluss soll verbindlich festgelegt werden, wie die Zuständigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement künftig zwischen dem POR und den Referaten und Eigenbetrieben verteilt sein sollen.“* eine Änderung vorgenommen werden. Entweder *„und Eigenbetriebe“* wird gestrichen oder es wird spezifiziert, dass für Eigenbetriebe nur der Zeitplan im Ausplanungsbeschluss aufgenommen wird.

Die Aussage in Nr. 2 a des Antrags des Referenten bezüglich des Ausplanungsbeschlusses *„Die Planung muss auch beinhalten, wie viel VZÄ im POR und wie viele VZÄ in den dezentralen Bereichen künftig eingesetzt werden sollen.“* kann sich nicht auf die gebührenfinanzierten Eigenbetriebe beziehen. Da deren Betrachtung erst in einer zweiten Phase erfolgen soll, wäre eine Festlegung hierzu nicht logisch und rechtlich nicht korrekt.

Die Einbeziehung der gebührenfinanzierten Eigenbetriebe in die Effizienzziele (Seite 29 des Beschlussentwurfs), um damit die Auswirkungen auf den gesamtstädtischen Haushalt zu erreichen, lässt sich gemäß den Regularien des Kommunalen Abgabengesetzes (KAG) nicht umsetzen. Einsparungen von Stellen im AWM können generell nicht die gewünschten Auswirkungen auf den gesamtstädtischen Haushalt haben. Sollten Stellen im AWM wegfallen, dann freut sich der/die Münchner Gebührenzahler_in, der/dem diese Einsparung gemäß KAG zu Gute kommt.

Wir bieten aber gerne an, dass wir Aufgaben ohne eine Personalmehrung hier im AWM übernehmen und das entsprechende Personal im POR eingespart werden kann, Doppelstrukturen werden damit abgebaut. Diese Einsparungen kämen dann dem gesamtstädtischen Haushalt zu Gute. Einige Beispiele dazu haben wir in unserer Stellungnahme vom 14.06.2021 bereits aufgeführt. Diese Themen sollten spätestens im Rahmen der zweiten Phase der Umsetzung in dem angedachten partnerschaftlichen Vorgehen besprochen werden. Sollte die Erfordernis der Einsparung zu einem früheren Zeitpunkt bestehen, sind wir aber auch gerne bereit, diese Gespräche vorzuziehen und Aufgaben schneller zu übernehmen.

4.4 Strategie des AWM

Das Strategieprojekt des AWM, das aktuell mit hohem Engagement vorangetrieben wird, betrachtet die Entwicklungen und Anforderungen für die Zukunft des AWM allumfassend und hat aufgrund dessen selbstverständlich auch Personal- und Organisationsbezug. Hier handelt es sich um originäre Aufgaben der Werkleitung eines Eigenbetriebs. Der Prozess erfordert umfassendes Fachwissen über die Tätigkeiten des AWM und die zukünftigen strategischen Herausforderungen. Die erforderliche Personalstrategie wird von dieser Unternehmensstrategie abgeleitet. Eine stadtweite Personalstrategie, die auf die Erfordernisse von Verwaltungsreferaten ausgerichtet ist, kann somit die Personalstrategie des AWM nur unterstützen und ergänzen, aber nicht ersetzen.

Die Strategiearbeit des AWM umfasst auch neue Projekte wie z.B. „Zero Waste“, die von Seiten des Stadtrates eine hohe Priorität genießen. Personalwirtschaftliche Themen, die sich daraus ergeben, müssen schnell und zielgruppenorientiert umgesetzt werden. Sie dürfen nicht durch eine gesamtstädtische HR-Strategie bzw. weitere Beteiligte erschwert werden.

4.5 Zentrale Steuerung und Zentralisierung von Personalangelegenheiten

Am 25.10.2011 wurden dem AWM durch einen Beschluss des Stadtrates in enger Absprache mit dem POR u.a. folgende Aufgaben übertragen:

- Personalsachbearbeitung für alle Tarifbeschäftigten des AWM, die der Gruppe der ehemaligen Arbeiterinnen und Arbeiter angehören;
- Krankenbetreuung für alle Tarifbeschäftigten des AWM;
- juristische Betreuung, soweit die Personalentscheidung im AWM getroffen wird.

Die Details der Übertragung wurden in einer Anlage geregelt, die sehr differenziert auf die einzelnen Tätigkeiten eingeht. Die Aufteilung der Aufgaben zwischen dem POR und dem AWM wurde bei neu auftretenden Fragen zwischenzeitlich geschärft. Die Wirtschaftlichkeit wurde im damaligen Beschluss dargestellt. Diese gut funktionierenden Strukturen sollten nicht durchbrochen werden.

Ein Beispiel wird diese Aussage untermauern: Vorstellungsrunden für Kraftfahrer_innen bestehen aus einem strukturierten Interview sowie einem theoretischen und einem praktischen Test durch einen Fahrlehrer hier vor Ort. Beides findet in enger Absprache zwischen der Personalabteilung des AWM und dem Fuhrpark am gleichen Tag statt. Ein geeignetes Fahrzeug steht zur Verfügung. Somit wird sichergestellt, dass bereits bei der Vorstellung von Kraftfahrer_innen die Fahrpraxis eine große Rolle spielt.

Der Stadtrat wurde am 15.10.2015 über die guten Erfahrungen mit dieser o.g. Delegation von Personalkompetenzen informiert und hat diese wohlwollend zur Kenntnis genommen. Wir haben die Prozesse optimiert und dadurch beschleunigte Verfahren erreicht. Dies zeigt sich auch dadurch, dass wir vom POR eine Ausnahme von den Ausschreibungsrichtlinien z.B. für Besetzungsverfahren von Mülllader_innen und Kraftfahrer_innen erhalten haben. Wir haben eigenständig rechtssichere Besetzungsverfahren etabliert, die uns bedarfsorientiert eine schnelle Besetzung ermöglichen. Den Beweis hierfür haben wir in der Corona-Krise angetreten. Wir haben schnell auf die geänderten Rahmenbedingungen reagiert und unsere Stellenbesetzungsprozesse umgehend daran angepasst. So konnten wir sicherstellen, dass die operativen Bereiche weiterhin mit voller Kraft agieren können und die Entsorgungssicherheit in der LHM gewährleistet ist.

Die Definition von Standards sehen wir ambivalent. Sie können hilfreich sein, wenn tatsächlich ein gleicher Grundsachverhalt vorliegt. In der Corona Krise haben wir allerdings beispielsweise festgestellt, dass die Standards des POR eher auf Verwaltungsreferate ausgerichtet sind. Die Umsetzung in einen operativen Betrieb ist teilweise nicht oder nur mit einem hohen Aufwand möglich. Als gangbaren Weg schlagen wir für die Festlegung von Standards eine Öffnungsklausel wie in § 1 Abs. 2 der DA Corona für besondere Berufsgruppen vor. Auf diese Weise kann auf die spezielle Situation vor Ort eingegangen werden. Diese Vorgehensweise wurde in der Corona Pandemie bereits getestet und hat sich nach unserer Ansicht in der Praxis gut bewährt.

Wir sind gerne bereit, weiter gemeinsam mit dem POR an einer Nachschärfung der Kooperation zu arbeiten.

4.6 Steuerungsumlage

Der AWM erstellt gemäß den Regularien der Eigenbetriebsverordnung einen eigenen Wirtschaftsplan. Die Leistungen der Querschnittsreferate werden dem AWM im Rahmen einer Umlage in Rechnung gestellt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass dies gemäß KAG nur Leistungen sein dürfen, die auch tatsächlich für den AWM als gebührenfinanzierten Entsorger erbracht wurden. Die Wirtschaftsprüfung hat einen besonderen Fokus auf derartige Rechnungen und deren Nachvollziehbarkeit. Die Dokumentation der Tätigkeiten, die Inrechnungstellung und die Verbuchung im POR, die Überprüfung der Plausibilität und Nachfragen vor Ort etc. werden hier bei der vorgeschlagenen Umorganisation zusätzlich anfallen.

Die Rechnungen des POR der letzten Jahre zeigen außerdem in Hinblick auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit durchaus noch einiges an Verbesserungspotenzial, um den Anforderungen unserer Wirtschaftsprüfung gerecht zu werden.

4.7 Organisationsentwicklung und Stellenbewertung

Unter Ziffer 4.1 wurde bereits dargelegt, dass der AWM gemäß Art. 88 GO gesetzlich festgelegte Kompetenzen hat.

Durch Delegationsbeschluss von 2011 wurden darüber hinaus weitere Organisationskompetenzen erfolgreich an den AWM übertragen. So konnten vor allem im Bereich der Organisationsentwicklung Prozesse verschlankt werden. Mit der gemeinsamen Vereinbarung von Service Level Agreements zwischen dem POR und dem AWM konnten weitere Effizienzsteigerungen erzielt und die Bearbeitungszeiten der Fälle deutlich reduziert werden. Diese Erfahrungen bieten eine gute Grundlage für weitere Optimierungen. Wir begrüßen deshalb ausdrücklich die im Beschlussentwurf angesprochene Option, auf Wunsch zusätzliche Aufgaben zur Stellenbewertung an die Referate und Eigenbetriebe über die bisherigen Kompetenzen hinaus zu delegieren (vgl. Seite 33 Beschlussentwurf). Wir sehen darin eine unkomplizierte und sofort umsetzbare Möglichkeit, Doppelstrukturen abzubauen. Wir melden bereits heute den Anspruch an, diese Option umzusetzen.

Bereits vor Jahren wurden effiziente Prozesse sowie einheitliche Standards als verlässliche Basis für die Abteilungen im AWM entwickelt und eingeführt. Unsere ausgebildeten Organisationsberater_innen entwickeln in enger Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen bedarfsorientierte und zielgerichtete Lösungen. Sie haben detaillierte Kenntnisse der Prozesse. Durch deren Optimierung stellt der AWM eine effektive und wirtschaftliche Aufgabenerfüllung sicher. Um den AWM stetig konkurrenzfähig zu halten, werden kontinuierlich Organisationsuntersuchungen durchgeführt. So haben wir beispielsweise eigene Berechnungsmethoden für die Personalbemessung entwickelt, welche reale Einflussfaktoren – gerade in einem Bereich wie der Müllsammelung – detaillierter berücksichtigen. Aufgrund dieses umfassenden Know Hows und unseres hohen Spezialisierungsgrades sehen wir wie bislang auch zukünftig keinen Beratungsbedarf durch das geplante Service Center Organisationsberatung (vgl. Seite 22 Beschlussentwurf). Auch neue Rahmenvorgaben würden sich kontraproduktiv auf die bewährten Prozesse auswirken.

Gerade die letzten Jahre haben deutlich gezeigt, dass Organisationsoptimierungen nach vorgeschalteter Beratung und einschlägiger Untersuchung durch unsere gut vernetzten Inhouse-Berater_innen zügig und effizient umgesetzt werden können.

Die im Rahmen der Strategieentwicklung des AWM eingeführte Aufgabenkritik fungiert hierbei, insbesondere unter Betrachtung der Kostenaspekte, als wesentliches Tool für Optimierungsvorschläge und unterstützt die Werkleitung bei weiteren strategischen Entscheidungen. Es werden Synergieeffekte geprüft und erheblicher Wert auf eine wirtschaftliche Aufgabenerledigung gelegt.

Daher ist es aus unserer Sicht sinnvoll, dass Entscheidungen über die Entwicklung und Optimierung der Organisation zur solitären Bearbeitung im Eigenbetrieb verbleiben. Zusätzlich bieten wir gerne an, weitere Aufgaben der Stellenbewertung zu übernehmen, um einen Beitrag zur Erreichung der angestrebten Betreuungsquote zu leisten.

5. Zusammenfassung

Die Entscheidung, die Eigenbetriebe erst in einer zweiten Phase des Projektes nach einer zufriedenstellenden Umsetzung der Verwaltungsreferate zu betrachten, findet unsere volle Zustimmung. Im Beschlussentwurf sollte ergänzt werden, welche Kennzahlen ein Indiz dafür sind.

Die Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe in einer neuen Arbeitsgruppe, in der die Geschäftsleitungen nach dem 3+1-Prinzip vertreten sind, bietet Raum zur Mitgestaltung. In der Phase der Umsetzung der Verwaltungsreferate ist es wichtig, den AWM bei für die Eigenbetriebe präjudizierenden Festlegungen engmaschig einzubinden, um sicherzustellen, dass die besonderen rechtlichen Rahmenbedingungen und die Bedürfnisse hinreichend Berücksichtigung finden.

In der zweiten Phase der Umsetzung wird die zukünftige Aufgabenverteilung zwischen dem POR und dem gebührenfinanzierten Eigenbetrieb AWM gemeinsam erarbeitet. Die spezifischen Anforderungen des AWM als Betrieb und seines Personals muss dabei besondere Berücksichtigung finden. Er ist eher mit einem spezialisierten Wirtschaftsunternehmen der Entsorgungswirtschaft vergleichbar und steht stark im Fokus der Öffentlichkeit. Der wirtschaftliche Erfolg des AWM darf nicht durch eine zu erwartende Kostensteigerung über die Steuerungsumlage im Zuge einer möglichen Zentralisierung von Personalangelegenheiten gefährdet werden.

Die Regelungen des Delegationsbeschlusses für den AWM im Jahr 2011 haben zu spürbaren Erfolgen geführt, die auch der Stadtrat honoriert hat. Auf die besonderen Herausforderungen in der Corona Krise z.B. wurde schnell und situationsbedingt reagiert. Die Entsorgung lief stabil und verlässlich ohne Einschränkungen.

Wir haben eine Personalabteilung aufgebaut, die den Anforderungen eines modernen Entsorgers hervorragend gerecht wird. Die Bearbeitung der delegierten Personalprozesse vor Ort erfolgt ohne Schnittstellen mit einer hohen Kundenorientierung.

Der AWM ist gerne bereit, den städtischen Haushalt durch die Übernahme weiterer Tätigkeiten, verbunden mit der Einsparung entsprechender Stellen im POR, zu entlasten. Wir signalisieren bereits zum jetzigen Zeitpunkt die entsprechende Gesprächsbereitschaft. Unsere erste Stellungnahme enthält hierzu einige Beispiele.

Das Benchmarking mit anderen Unternehmen oder einzelnen Branchen im Hinblick auf die Betreuungsquote sollte sich nicht nur auf einen reinen Zahlenvergleich beschränken. Die Gründe, aus denen bei der LHM ein anderer Weg gegangen wurde, sollten beleuchtet und bewertet werden.

Mit der Umorganisation des POR ist das Ziel verbunden, einen Wandel von einer klassisch hierarchischen Verwaltungsbeziehung zu einer modernen Personal- und Organisationsarbeit auf Augenhöhe zu vollziehen. Dieses Ziel begrüßen wir ausdrücklich.

Der AWM arbeitet derzeit intensiv an seiner Unternehmensstrategie, aus der sich zwingend eine auf einen Entsorgungsbetrieb zugeschnittene Personalstrategie ableiten wird.

Eine LHM-weite einheitliche HR-Strategie, die aufgrund der breiten Fächerung der Stadtverwaltung München auf die Besonderheiten eines Eigenbetriebs nicht dezidiert eingehen wird, kann hier lediglich eine ergänzende Funktion haben.

Zentrale Vorgaben des POR sind häufig nicht passgenau für den AWM und müssen vor Ort praxisingerecht überarbeitet werden. Sie wären sonst in einem stark operativ ausgelegten Betrieb nicht umsetzbar. Darüber hinaus sind die Ausformulierungen des POR in einer Form und Tiefe dargestellt, die sie für unser Personal, das in weiten Teilen Deutsch nicht als Muttersprache hat und über kein Studium verfügt, schwer verständlich machen. Wir regen somit an, bei gesamtstädtischen Standards, ähnlich wie bei der Dienstanweisung Corona, eine Öffnungsklausel für besondere Berufsgruppen aufzunehmen. Diese Herangehensweise hat sich unseres Erachtens bewährt.

Die Differenzierung der Schnittstelle zwischen den HR Business Partner_Innen im POR und dem AWM ist von hoher Bedeutung. Es ist deshalb unerlässlich, diese Aufgabenverteilung in enger Abstimmung zu erarbeiten. Die Entscheidung, wer auf der Seite des AWM mit der/dem HR Business Partner_in des POR zusammenarbeitet, behält sich die Werkleitung des AWM vor.

Die rechtliche Sonderstellung der Eigenbetriebe, die sich aus Art. 88 GO ergibt, ermächtigt die Werkleitung dazu, die Aufbau- und Ablauforganisation zu bestimmen. So wird auch der Vorschlag zur Neustrukturierung der Geschäftsleitungen lediglich als mögliche Orientierung dienen - analog der Vorgehensweise bei der Umorganisation der dIKA's.

Die Betrachtung der Prozesse der Personalverwaltung der LHM, verbunden mit einer anschließenden Digitalisierung, halten wir für einen guten Ansatz. Hier sehen wir die größten Chancen für Effizienzsteigerungen. Sie ist allerdings auch eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen für die Reduzierung von Personal. Aufgrund des Innovationsstaus halten wir die Zeitschiene allerdings bis Ende 2025 für zu ehrgeizig. Der Ansatz „Business follows IT“ wird aufgrund bisheriger Erfahrungen durchaus ambivalent gesehen.

Die weitere Vorgehensweise muss im Einklang mit dem von der GO und dem KAG gesetzten Rechtsrahmen stehen und bedarfsgerecht auf die Bedürfnisse des Eigenbetriebs AWM eingehen.

Wir freuen uns darauf, partnerschaftlich an einem zukunftsfähigen und modernen Personal- und Organisationsmanagement zu arbeiten. Auf diese Weise werden wir die Ziele des Stadtrates „effizienter Ressourceneinsatz, hohe Zufriedenheit der Kund_Innen und effektive Aufgabenerfüllung“ am Besten erreichen.

Mit besten Grüßen

Datum: 24.08.2021

Telefon:

Telefax:

Baureferat

Geschäftsleitung

Personal und Organisation

BAU-RG1

Reform des Personal- und Organisationsmanagements
der Landeshauptstadt München – Grundsatzbeschluss neoHR;
Beschlussvorlage für den VPA am 13.10.2021 sowie für die VV am 20.10.2021;

Stellungnahme des Baureferates

An das Personal- und Organisationsreferat - per Mail -

Die uns mit Schreiben vom 04.08.2021 zugeleitete o.g. Beschlussvorlage haben wir zur Kenntnis genommen und stimmen dieser zu.

Wir begrüßen es, dass Sie einige der Anmerkungen der Referate aufgenommen haben. An vielen Stellen erfolgte nunmehr eine Konkretisierung des Vorgehens, ohne die Ergebnisse des Reform- und Transformationsprozesses vorwegzunehmen. Hervorzuheben ist auch die Anpassung der Zeitschiene, ohne die die notwendige verstärkte Beteiligung der Referate nicht möglich wäre. Im Rahmen dieser Beteiligung sind zwingend alle relevanten Schnittstellen im Personal- und Organisationswesen, dessen Aufgabenstellungen, Tätigkeiten und Prozesse oder eine weitere Zeitschiene hierzu festzulegen.

Im übrigen verweisen wir auf unser Angebot aus unserer Stellungnahme vom 10.06.2021, dass für die Erarbeitung der notwendigen Grundlagen und das Einbringen der referatsspezifischen Besonderheiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Baureferats selbstverständlich in gewohnt kompetenter und konstruktiver Art und Weise zur Verfügung stehen.

Datum: 25.08.2021

Telefon:

Telefax:

**Referat für Klima- und
Umweltschutz**
Geschäftsleitung
Personal- und
Organisationsmanagement
RKU-GL1

**Reform des Personal- und Organisationsreferates der Landeshauptstadt München
- Grundsatzbeschluss neoHR**

**Mitzeichnung des Beschlusssentwurfs für den Verwaltungs- und Personalausschuss
am 13.10.2021 sowie der Vollversammlung am 20.10.2021
- Erneute Zuleitung an die Referate**

An das Personal- und Organisationsreferat

Das Referat für Klima- und Umweltschutz nimmt zur erneuten Zuleitung der Beschlussvorlage wie folgt Stellung:

Das Referat für Klima- und Umweltschutz dankt für die Berücksichtigung der Anmerkungen aus der ersten Stellungnahme, insbesondere, dass die enge Einbindung der Referate bei der Erarbeitung eines „Zukunftsmodells Geschäftsleitungen“ berücksichtigt wurde.

Zudem befürworten wir es, dass die Formulierungen in der Beschlussvorlage nachgeschärft wurden und damit leichter verständlich sind.

Somit besteht mit der vorliegenden Beschlussvorlage Einverständnis.

Datum: 17.08.2021

Telefon:

Telefax:

Stadtkämmerei

Geschäftsleitung

SKA-GL1

Beschlussentwurf für den Verwaltungs- und Personalausschuss am 13.10.2021

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

Stellungnahme der Stadtkämmerei

An das Personal- und Organisationsreferat

Sehr geehrte Damen und Herren,

für die Zuleitung des überarbeiteten Entwurfs der o.g. Beschlussvorlage per E-Mail am
04.08.2021 möchten wir uns bedanken.

Die Stadtkämmerei begrüßt weiterhin grundsätzlich alle Bestrebungen ggf. vorhandene
Doppelstrukturen soweit wie möglich abzubauen, Prozesse zu digitalisieren, zu
standardisieren und zu optimieren und damit eine moderne, wirtschaftliche und effiziente
Verwaltung herbeizuführen und stimmt dem Beschluss grundsätzlich zu.

So können aus Sicht der SKA rein operative Personalmanagementaufgaben zentralisiert
werden. Welche dies sind, ist jedoch noch zu definieren.

Die Stadtkämmerei begrüßt zudem das Angebot der vorzeitigen Dezentralisierung des
Prozesses Stellenbewertung und würde das Angebot wahrnehmen und gerne mit dem POR
prüfen, ob in der SKA die Rahmenbedingungen vorliegen und eine dezentrale Wahrnehmung
dieser Aufgabe sinnvoll und möglich ist.

Auf folgende Sachverhalte möchte die Stadtkämmerei noch eingehen bzw. hinweisen:

Bei einem Blick auf die Umsetzungszeitschiene (S. 26) fällt auf, dass viele Prozesse und
Organisationsstrukturen bereits vor dem Ausplanungsbeschluss umgesetzt und festgelegt
werden.

Dies erscheint für einige Sachverhalte, welche im Grundsatzbeschluss aufgegriffen werden
(z.B. HR-Business Partner) angesichts der an anderer Stelle geplanten Einsetzung einer
Arbeitsgruppe zur Erarbeitung der Inhalte des Ausplanungsbeschlusses problematisch.
Eine Überprüfung der Zeitschiene und deutlichere Trennung in Grundsatzentscheidungen und
Detailthemen, welche unter Beteiligung der Referate für den Ausplanungsbeschluss erarbeitet
werden, wäre deshalb wünschenswert.

Zum Referentenantrag möchte die SKA folgendes anmerken:

**„Dem POR als Querschnittsreferat soll die Prozessverantwortung für stadtweite
Standardprozesse und referatsübergreifende Tätigkeiten und die
Entscheidungsverantwortung nur bei Tätigkeiten obliegen, die zwingend einer stadtweit
einheitlichen Entscheidungspraxis bedürfen.“**

Dies wird grundsätzlich begrüßt. Wir bitten jedoch um Konkretisierung dahingehend, dass sich
die Verantwortung nur auf Prozesse beziehen kann, bei denen das POR Prozessowner ist.
Zudem wäre es wichtig festzulegen, welche Prozesse/ Tätigkeiten einer stadtweiten

einheitlichen Entscheidungspraxis bedürfen bzw. wer dies entscheidet.

„Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, nach dem Ausplanungsbeschluss unter Fortführung der Arbeitsgruppe gemäß Ziffer 3 d) und in Abstimmung mit den Programmen digital4finance und neoIT ein Zukunftsmodell der Geschäftsleitungen zu entwickeln und bis 31.03.23 dem Stadtrat zur Beschlussfassung vorzulegen. Dieses Zukunftsmodell soll einen einheitlichen Rahmen für die Tätigkeiten und die Ressourcenausstattung der Geschäftsleitungen beinhalten.“

Grds. ist zu begrüßen, dass die Programme digital/4finance und neoHR hier, ebenso wie die Referate, mit eingebunden werden.

Allerdings würden wir uns wünschen, dass im Grundsatzbeschluss hierzu noch keine konkreten Festlegungen zum Vorgehen getroffen werden, sondern dies erst als Bestandteil des Ausplanungsbeschlusses vorzusehen. Dies aus folgenden Gründen:

- a) Die drei Programme neoHR, neoIT und digital/4finance schaffen im Rahmen der jeweiligen Aufträge zur Digitalisierung, Standardisierung und Vereinfachung sowie Abbau von eventuell vorhandenen Doppelstrukturen etc. zwangsläufig Rahmenvorgaben für einen Teil der GL-Bereiche. Bei allen Programmen sollten im Ergebnis vollständige Prozessbeschreibungen mit Schnittstellen, Aufgaben und Aufgabenabgrenzungen vorliegen.
- b) Zudem liegen in den Geschäftsleitungen der Referate noch weitere Tätigkeiten/ Aufgaben, die von den Programmen nicht erfasst werden vor.
- c) Und es es gibt weitere Projekte/Programme, welche Änderungen von Aufgabenzuschnitten/ Verantwortlichkeiten zur Folge haben. Beispielhaft seien hier das zentrale Inputmanagement und die Zentralisierung des Rechnungseingangs genannt.

Alle diese Ergebnisse sind im Sinne einer gesamtheitlichen Betrachtung mit zu berücksichtigen.

Insofern sollte im Rahmen der Erstellung des Ausplanungsbeschlusses ein Vorschlag erarbeitet werden, in welcher Struktur die Ergebnisse aller Projekte/ Programme, am besten koordiniert, diskutiert und zu einem Rahmenkonzept für ein GL der Zukunft zusammengeführt werden können.

Wir bitten die Stellungnahme der Beschlussvorlage beizufügen.

Datum: 27.08.2021

Telefon:

Oberbürgermeister
Koordinierungsstelle zur
Gleichstellung von LGBTIQ*
KGL

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

Personaladministration zügig effizienter gestalten

Antrag Nr. 20-26 / A 00641 von der SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa
Liste vom 11.11.2020

Organisation und Geschäftsprozesse stadtweit optimieren und Doppelstrukturen
abbauen

Antrag Nr. 20-26 / A 00640 von der SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa
Liste vom 11.11.2020

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587

Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 13.10.2021 (VB)

An das Personal- und Organisationsreferat

Die Koordinierungsstelle zur Gleichstellung von LGBTIQ* bedankt sich für die Zuleitung obiger
Beschlussvorlage und gibt hierzu folgende Stellungnahme ab. Wir bitten darum, diese in den
Beschluss einzuarbeiten und anzuhängen.

Grundsätzlich schließen wir uns der Stellungnahme der Gleichstellungsstelle für Frauen vom
06.08.2021 an. Das besondere Augenmerk der KGL bei der Neuorganisation der
Personalverwaltung der Landeshauptstadt München liegt dabei auf den Themen
Gleichstellung, Vielfalt / Diversität und Antidiskriminierung.

Bereits seit vielen Jahren vertritt die Landeshauptstadt München eine klare und entschiedene
Haltung zur Gleichstellung und Antidiskriminierung unterschiedlicher benachteiligter bzw.
vulnerabler Bevölkerungs- und Beschäftigtengruppen. Dies drückt sich insbesondere auch
durch die klare politische Haltung der Stadtspitze und des Stadtrats sowie die Einrichtung und
Arbeit verschiedener Dienststellen zu diesen Themen aus (z.B. Gleichstellungsstelle für
Frauen, Koordinierungsstelle zur Gleichstellung von LGBTIQ*, Fachstelle für Demokratie,
Koordinierungsbüro zur Umsetzung der UN-BRK, Stelle für Interkulturelle Arbeit usw.).

Die diesbezügliche Ausrichtung des Personal- und Organisationsreferats ist ein wesentlicher
Bestandteil der Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsbemühungen der Landeshauptstadt.
Insbesondere für den Bereich der städtischen Beschäftigten ist der Umgang des Personal-
und Organisationsreferats mit diesen Themen ein zentraler und wesentlicher Hinweis auf
Haltung und Anforderungen seitens der Landeshauptstadt als Arbeitgeberin.

Die Erfahrung der Koordinierungsstelle, die nunmehr seit fast 20 Jahren in diesem Bereich tätig ist, zeigt, dass Fragen der Organisation, Struktur und hierarchischen Anbindung sowohl der Themen als auch der dazugehörigen Dienststellen von entscheidender Bedeutung für die Wirkmächtigkeit und Präsenz dieser Themen ist. Die Zuordnung der Themen und Dienststellen ist dabei auch ein wichtiges Signal an die Beschäftigten der Landeshauptstadt München.

Im Personal- und Organisationsreferats sind insbesondere die Bereiche „Demografie – Betriebliche Gleichstellung – Interkulturelle Öffnung“ sowie die „Zentrale Beschwerdestelle nach dem AGG“ und die „Zentrale Beschwerdestelle zu sexueller Belästigung“ für die Themen Gleichstellung, Vielfalt und Antidiskriminierung zuständig. Die genannten Dienststellen sind für die Um- und Durchsetzung der gesamtstädtischen Gleichstellungs- und Antidiskriminierungspolitik im Personalbereich von hoher Bedeutung, sie sind wesentliche Kooperationspartnerinnen für die gesamtstädtischen Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsstellen.

Im bisherigen Organigramm des Personal- und Organisationsreferats war der Bereich „Demografie, Betriebliche Gleichstellung, Interkulturelle Öffnung“ bei P 5 Personalentwicklung angesiedelt.

Die „Zentrale Beschwerdestelle nach dem AGG und Zentrale Anlaufstelle für Mobbing“ sowie die „Zentrale Beschwerdestelle für sexuelle Belästigung und häusliche Gewalt“ sind bei P1 Recht als Stabsstellen unmittelbar bei der Abteilungsleitung verortet.

Im neuen Organigramm des Personal- und Organisationsreferats, welches dem Beschlussentwurf beigefügt ist, zeigt sich nun, dass die Betriebliche Gleichstellung als „Kompetenzcenter“ unter „Talententwicklung“ im „HR Kompetenz- und Beratungszentrum“ angesiedelt werden soll.

Dies wird aus Sicht der KGL der zentralen Bedeutung des Themas nicht gerecht und sendet ein falsches Signal zur Wichtigkeit von Gleichstellung.

Die Zentralen Beschwerdestellen werden als „Servicecenter“ bei „Beschäftigungsbedingungen und Recht“ angesiedelt. Auch hier gilt, dass dies der hohen gesamtstädtischen Bedeutung beider Dienststellen nicht gerecht wird. Im Bereich der Einzelfallarbeit ist es wichtig, dass Funktionen der Dienstaufsicht von diesen Stellen wahrgenommen werden können, damit Handlungsfähigkeit und Einflussmöglichkeiten gegeben sind. Neben der Einzelfallarbeit leisten beide Stellen aber auch Querschnitt- und Grundsatzarbeit zur Verankerung der Themen in der Verwaltung und nehmen Einfluss auf Entscheidungsprozesse in unterschiedlichen Bereichen. Insofern scheint die Bezeichnung als „Servicecenter“ irreführend und inhaltlich nicht korrekt.

Beide Bereiche decken Themen ab, die sich als Querschnittsthemen über die gesamte Verwaltung legen und dort wirksam werden müssen. Beide Themenbereiche sind – wie schon die Gleichstellungsstelle ausgeführt hat – nur als „Top-down-Prozesse“ umsetzbar. Daher ist ihre Ansiedlung unmittelbar bei der Referatsleitung für ihre Wirksamkeit wesentlich.

Zudem sind alle der genannten Bereiche eng in die gesamtstädtische Steuerung der Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit eingebunden, so dass eine möglichst hierarchiearme Kommunikation und Entscheidungsfindung ermöglicht werden sollte, um Abstimmungsprozesse über mehrere Hierarchieebenen zu vermeiden. Dies sollte auch im Sinne der neuen Organisationsstruktur des Personal- und Organisationsreferats sein.

Die Koordinierungsstelle empfiehlt daher, sowohl den Bereich „Betriebliche Gleichstellung“ bzw. „Diversity / Gleichstellung“ (neues Organigramm) als auch die beiden Zentralen Beschwerdestellen als Stabsstellen bei der Referatsleitung anzusiedeln bzw. sie in der „Stabsstelle Steuerung“ mit einem direkten Zugang zur Referatsleitung zu verorten.

Dadurch würde die gesamtstädtische Bedeutung und Funktion sowie die Handlungsfähigkeit der Themen und Stellen hervorgehoben und gestärkt!

I.A.

neoHR

Von: < >
Gesendet: Donnerstag, 9. September 2021 15:20
An: neoHR
Cc:
Betreff: Stellungnahme zum überarbeiteten Grundsatzbeschluss neoHR, Jobcenter München

Sehr geehrte Damen und Herren,

vor dem Hintergrund, dass gemäß Auskunft des POR vom 04.08.2021 das Jobcenter analog den Eigenbetrieben und homogenen Bereichen zunächst außer Betracht bleibt, stimmt das Jobcenter München dem Beschlussentwurf grundsätzlich zu.

Wir bitten jedoch, von Anfang an in die weiteren Planungen und Prozessmodellierungen die besonderen Anforderungen und Bedürfnisse des Jobcenters München als gemeinsame Einrichtung der Landeshauptstadt München und der Agentur für Arbeit München insbesondere mit Blick auf eigenständige Bundesmittelbewirtschaftung und Entscheidungsstrukturen und Gremien, wie z.B. unsere Trägerversammlung, einfließen zu lassen.

Wir bedanken uns für die gewährte Fristverlängerung für eine Rückmeldung bis 09.09.2021.

Beste Grüße

i.A.

Geschäftsstelle des Jobcenters München
Geschäftsstellenleiter
Beauftragter für den Haushalt (BfDH)

Telefon:
Telefax:
E-Mail:

Internet: www.muenchen-jobcenter.de



Jobcenter München
Dienststelle: Mühldorfstraße 1, 81671 München
Postanschrift: Orleansplatz 11, 81667 München

Diese E-Mail könnte vertrauliche und/oder rechtlich geschützte Informationen enthalten. Wenn Sie nicht der richtige Adressat sind oder diese E-Mail irrtümlich erhalten haben, informieren Sie bitte sofort den Absender und vernichten Sie diese Mail. Das unerlaubte Kopieren sowie die unbefugte Weitergabe durch Dritte ist unzulässig.

Datum: 15.09.2021

Tel.:

Fax:

AZ: Stellungnahme_Überarbeiteter_
Grundsatzbeschluss_neoHR

Gesamtpersonalrat

Reform des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München
– Grundsatzbeschluss neoHR; Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587; Stellungnahme des
Gesamtpersonalrates

An den
Personal- und Organisationsreferenten
Herrn Dr. Dietrich

Sehr geehrter Herr Dr. Dietrich,

der Gesamtpersonalrat hat sich in seiner Sitzung am 15.09.2021 mit der oben genannten
Beschlussvorlage befasst und nimmt wie folgt Stellung:

Der Gesamtpersonalrat unterstützt eine für alle verständliche, mit Augenmaß und Weitblick
durchgeführte kund*innenorientierte Modernisierung der Personal- und Organisationsarbeit
in der Landeshauptstadt München. Wir begrüßen die Entscheidung den Gesamtpersonalrat
bei der Erstellung des Ausplanungsbeschlusses und bei der Entwicklung eines tragfähigen
Zukunftsmodells für die Geschäftsleitungen intensiv einzubinden. Wir werden die gebotenen
Gestaltungsspielräume im Interesse unserer Beschäftigten nutzen.

Aus Sicht des Gesamtpersonalrates war die Entscheidung den Grundsatzbeschluss neoHR
erst im Oktober einzubringen, angesichts der Tragweite des anstehenden Wandels, ein
richtiger und notwendiger Schritt. Wir sind uns sicher, dass nur mit Unterstützung der
dezentralen Bereiche und der dortigen Personalvertretungen eine zukunftsfähige und
tragfähige Lösung entwickelt werden kann. Wir brauchen ein gemeinsames Verständnis für
den Wandel, eine umfassende Veränderungsbegleitung und eine offensive sachgerechte
Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der anvisierten Veränderungen. Wir fordern
genau dies im Interesse unserer Beschäftigten ein.

Auch für den Gesamtpersonalrat ist es entscheidend, dass wirklich alle verstehen, warum ein
umfassender Wandel der Personal- und Organisationsarbeit erforderlich ist und welche
grundsätzliche Zielrichtung mit neoHR verfolgt wird. Das Verstehen darf sich dabei aber nicht
nur auf die Entscheider in den Referaten und Eigenbetrieben beschränken, sondern muss

E-Mail:

alle unsere Beschäftigten umfassen. Schließlich sind alle davon betroffen. Und Verstehen heißt dabei, dass wir die Veränderung verständlich kommunizieren und, wenn möglich Anglizismen vermeiden. Solange noch Unsicherheit und Unklarheiten vorherrschen, fehlt die für einen erfolgreichen Wandel so dringend benötigte Akzeptanz. Ohne die notwendige Akzeptanz kein nachhaltiger Wandel. Wir fordern eine umfassende Information und verständliche Kommunikation der Veränderungen.

Die Digitalisierung unserer Personalprozesse ist eine entscheidende Voraussetzung für den anstehenden Veränderungsprozess. Dabei ist aber nicht nur die Einführung einer leistungsfähigen IT-Lösung, sondern auch die Bereitstellung der notwendigen IT-Ausstattung von großer Bedeutung. Ohne die notwendige IT-Ausstattung, keine umfassende Digitalisierung. Ohne Digitalisierung keine nachhaltige Veränderung. Wir fordern Sie auf, die digitale Teilhabe aller Beschäftigten sicher zu stellen.

Unsere Führungskräfte nehmen eine zentrale Rolle bei der anstehenden Veränderung ein. Mit zunehmender Digitalisierung werden sie die Bearbeitung von Personalaufgaben und Entscheidungen direkt im IT-System durchführen können. Darauf müssen wir unsere Führungskräfte bestmöglich vorbereiten. Notwendige Grundlage ist ein echter Kulturwandel mit neuer „Führungskultur“ und „Mehr Zeit für Führung“. Wir fordern genau dies seit langem ein. Jetzt wird es Zeit dafür!

Mit der Einrichtung des HR-Business-Partner-Modells wird die Personalbetreuung neu ausgerichtet. Es darf dabei aber nicht zu einer Verschlechterung bei der Betreuung unserer Beschäftigten kommen. Gleiches gilt auch für die geplante Verringerung der Betreuungsquote. Sind die anvisierten Ziele tatsächlich erreichbar? Wir müssen Möglichkeiten und Grenzen des neuen Modells kennen und akzeptieren. Wir fordern „keine Einsparung um jeden Preis“.

Die weitere Ausgestaltung der Reform erfordert nicht nur eine kontinuierliche Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe, sondern auch eine aktive Beteiligung der Personalvertretungen. Die beiliegenden Stellungnahmen der Referatspersonalvertretungen verdeutlichen dies nochmals anschaulich. Ohne Beteiligung und Information kann keine Akzeptanz entstehen.

Zur Sicherstellung einer umfassenden Beteiligung ist für den Gesamtpersonalrat eine Einbindung an allen vorbereitenden Arbeiten zum Ausplanungsbeschluss erforderlich. Wir fordern Sie auf, diesen wichtigen Einblick zu gewähren.

Wir stehen für eine weitere konstruktive Zusammenarbeit zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Anlage
Stellungnahmen Referatspersonalvertretungen

E-Mail:

Referat/ EB	Stellungnahmen
BAU	<p>„Bevor wir inhaltlich in die Thematik einsteigen, möchten wir uns dafür bedanken, dass unsere Stellungnahme zum Grundsatzbeschluss des POR inhaltlich gewürdigt wurde. Für die Einarbeitung einzelner Anregungen und den vorgenommenen Konkretisierungen in dem neuen Beschlussentwurf bedanken wir uns ebenfalls herzlich.</p> <p>Besonders schätzen wir die neu geschaffenen Beteiligungsmöglichkeiten und Formate im Rahmen der Umsetzung des neo-HR Beschlussentwurfs. Hier erhoffen wir uns eine konstruktive und offene Zusammenarbeit im Hinblick auf die HR- Organisationsdetails in den einzelnen Referaten. Das vorgeschlagene 3+1-Modell mit 3 Vertretungen aus den Referaten und 1 Vertretung aus den Eigenbetrieben halten wir grundsätzlich für den richtigen Weg. Es sollte dabei aber auf die Unterschiedlichkeit der Referate geachtet und entsprechend abgebildet werden. Ferner würden wir uns wünschen, dass auch eine Person der Personalvertretung an den Gesprächen der Arbeitsgruppe mit teilnehmen kann. Das könnte die Akzeptanz des Prozesses befördern.</p> <p>Für die Umsetzung von neoHR liegen uns 4 Themen besonders am Herzen.</p> <p>1. Unterstützung bzw. Betreuung für unsere Führungskräfte im Baureferat</p> <p>Wie bereits in unserer ersten Stellungnahme erwähnt, sind unsere Führungskräfte mit der Fachaufgabe Bauen, Erhalten und Betreiben von städtischer Infrastruktur umfassend gefordert. Die bisherige qualitativ gute Unterstützung unserer Führungskräfte von unseren Geschäftsstellen und den Kolleg*innen vom POR haben dabei zur nötigen Performance in der Personalauswahl und Personalentwicklung unserer Beschäftigten geführt. Dieses Zusammenspiel ist bisher der Garant für unsere Leistungsfähigkeit auf breiter Basis.</p> <p>Eine Neuregelung der HR-Arbeit darf deshalb unseres Erachtens nicht zur Arbeitsmehrung und Überlastung unserer Führungskräfte führen. Dies hätte fatale Auswirkungen auf die täglichen Arbeitsabläufe im Hinblick auf Qualitätssicherung, Stressbewältigung, Führung und Zusammenarbeit und nicht zuletzt auf die Leistungsfähigkeit unserer Beschäftigten und auf das Betriebsklima selbst.</p> <p>Deshalb sollte jede Neuregelung zuerst unter dem Focus der Unterstützung für Führungskräfte gesehen werden und nicht unter dem Focus der Einsparungen an Stellen und VZÄ. Die geplante Betreuung der Führungskräfte über den Geschäftsbereich HR Kompetenz- & Beratungscenter (POR-2) begrüßen wir deshalb ausdrücklich. Daneben sehen wir aber eine Sonderstellung der oberen Führungskräfte über die geplante Stabsstelle SC Obere Führungskräfte wie in unserer ersten Stellungnahme geschildert weiterhin für sehr bedenklich. Die individuelle Betreuung dieser ca. 250 Personen kann doch von POR-2 mit betreut werden. Durch diese Entscheidung kann einer gefühlten Zwei-Klassengesellschaft entgegengewirkt werden.</p> <p>Dem Focus einer faktischen Arbeitsverdichtung zur Erreichung der vorgegebenen Benchmarkziele stehen wir äußerst kritisch gegenüber. Natürlich ist begrüßenswert, dass gegenüber der ursprünglichen Beschlussvorlage nun im P+O-Bereich „nur noch“ eine Quote von 1:64 umgesetzt werden soll (statt 1:74). Die Reduzierung des Personals über eine vorgegebene Quote ist für uns</p>

aber generell die falsche Herangehensweise. Vielmehr sollten den Beschäftigten durch geänderte oder neue Prozesse das jeweilige Einsparpotential transparent dargelegt und erläutert werden.

Ferner braucht es unseres Erachtens auf allen Ebenen und in allen Hauptabteilungen des Baureferats berechenbare und nachvollziehbare Regelungen innerhalb der Personalarbeit, die sowohl den Interessen unserer Beschäftigten wie auch der Gleichbehandlung von Beschäftigten im Sinne städtischen Standards gerecht werden. Hier sehen wir bei der geplanten Neuregelung ein wichtiges Handlungsfeld von NEO HR, dass in den Referaten eine gute HR Struktur erhalten werden muss.

Dabei sollte auch die enorme Unterschiedlichkeit der Anforderungen für die Personalarbeit im Blick gehalten werden. Das Baureferat hat von der städtischen Straßenreinigung, dem Gartenbau, dem Hochbau, usw. einen extrem heterogenen Beschäftigtenkreis mit völlig unterschiedlichen Anforderungen an die Personalarbeit. Vom Tarifrecht bis zur Gesundheitsförderung, der betrieblichen Wiedereingliederung, der Ausbildung im technischen bzw. gewerblichen Bereich und nicht zuletzt der spezifischen Personalgewinnung in den technischen Bereichen stehen wir vor großen Herausforderungen.

Besondere Handlungsschwerpunkte sehen wir zusätzlich in unseren großen Arbeiterbereichen in den einzelnen Hauptabteilungen. Die vom POR dankenswerterweise angestoßenen Projekte, Arbeiterkompetenzmanagement, Definition von Schwerarbeitsplätzen und die stadtweite Neuorganisation der beweglichen elektrischen Betriebsmittel sind Themen, die unseres Erachtens nur gemeinsam bewältigt werden können, weil sie nur teilweise im städtischen Kontext vorzufinden sind und daher für standardisierte Lösungen erst einmal eher ungeeignet erscheinen.

Dieses beschriebene Arbeitsfeld kann im Rahmen der fachlichen Führung von unseren Führungskräften nicht on top und damit zusätzlich geleistet werden. Hierfür braucht es einen klaren gemeinsamen Kompass, der unseres Erachtens noch erarbeitet werden muss.

2. Digitalisierung von Prozessen und Abläufen innerhalb der Personalarbeit

Hier sehen wir uns mit der Absicht, Personalarbeit mittels neuer Technologien neu zu denken, auf einem guten Weg. Als moderne Arbeitgeberin alle Anstrengungen zu bündeln, um die Bürokratie einzuschränken und möglichst wenige Einzellösungen vorzuhalten, erscheint uns ein wichtiger Beitrag, um eine zukunftsfähige und leistungsfähige Verwaltung zu erhalten. Die in der Auswertung der Funktionsanalyse zur Neuorganisation der HR von Roland Berger benannten und identifizierten Doppelstrukturen sollen natürlich nicht ignoriert werden. Allerdings ist hier die Vorgehensweise für uns entscheidend. Ein geplanter Stellenabbau kann nur Hand in Hand mit dem Fortschritt der Digitalisierung erfolgen. Ein zu schneller Stellenabbau ohne den entsprechenden Fortschritt in der Digitalisierung führt zu Mehrbelastungen für Beschäftigte und erschwert möglicherweise die Unterstützungsleistungen für unsere Führungskräfte.

Daher bitten wir dringend, den Stellenabbau an eine wachsende digitale Struktur zu koppeln. Ohne Fortschritt bei der IT-Unterstützung und ohne Bereinigung der bekannten Komplexität unserer städtischen Prozesse kann es auch aus unserer Sicht keinen oder aber nur einen deutlich niedrigeren

Stellenabbau geben. Als Zeitschiene wird in der Beschlussvorlage unabhängig von Haushaltssicherungsmaßnahmen der Abschluss der Umsetzung bis Ende 2025 zugesagt. Dies scheint uns mit einer Bereitstellung erster IT-Unterstützung im Jahr 2023 nicht realistisch zu sein.

Ferner gilt es besonders bei der Digitalisierung die Einsparpotenziale klarer zu benennen. Dies ist aus unserer Sicht bisher ebenfalls noch nicht ausreichend geschehen. Hier gilt wie oben bereits beschrieben, dass einer reinen Arbeitsverdichtung zum Erreichen der Benchmarkziele nicht zugestimmt werden kann. Vielmehr sollte besonders im Bereich der Digitalisierung den Beschäftigten durch geänderte und verbesserte Prozesse das entsprechende Einsparpotential transparent offen gelegt und erfahrbar gemacht werden. Dieses Vorgehen erscheint uns geeignet, um Vertrauen und Motivation bei unseren Beschäftigten zu fördern, damit diese den geplanten Weg konsequent mitgehen können.

3. Struktureller Aufbau der zukünftigen Geschäftsleitungen im Referat

Zu den möglichen Auswirkungen der Beschlussvorlage des POR zu neoHR auf das Baureferat haben wir bisher noch zu wenige Informationen, um eine solide Bewertung vornehmen zu können. Vornehmlich ist hier die Neuorganisation des POR abzuwarten. Die zukünftige Aufstellung des POR wird dann sicherlich auch ein Wegweiser für die Aufstellung der Geschäftsleitungen und Geschäftsstellen innerhalb der Referate sein. Wichtig erscheint uns eine klare Zuordnung und Abgrenzung der Themen innerhalb des POR zu sein. Ausgehend von dieser Zuordnung kann dann eine sinnvolle ergänzende dezentrale Struktur in die Referate hinein gelegt werden. Diese Struktur sollte die dezentrale Verantwortung der Referate und ihre eigenständige Handlungsfähigkeit abbilden. Nur damit kann sichergestellt werden, dass die Geschäftsleitungen auch selbst in eigener Verantwortung als kompetenter Dienstleister auftreten können. Dafür braucht es eine gelungene Abwägung zwischen dezentraler und zentraler Arbeitsteilung. Aus unserer Sicht eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und Wirkung künftiger Personalarbeit. Daher begrüßen wir sehr, dass die künftige Struktur der Geschäftsleitungen und Geschäftsstellen in den Referaten gemeinsam mit den Referaten erarbeitet werden soll. Aus unserer Sicht ein wichtiger Baustein für eine stadtweit gute und gemeinsame Personalarbeit.

4. Kultureller Wandel (New Work-Prozess)

Eine besondere Herausforderung erscheint uns der zum Gelingen des neoHR-Prozesses notwendige kulturelle Wandel zu sein. Die vom POR beschriebene, gewünschte und notwendige Kulturveränderung unterstützen wir jedenfalls sehr. Auch wir glauben, dass eine moderne Arbeitswelt ausreichend Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten bieten sollte, um von den Beschäftigten akzeptiert zu werden. Im Wettbewerb um die besten Köpfe und im Wettbewerb um den Erhalt der Akzeptanz als öffentliche Verwaltung sehen wir diesen Kulturwandel als alternativlos an.

Deshalb wünschen wir uns sehr, dass im New Work-Prozess Führungskräfte und Beschäftigte in Kontakt miteinander treten, um ihre Möglichkeiten und Veränderungspotenziale gemeinsam optimal gestalten zu können. Hier wünschen wir uns ein strukturiertes Vorgehen, das sich an den vorhandenen Stärken der Beschäftigten orientiert und weiterentwickelt anstatt sich an Schwächen und Defiziten orientiert. Hier bietet der frühere GPTW-Prozess im positiven Sinne eine Fülle von Stärken, Anregungen und Wünschen aus der Belegschaft, die aufgegriffen werden können.

	<p>Besondere Wirkung würden wir uns auch von Best Practice-Projekten versprechen, die erfahrbar für alle Kolleg*innen zur Verfügung gestellt werden könnten."</p>
DIR	<p>„Zuerst weisen wir nochmal daraufhin das die Amtssprache immer noch Deutsch ist, Begriffe wie: Head Count Ratio haben in der deutschen Sprache eine klare Bezeichnung, im amerikanischen Sprachgebrauch stellen sie auch das Verhältnis der Armut in verschiedenen Bevölkerungsschichten dar! In Deutsch lautet es klar Personalstärkeverhältnis.</p> <p>Der Begriff des Chief Operating Officer lautet in Deutsch ganz einfach Betriebsleiter*in, das spart einige Buchstaben, diese könnte man verwenden um aus „New Work – Neue Arbeit“ zumachen. Ich hoffe ich könnte mit der Übersetzung hilfreich sein.</p> <p>Der Beschluss ist meiner Meinung nach überflüssig, die organisatorischen Fehler im POR sollten zuerst intern gelöst werden, dazu wäre kein Beschluss notwendig gewesen und man hätte dann einiges an Humanressourcen gespart. Die IT-Struktur sollte als erstes aufgebaut werden, dann kann man konkret die weiteren Ziele verfolgen. Das ist aber eine interne Aufgabe des POR und nicht der Referate.</p> <p>Die Nachschaltung eines Betriebsleiters*in nach dem Referenten*in, schafft eine neue Stelle, die woanders eingespart werden soll, das sehe ich nicht als zielführend und ist dem Personal kaum vermittelbar. Ein Betriebsleiter*in (Chief Operating Officer) ist nach Auffassung der Fachwelt:</p> <p>Der Betriebsleiter*in stellt die Schnittstelle zwischen oberster Geschäftsleitung und den Angestellten des von ihm geleiteten Betriebs dar. Im Betrieb übernimmt er die Leitung des operativen Tagesgeschäfts. In seinen Zuständigkeitsbereich fallen sämtliche wirtschaftliche, personelle und organisatorische Entscheidungen. Ziel ist es, die Geschäftsprozesse so zu steuern, dass das Unternehmen maximal erfolgreich agieren kann. Personalmanagement, Finanzen, Ressourcenverwaltung und gegebenenfalls Produktionssteuerung gehören zu den Tätigkeitsfeldern eines Betriebsleiters. Je nachdem, wie viele Betriebe beziehungsweise Standorte zu einem Unternehmen gehören, gibt es nicht nur einen, sondern mehrere Betriebsleiter. Sie arbeiten nebeneinander auf derselben Hierarchiestufe und sind jeweils für den ihnen zugeteilten Betrieb zuständig.</p> <p>Es handelt sich also bei der Stadtverwaltung München vom Oberbürgermeister/Stadtrat beauftragte/gewählte Referenten*innen, um Betriebsleiter*innen (Chief Operating Officer). Dies würde zu einer weiteren Doppelstruktur führen die man ja vorhat abzubauen. Das Servicecenter obere Führungskräfte sehen ich nach wie vor nicht für notwendig an. Bei Mitarbeiter*innen in unteren Eingruppierungen wird auch verlangt durch eigen Initiative Fortbildungen zu suchen die einen Aufstieg ermöglichen, bei höheren Führungskräften sollte dies eine Voraussetzung bei Ihrer Tätigkeit sein. Schaffung von Stellen für 250 Mitarbeiter senkt auch nicht die Fallzahlenquote.</p> <p>Die Eingesparten Kosten im Personalhaushalt durch Verringerung der VZÄ im POR werden sich nicht so schnell bemerkbar machen. Wenn dann erst in 10 bis 15 Jahren, durch die demografische Entwicklung bei der LHM. Die Verlagerung der Stellen in andere Referate belastet weiterhin den Stadthaushalt. Die Stellen sind beim POR weg, die Menschen müssen woanders untergebracht werden. Das POR sollte auch die Kosten für „ihr Personal“ das an andere Referate abgeben wird für eine Übergangszeit von mindestens 5 Jahren übernehmen,</p>

	sonst handelt es sich nur um eine Augenwischerei und eine Belastung der Personalhaushalte der anderen Referate."
GSR	<p>„...der nunmehr vorgelegte zweite Entwurf für einen Beschluss zu NeoHR unterscheidet sich zwar im Aufbau, bei der Verständlichkeit und in der Tiefe positiv von der ersten Vorlage. Im Wesentlichen geht es aber auch hier in erster Linie um Einsparungen in Millionenhöhe und um den Abbau von personellen Ressourcen (Betreuungsquote!). Mit den angestrebten Maßnahmen wird die Personalbetreuung verstärkt in die Hände des Personals selbst gelegt und auf zentrale Ansprechpartner im POR verwiesen. Welche Konsequenzen dies für die Beschäftigten in den „dezentralen Einheiten“ nach sich ziehen wird und wie diese abgefedert werden, wird, abgesehen vom Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, nicht beleuchtet. Dies wird einer noch zu gründenden Arbeitsgruppe zur Erarbeitung für ein „Zukunftsmodell Geschäftsleitungen“ vorbehalten, die dann anhand bestehender Vorgaben (Ausplanungsbeschluss) ein belastbares und zukunftsfähiges Konzept entwickeln soll. Dass dabei die Referate, Eigenbetriebe und auch die Personalvertretung intensiv einzubinden sind, versteht sich von selbst und ist für die erfolgreiche und tragfähige Umsetzung dieses Konzepts unverzichtbar.</p> <p>Insgesamt ist der neue Entwurf besser strukturiert und geht auch auf die zur ersten Fassung vorgebrachten Einwände ein. Im Ergebnis hat sich allerdings keine wesentliche Änderung ergeben und es bleibt abzuwarten, wie die Umsetzung in dem vorgesehen Zeitfenster tatsächlich sozialverträglich geleistet werden kann.“</p>
KOM	<p>„Der neu verfasste Beschlussentwurf ist erneut sehr gut formuliert. Es wurde versucht die Einwände der Referate und Eigenbetriebe, durch wohlformulierte Darstellungen augenscheinlich einzuarbeiten. Alleine die Verschiebung der Einführung von neoHR in Bezug auf die Eigenbetriebe und homogenen Einheiten zeigt, dass man fürchtet gerade in diesen Bereichen, die zur Wirtschaftlichkeit verpflichtet sind, auf enormen Widerstand zu stoßen. Leider konnten wir keine zwingenden Ansatzpunkte erkennen, da mehrfach die Formulierung „es wird versucht“ verwendet worden ist. Dies interpretieren wir als eine einseitige Willenserklärung ohne Anspruch. Die Einbindung, nicht nur die Information, ist aus unserer Sicht zwingend erforderlich. Auch in der anvisierten AG sind lediglich 3 Referate direkt beteiligt. Wenn man davon ausgeht, dass die Kämmerei und das RIT zwingend erforderlich sind, bleibt für die anderen Referate nur noch 1 Platz übrig. Wir gehen davon aus, dass dies ein Referat sein wird, das strukturell sehr gut in die Zielsetzung passt. Erfreulich haben wir empfunden, dass zumindest der Gesamtpersonalrat vertreten sein soll. Warum der Referatspersonalrat des POR in der AG vertreten ist, hat sich uns nicht ganz erschlossen, da er im neuen Organigramm des POR gar nicht aufgeführt ist. Die im Beschluss aufgezeigte Zeitschiene für die Erstellung eines Ausführungsbeschlusses erscheint uns unrealistisch, da der Beschlussvorlauf mindestens 2 Monate beträgt und somit für die eigentliche Entscheidungsfindung nur ca. 3 Monate zur Verfügung stehen.</p> <p>Leider konnten wir mit keiner Zeile feststellen wie der „Self-Service“ bei den Beschäftigten umgesetzt werden soll, die keinen Zugang zum städtischen Intranet besitzen. Dies sind in der Summe stadtwweit immerhin ca. 12.000 Beschäftigte. Wer betreut diesen Anteil an den Beschäftigten. Bei uns im Kommunalreferat sind das ca. 1.500 Personen inkl. Eigenbetriebe.</p> <p>Zur Anlage der Fa. Berger können wir keine Aussagen treffen, da Vorgaben zur Erstellung dieser Analysen nicht bekannt sind, nach dem Grundsatz „Wer zahlt schafft an“. Außerdem hat die Firma Berger bereits auf Seite 2 jeglichen Haftungsausschluss dargestellt. Aus Sicht der allgemeinen Haushaltslage und den damit einhergehenden Sparmaßnahmen, sowohl Personalausstattung als</p>

	<p>auch Sachmittel Ausstattung, können wir uns nicht vorstellen mit welchem Personal die Anforderungen des POR durch die Referate erfüllt werden sollen. Dies dürfte vermutlich POR-intern weniger schwierig ausfallen, da sich ja bis jetzt bereits eine Vielzahl von Personen mit der Problemstellung beschäftigt haben. Im Übrigen verweisen wir auf unsere Stellungnahme vom 14.06.2021! Wir sehen uns leider auch weiterhin nicht in der Lage den überarbeiteten Beschlussentwurf mitzutragen bzw. ihn zu unterstützen.</p> <p>Der Referatspersonalrat des Kommunalreferates fordert indes den Gesamtpersonalrat auf, die Rechte der Personalvertretungen auch weiterhin intensiv, wenn nötig mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln, einzufordern und durchzusetzen."</p>
KULT	<p>„...der Referatspersonalrat Kulturreferat hat sich mit der Geschäftsleitung des Kulturreferats intensiv zu dem Thema neo HR beschäftigt. Inhaltlich stimmen wir vollkommen überein.</p> <p>Zusätzlich hat uns der Artikel zum Thema in der SZ vom Mittwoch, den 1. September 2021 beschäftigt.</p> <p>Dieser Artikel hat bei unseren Beschäftigten viele Fragen aufgeworfen. Seit den Umfragen von Great Place to Work waren die Themen Wertschätzung, Transparenz und Vertrauen als Handlungsfelder wichtig. Wir befürchten, dass diese zentralen Bedürfnisse durch die Management-Sprache und die damit verbundene Haltung entwertet werden."</p>
KVR	<p>„Nach der ersten Beschlussvorlage zu neoHR ist mit großer Freude festzustellen, dass das Projekt nun die aktive Beteiligung der Referate in Bezug auf Zukunftsmodell der Geschäftsleitungen, Neuordnung der Tätigkeiten in Personal- und Organisationsmanagement und Ausgestaltung einzelner Rollen und künftiger Schnittstellen berücksichtigt.</p> <p>Mit diesem Beschluss soll der Stadtrat u.a. dem Zielbild/Zielwert (Betreuungsquote i.V.m. Einsparung von 296 VZÄ) zustimmen. Damit ist das Ergebnis bereits konkret benannt vorweggenommen und festgelegt. Unter 5.3.2 steht allerdings „Die genaue Definition über Zielgrößen erfolgt im Rahmen der Ausgestaltung der jeweiligen Bereiche und Zuständigkeitsverteilung. Eine Vorlage erfolgt mit dem Ausplanungsbeschluss". Es ergibt sich aus der Beschlussvorlage nicht, warum trotz der Veränderung der Betreuungsquote von 1:74 auf 1:64 der Zielwert des Einsparvolumens mit 296 VZÄ unverändert ist! Also muss das an irgendeiner Stelle der neuen Organisation des Personal- und Organisationsreferates Folgen haben, um den dann beschlossenen Wert zu erreichen. Wo hier Veränderungen geplant sind, ist nicht erkennbar. Wird das Projekt zur Erreichung des Beschlusszielwertes (Einsparung 296 VZÄ) vollumfänglich im Sinne sinnvoller Geschäftsprozesse konsequent weiter geplant werden oder werden einzelne Geschäftsprozesse zur Erreichung des Zielwertes an Qualität einbüßen müssen?</p> <p>Um dem Projekt die Möglichkeit der Gestaltung nach Sinnhaftigkeit und Erfolgsaussichten so lange wie möglich zu belassen, stellt sich die Frage, warum das geplante Potential der Einsparung VZÄ nicht als Planwert beschrieben wird, der im Rahmen des weiteren Projektverlaufes konkretisiert wird.</p> <p>Eine Überprüfung und ggf. Optimierung von Prozessen ist immer sinnvoll um eine moderne Verwaltung zu bleiben und den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden.</p> <p>IT-gestützte oder digitalisierte Arbeitsprozesse können hilfreich sein. Allerdings zeigt die bisherige langjährige Erfahrung, dass IT-Unterstützung und Digitalisierung teilweise sehr lange bis zu einer funktionierenden und vor allem</p>

effizienten Umsetzung dauern kann und auch nicht immer so schnell den gewünschten Effekt erzielt. Häufig entstanden bisher dafür an anderen Stellen eines Geschäftsprozesses für einen nicht unbeachtlichen Zeitraum größere Aufwände, die dann kompensiert werden mussten. Auch aus diesem Grund wird der angestrebte Zeithorizont der Umsetzung als sehr kritisch betrachtet.

Die genannte Neuordnung der Aufgaben Personal- und Organisationsmanagement kann aus unserer Sicht sinnvoll erst nach erfolgten und erprobten Umstellungen von Prozessen im Personal- und Organisationsreferat erfolgen. Bereits in der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass eine große stadtweite Zentralisierung von Prozessen (und damit auch Personal) mit gleichzeitiger Umstellung von Prozessen zu sehr viel Aufwand im Nachgang führt. Ein erneute langandauernde „Einschwingphase“ zu Lasten der Referate und aller Mitarbeiter*innen ist dringend zu vermeiden.

Da im Kreisverwaltungsreferat die Kolleg*innen der Geschäftsleitung bereits bisher in sehr hoher Qualität die Fachdienststellen bei den Anträgen für Stellenbewertungen unterstützen, wird bei einer Dezentralisierung an die Referate die aktuell lange Dauer des Gesamtprozesses stark verkürzt. Dazu kommt, dass die langjährigen Kolleg*innen der Geschäftsleitung KVR die einzelnen Fachbereiche sehr gut kennen und ein großes Grundverständnis und -wissen über die einzelnen Aufgabenbereiche bereits besteht. Die Dezentralisierung der Stellenbewertungen an die Geschäftsleitungen der Referate wird sehr positiv gesehen.

Da aktuell die konkreten Aufgaben der HR Business Partner*innen noch nicht abschließend bekannt sind (erfolgt mit Ausplanungsbeschluss), kann noch nicht abschließend erkannt werden, wie erfolgsversprechend bzw. unterstützend für die Referate diese Rolle/Aufgabe tatsächlich sein wird.

Deswegen wird aktuell nach wie vor die örtliche, damit auch fast tägliche persönliche Nähe in den Referaten durch die Kolleg*innen der Geschäftsleitungen als absolut notwendig und hilfreich gesehen. Damit sind die Rahmenbedingungen der einzelnen Fachbereiche in den Referaten und die besonderen Anforderungen den Kolleg*innen der Referatsgeschäftsleitungen bestens bekannt.

Gerne werden wir unsere Ansicht nach Bekanntsein der Aufgabenbeschreibung der HR Business Partner*innen neu prüfen.

In dieser Beschlussvorlage ist das Service Center Obere Führungskräfte wie ursprünglich geplant enthalten. In den Ausführungen dazu wird aufgeführt, dass der oberen Ebene der Führungskräfte eine wesentliche Bedeutung bei der proaktiven Gestaltung aktueller und zukünftiger Veränderungen zukommt. Die oberen Führungskräfte sind die Schlüsselpersonen des Wandels, an denen sich die Organisation orientiert.

Wir betrachten es nach vor sehr kritisch, dass lediglich die oberen Führungskräfte so besonders betrachtet werden. Nach unserer Ansicht können die oberen Führungskräfte auch bei allen Fähigkeiten und Beratungen nur gemeinsam mit den Führungskräften der mittleren und insbesondere der unteren Ebene Veränderungen schnell und effektiv umsetzen. Diese Führungsebenen sind konzeptionell nicht bedacht. Ein „Silodenken“ der oberen Führungskräfte zu den restlichen Führungskräfteebenen in den Referaten muss unbedingt verhindert werden!

Unter 5.2.3.7.1 wird unter anderem ein Kompetenz Center für POR-Projekte dargestellt. Es ist von absoluter Wichtigkeit, dass Referats- bzw. fachspezifische Projekte in den Referaten verbleiben. Das Wissen über die

Aufgaben, Abläufe und die nahezu täglichen persönlichen Kontakte mit den Akteuren (insbesondere GPM KVR und GL 1 KVR) sind von unerlässlicher Relevanz für die Zeitdauer von Projekten und insbesondere auch für die Akzeptanz und damit dem Erfolg. Dies wurde bereits in der Vergangenheit immer wieder sehr deutlich. Immer dann, wenn es in Projekten Teilnehmer*innen aus anderen Referaten gab, musste teilweise sehr viel Zeit investiert werden, um Rahmenbedingungen und Besonderheiten der Fachbereiche darzustellen und zu vermitteln. Im Rahmen einer Webex- Informationsveranstaltung wurde im April 2021 unter anderem der Bereich kurz dargestellt. Auf Nachfrage wurde verneint, dass es eine „feste“ Zuteilung der Projektleitungen zu Referaten geben wird. Damit ginge automatisch der aktuelle große Gewinn (Kenntnisse über Rahmenbedingungen und Besonderheiten der Fachbereiche) mit der neuen Struktur verloren, wenn Referats- und Fachbereichsprojekte nicht mit dem entsprechendem Fachpersonal in den Referaten verbleiben würden.

Leider sind auch in dieser Beschlussvorlage die oft genannten Doppelarbeiten bzw. Doppelstrukturen, die mit der geplanten Transformation abgebaut werden sollen, nicht dargestellt und bekannt. Damit kann auch aktuell nicht der Umfang des „Gewinns“ der Optimierung eingeschätzt werden. Die aktuellen Prozesse zwischen POR und den Referaten sind beschrieben und bekannt. Es gibt bei den Prozessen klare Grenzen, wann die weitere Bearbeitung bzw. Zuständigkeit das Referat wechselt.

Da noch Prozessanalysen ausstehen, wird mit diesen dann transparent, welche Doppelarbeiten bzw. Doppelstrukturen aktuell bestehen. Erst dann kann der „Gewinn“ diesbezüglich betrachtet werden.

Allgemein ist anzumerken, dass die „Sprache“ bzw. Bezeichnung der einzelnen Aufgaben und Bereiche in englischen Begriffen, die bisher in der LHM aktuell nicht allgemein üblich sind, nicht zum Verständnis und damit Akzeptanz bei der weitaus größeren Vielzahl der Mitarbeiter*innen führt. Sollte dies allerdings gewünscht sein, wäre es sinnvoll sich dazu einen Weg zu überlegen. Sonst gibt es eine Art „elitäre eigene Welt“ des Personal- und Organisationsreferates, die viele nicht verstehen.

Bei der Vielzahl an Aufgaben, die noch erfolgen müssen (z.B. Analysen und Ausgestaltungen von neuen Aufgabenzuschnitten, Digitalisierung von Vorgängen bzw. Prozessen, IT-Unterstützung) und die dringend notwendige Beteiligung bzw. Information der Referate und ggf. betroffenen Mitarbeiter*innen erscheint der gesetzte Zeitplan als zu ehrgeizig um all diese Aufgaben ordentlich zu erledigen und gleichzeitig die Beteiligten bzw. Betroffenen tatsächlich zu beteiligen und nicht nur zu informieren.

Leider erfolgte auch bei der neuen Beschlussvorlage keine aktive Einbindung der Referatspersonalvertretungen. Die durch den Beschluss betroffenen Führungskräfte sind ebenso nach wie vor nicht in Kenntnis gesetzt worden über die Planungen. Obwohl nach aktuellem Stand nicht auszuschließen ist, dass auch auf die Führungskräfte der Fachbereiche mit der Umstrukturierung neue Aufgaben dazukommen. Ohne Beteiligung und Information kann keine Akzeptanz entstehen.

Da mit dem Projekt neoHR alle Referate betroffen sind, liegt die Zuständigkeit unseres Erachtens beim Gesamtpersonalrat. Der Referatspersonalrat KVR bittet aus diesem Grund den Gesamtpersonalrat dringend darum in den weiteren Verlauf des Projektes genauestens darauf zu achten, dass

	<ul style="list-style-type: none"> • die Referate, wie jetzt eingeführt wurde, weiterhin aktiv eingebunden werden und mitgestalten können. • mit der Transformation des POR keine Verschlechterung in den Geschäftsprozessen im Vergleich zur aktuellen Situation für die Referate erfolgt. • der aktuelle Zeitplan des Projektes nicht zu Lasten der Qualität eingehalten wird und ggf. Anpassungen erfolgen. <p>Gerne begleiten auch wir das Projekt und stehen zur Verfügung, wenn den Referatspersonalvertretungen die Möglichkeit an Beteiligung gegeben wird."</p>
MOR	<p>„Wir bedanken uns für die Überarbeitung dieser Beschlussvorlage, da sie nun wesentlich konkreter ist und somit auch verständlicher die Veränderungs- bzw. Optimierungsbedarfe darstellt. Mit einer Inhaltsangabe wäre die BV auch bereits zum jetzigen Zeitpunkt noch übersichtlicher zu lesen gewesen. Wir unterstützen selbstverständlich das langfristige Ziel der Landeshauptstadt München, sich als modernste und attraktivste Arbeitgeberin im kommunalen Sektor zu etablieren.</p> <p>Unser Fokus ist selbstverständlich auf die Belange der Personalvertretung ausgerichtet und leider konnten wir an keiner Stelle Erläuterungen zu den Auswirkungen der BV für die Personalvertretungen und damit verbundenen künftigen Verfahrensabläufe erkennen. Dies hatten wir bereits in der vorherigen BV bemängelt und sehen hier aber keine Anpassung bzw. Ergänzung in der aktuellen Version.</p> <p>Für die Personalratsarbeit sind feste Ansprechpartner*innen bei GL1 unumgänglich, um in dem sensiblen Personalbereich zuverlässig und lösungsorientiert zusammen arbeiten zu können. Die Personalratsarbeit lebt in erheblichem Maße von einer konstruktiven Zusammen-arbeit und einem vertrauensvollen Miteinander zwischen den Personalrät*innen und den Kolleg*innen der Personalsachbearbeitung von GL 1. Auch für das zu betreuende Personal sind feste Gesprächspartner*innen immens wichtig, da diese die Arbeitsbereiche im Laufe der Betreuung sehr gut kennen lernen und über Kenntnisse der jeweiligen Probleme und Bedarfe verfügen.</p> <p>In diesem Zusammenhang stellt sich aber für uns nach wie vor die zentrale Frage:</p> <p>Wer steht künftig den Personalvertretungen in Personalangelegenheiten und im Personalauswahlverfahren beratend zur Seite? Die genaue Ausgestaltung des HR-Business-Partner ist uns diesbezüglich noch unklar. Da diese Rolle im Ausplanungsbeschluss endgültig definiert werden soll, bitten wir dringend auch an Ansprechpartner*innen für die Personalvertretungen zu denken. Des Weiteren ist im Kapitel 5.3.2 (Effizienzziele) aufgefallen, dass nicht genau dargestellt wird, wie die Reduzierung des Personals bis 2025 um 22% erfolgen soll. Werden freiwerdende Stellen (z.B. auf Grund von Kündigung durch den/die Mitarbeiter*in oder auf Grund von Eintritt in den Ruhestand) nicht nachbesetzt? Unter Nr. 2a des Referentenantrag ist ein Hinweis, dass der Abbau um 22% im Rahmen der Fluktuation erfolgen soll und betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen sind. Ein entsprechender Satz im im Kapitel 5.3.2 des Grundsatzbeschlusses sollte zur Klarstellung auch dort noch mit aufgenommen werden.</p>

	<p>Da im POR die notwendigen Instrumente zur Absicherung der gemeinsamen Verantwortung bereits mit Umorganisation ab dem 01.10.2021 entwickelt und etabliert werden, stellt sich für uns auch die Frage, ob etwaige Änderungsbedarfe in den Ausplanungsbeschluss zum Oktober 2022 überhaupt noch Eingang finden können?</p> <p>Laut Beschlussvorlage sollen künftig die HR Business Partner*innen (HR BP) den Führungskräften der Referate und Eigenbetriebe als direkte strategische HR-Partner*innen beratend zur Seite stehen. Die künftige Rolle der HR BP wird erst im Ausplanungsbeschluss endgültig definiert. Aber es müsste doch zum jetzigen Zeitpunkt bereits eine Idee oder Tendenz der Ausgestaltung geben. Diese konkrete Aufgabenverteilung soll in enger Abstimmung mit den jeweiligen Referaten bzw. Eigenbetrieben festgelegt werden. Dies lässt den Rückschluss zu, dass die konkrete Aufgabenverteilung je nach Fachreferat Spielraum beinhaltet. Somit wird die Betreuung durch die HR BP doch unterschiedlich interpretiert und benötigt im Ausplanungsbeschluss eine klare Definition. Unklar ist für uns nach wie vor, wie soll dann eine Personalentwicklung im Fachreferat durchgeführt werden und ob hier überhaupt noch auf referatsspezifische Probleme der Personalgewinnung eingegangen werden kann?</p> <p>Auch fehlt eine Konkretisierung zur Delegation der Stellenbewertung (S.33/S.37). Wenn dies nach qualitativen und quantitativen Kapazitäten auf die Referate übertragen werden soll, dann schafft man doch erst recht Doppelstrukturen und hat keinerlei gesamtstädtische Vergleichsmöglichkeit mehr bzw. kann man speziell in kleineren Referaten keine Routine und kein Know-How zum Theménfeld "Stellenbewertung" entwickeln. Natürlich ist die Digitalisierung und der Abbau von Doppelstrukturen eine Chance, Abläufe zu überprüfen. Dies sollte jedoch nicht nur als Einbahnstraße gesehen werden, sondern sollte auch die Möglichkeiten beinhalten, bewährte Verfahrensweisen weiter zu verfolgen und zu verbessern und auch in Interaktion mit den Beschäftigten zu treten. Dies würde erfahrungs-gemäß die Akzeptanz von Veränderungsprozessen beim Personal in allen Altersgruppen wesentlich erhöhen.</p> <p>Die Personalvertretung des Mobilitätsreferats ist grundsätzlich einverstanden, dass das Personal- und Organisationsmanagement innerhalb der LHM zukunftsfähig gestaltet wird und wir gehen davon aus, dass die Referatspersonalvertretungen zumindest über den GPR in kurzen Zeitintervallen auch weiterhin in das Verfahren bzw. über die Arbeitsfortschritte der zu bildenden Arbeitsgruppe eng eingebunden werden. Wir bitten den GPR, sich intensiv in dieser Arbeitsgruppe für die Belange aller Kolleg*innen einzubringen.</p> <p>Redaktioneller Hinweis: auf Seite 33 unter 7.) müsste das Datum der letzten Referent*innenbesprechung auf 02.08.21 berichtigt werden."</p>
PLAN	<p>„Grundsätzlich begrüßen wir die grundlegende Überarbeitung der Beschlussvorlage und das hiermit nun kein „Schnellschuss“ ausgelöst wird, sondern zunächst mittels einer Arbeitsgruppe die Gestaltung eines zukunftsfähigen Personal- und Organisationsmanagements gemeinsam erarbeitet und anschließend in einem Ausplanungsbeschluss vorgestellt werden soll. Insbesondere beinhaltet die Vorlage jetzt Mitgestaltungsoptionen für die Referate hinsichtlich Zukunftsmodell der Geschäftsleitungen, zur Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten zentral/dezentral, zur künftigen Ausgestaltung der Businesspartnersrolle im POR.</p>

	<p>Unter dem Punkt 5.3.5 Beteiligung am Ausplanungsbeschluss (Arbeitsgruppe) gehen wir davon aus, dass bei dem Knödelpunkt „drei Vertreter*innen der Geschäftsleitungen aus den Referaten und eine aus den Eigenbetrieben (3+1 Modell)“ jeweils Vertreter*innen aus jedem Referat gemeint sind. Sollte dem nicht so sein und insgesamt nur 3 Vertreter*innen der Geschäftsleitungen in die Arbeitsgruppe entsandt werden, bitten wir um Darstellung, wie bestimmt wird, wer diese Vertreter*innen sein werden und wie sichergestellt wird, dass dennoch die Belange aus ALLEN Referaten Berücksichtigung finden.</p> <p>Zum Thema Geschäftsprozessmanagement muss darauf hingewiesen werden, dass es sich dabei nicht um eine IT-Aufgabe handelt und diese in jedem Fall dezentral angesiedelt sein muss.</p> <p>Des Weiteren sehen wir eine Reduzierung der stadtweit zur Personal- und Organisationsarbeit eingesetzten Personalressourcen bis zum 31.12.2025 von derzeit ca. 1.350 VZÄ auf 1.050 VZÄ als sehr erheblich an. Das sind rund 23 % dieser Stellen! Es muss sichergestellt werden, dass dies für die verbleibenden Kolleg*innen zu keiner Arbeitsüberlastung führt und die Aufgaben während der geregelten Arbeitszeiten erledigt werden können. Es muss daher die Möglichkeit bestehen bleiben, nachjustieren zu können, um bei Bedarf wieder Stellen zu schaffen.</p> <p>München möchte ein menschlicher Arbeitgeber sein, heißt auch die Kolleginnen und Kollegen dort abzuholen wo sie stehen – begleitend mitnehmen.</p> <p>Veränderungen sozial verträglich und mit Augenmaß zu vollziehen, unter Beteiligung der Kolleginnen und Kollegen und des PR.“</p>
RAW	<p>„Das POR hat nach teils heftiger Kritik am ersten Vorlagenentwurf des o.g. Beschlusses; die von verschiedenen Seiten geäußert wurden, nun eine Überarbeitung vorgelegt. In dieser überarbeiteten Fassung wurden auch einige der von uns in der ersten Stellungnahme kritisierten Punkte aufgegriffen, allerdings bleiben die Hauptkritikpunkte am vorgelegten Konzept von unserer Seite weiterhin bestehen, weshalb die Personalvertretungen des RAW der Beschlussvorlage weiterhin nicht zustimmen.</p> <p>Natürlich sehen auch wir als Personalvertretungen die Notwendigkeit, dass die Landeshauptstadt München sich in den Fragen der Personalverwaltung, der Personalprozesse und in allen weiteren Themen des HR zukunftsfähig aufstellt und damit auch den Möglichkeiten, die die Digitalisierung hier bietet, öffnet und diese anwendet. Allerdings ist das hier vorgelegte Konzept an vielen Punkten viel zu wenig aussagekräftig und verhartet gewollt oder ungewollt im Ungenauen, so dass es eher den Eindruck einer ‚Generalvollmacht‘ für das weitere Handeln des POR erweckt, als das es sich um eine konstruktive Erarbeitung effizienter HR-Strukturen bemüht.</p> <p>Zu unseren Kritikpunkten im Einzelnen: Weiterhin keine Einbindung der Mitarbeiter*innen und Personalvertretungen Der vorgelegte Grundsatzbeschluss des POR sieht eine weitreichende und grundsätzliche Transformation des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München vor. Derartige weitreichende und grundsätzliche Umstrukturierungen müssen, wenn sie erfolgreich umgesetzt und v.a. Akzeptanz finden sollen, auch breit diskutiert werden. Dieser Prozess hat jedoch nur in sehr geringem Umfang stattgefunden. Der im Entwurfstext aufgeführte Punkt 7 verdeutlicht dies anschaulich: Neben zwei Referent*innenbesprechungen gab es Ende Juli 2021 noch eine</p>

außerordentliche GL-Tagung, deren Ergebnis sich ebenso wenig in der Vorlage findet, wie die Ergebnisse der anderen Besprechungen. Auch das Treffen von zwei ‚Sounding-Boards‘, von denen nicht klar gemacht wird, wer hier mit wem was besprochen hat, kann nicht als ‚Einbeziehung‘ oder gar als ‚Beteiligung‘ gewertet werden.

Es ist aus unserer Sicht einfach nicht ausreichend ‚nur‘ Stellungnahmen der Personalvertretungen und der Gleichstellungsstellen einzufordern und dies als Beteiligung zu deklarieren - so schafft man keinen Austausch und erst recht keinen Dialog!

Somit bleibt weiterhin der Eindruck bestehen bzw. verfestigt sich, dass sehr rasch tiefgreifende und damit aber auch gegebenenfalls fragwürdige und unausgereifte Entscheidungen, an allen Beteiligten vorbei, getroffen werden sollen. Auch die Zeitschiene des Grundsatzbeschlusses bestärkt diese Vermutung: Die ersten Stellungnahmen mussten in einem sehr engen Zeitfenster, das auch noch überwiegend in den Pfingstferien lag, abgegeben werden. In der Neuauflage des Beschlusses ist das Zeitfenster der Meinungsbildung mit drei Wochen großzügiger bemessen, liegt aber mitten im August und damit in der Ferien- und Urlaubszeit, wo viele Ansprechpartner*innen einfach nicht zur Verfügung stehen, weil sie ihren Urlaub nehmen. In der Arbeitsgruppe zum ganz wesentlichen Ausplanungsbeschluss sind gerade mal zwei Vertreter*innen des Personalrats einbezogen, das ist bei weitem zu wenig.

Zentralisierung der HR-Aufgaben ist nicht schlüssig

Die Beschlussvorlage fokussiert auf die Neustrukturierung des POR im Zuge der Umgestaltung in ein HR Business Partner*innen-Modell. Nur randlich wird jedoch herausgearbeitet und deutlich gemacht, welche Folgen und Konsequenzen sich für die Personalarbeit in den einzelnen Referaten daraus ergibt: Es ist wohl intendiert, dass sämtliche Personalarbeit aus den Referaten abgezogen und im POR gebündelt werden soll.

Zu meinen, die Personalarbeit zu verbessern indem man die Head-Count-Ratio in der Personalsachbearbeitung deutlich verschlechtert, ist ein offensichtlicher Trugschluss. Deutlich erkennbar fokussiert man sich hier nicht auf die Servicequalität oder auf die Kundenorientierung, sondern ausschließlich auf das Ziel der Kostenminimierung.

Kostenintensive Doppelstrukturen können aber auch anders aufgelöst werden, nämlich indem man die Kompetenzen vor Ort bündelt, ausbaut und stärkt und so den ‚Wasserkopf‘ einer Zentralverwaltung deutlich ausdünn. Daher sollte man sich darauf konzentrieren, den dezentralen Einheiten handlungsfähige, digitale Tools für Standardlösungen zur Verfügung zu stellen.

Auch die Ergebnisse der Umfrage sprechen aus unserer Sicht für die dezentralen Geschäftsleitungen, die mit einer Bewertung von 2,6 in puncto Zufriedenheit mit der Personalarbeit doch VOR den Zufriedenheitswerten des POR mit 3,0 liegen (die Quote der ‚eher zufriedenen‘ und ‚teils zufriedenen‘ liegt bei den dezentralen GLs bei 81 %; beim POR gerade mal bei 69 %). Gerade die hohe Zufriedenheit mit den ‚Routineangelegenheiten‘ ist eine der Kernaufgaben der Geschäftsleitungen, die sie mit hoher Professionalität erledigen – und genau dieser Bereich soll – und hier bleibt die Beschlussvorlage sehr ungenau – vermutlich komplett aufgelöst werden.

Grundsätzlich ist damit der Beschlussvorlage des POR vorzuwerfen, dass sie auf diese anderen bestehenden Möglichkeiten einer Umorganisation nicht eingeht, sondern alternativlos nur eine neoHR-Organisationsform in den Focus rückt.

Aufbau an Support für Führungskräfte, Abbau der Serviceleistung für Mitarbeitende

In der Beschlussvorlage wird der neue Geschäftsbereich POR-1 HR Business Partner*innen als strategischer Partner für Führungskräfte konzipiert (Grafik S. 15), auch wenn eine Seite vorher noch der Fokus auf „Bedürfnissen der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen“ liegt. Zusätzlich kümmert sich ein direkt an die Referatsleitung berichtendes Service Center für Obere Führungskräfte um 250 Mitarbeitende, das bereits zum 1. Oktober starten soll. Für die restlichen 30.000 Mitarbeitende gibt es ein Service Center mit der mutmachenden Bezeichnung „selfservice first“ = kein Service. Dies sehen wir sehr kritisch, zumal in der aktuellen Haushaltskonsolidierung Stellen nicht nachbesetzt werden und Mitarbeitende deutliche Mehrbelastung erfahren. Des Weiteren scheint die neue Struktur innerhalb des POR noch einige Doppelfunktionen zu umfassen.

Vertrauens- und Wertschätzungsverlust vorprogrammiert

Das in der Beschlussvorlage dargestellte neue POR-Organigramm gibt vor, dass „eine stärkere Orientierung der HR-Leistungen und -prozesse am Beschäftigtenlebenszyklus“ zu einer „Erhöhung der Kund*innenorientierung und -zufriedenheit“ führen wird. Bei der genaueren Betrachtung des Organigramms wird aber deutlich, dass der Focus des POR zukünftig mindestens ebenso sehr auf einer Einbeziehung der Führungskräfte im ‚HR-Business Partner*innenbereich‘ liegen wird und auf dem Ausbau des ‚HR Kompetenz Centers‘. Lediglich als dritte Säule wird das ‚HR Service Center‘ genannt. Hier stellt sich die Frage, ob denn in diesem gleichberechtigten Miteinander der Aufgabenbereiche, denn auch genügend Personalkapazitäten für diesen großen Aufgabenbereich bereitstehen werden?

Dieses Service Center ist für das Gros der Beschäftigten der Landeshauptstadt München DER zentrale Anlaufpunkt. Und anders als die Abbildung im Beschlusstext deutlich macht, handelt es sich hier keinesfalls nur um Standardanfragen. Vielmehr geht es hier dem Beschäftigtenlebenszyklus der Angestellten und Beamten entsprechend um sehr komplexe und mitunter überaus vertrauliche Fragestellungen aus den Bereichen Familienzeit, Teilzeit, Gesundheit, usw. Diese mitunter sehr persönlich-vertraulichen Fragestellungen sollen dann zukünftig mit einer anonymen Serviceeinheit mit möglicherweise ständig wechselnden Ansprechpartner*innen besprochen werden.

Mit einer Auflösung der dezentralen Personalstellen in den Dienststellen verlieren die Mitarbeiter*innen damit nicht nur ihre kompetenten Ansprechpartner*innen vor Ort, die über die Prozesse und Abläufe im jeweiligen Referat bestens Bescheid wissen. Als viel schwerwiegender empfinden es die Mitarbeiter*innen, dass sie den persönlichen Kontakt verlieren werden. Personalangelegenheiten sind zutiefst menschlich und zwischenmenschlich, es geht hier um Vertrauen. Nur Vertrauen schafft vertrauensvolle Kommunikation. Niemand möchte ein Ticket eröffnen, um eine vertrauliche Frage mit einem/r ihm unbekanntem Mitarbeiter*in im Nirgendwo zu besprechen. Das mag mit einer IT-Struktur, in der überwiegend standardisierte Geräte und Software eingesetzt werden, noch funktionieren. Bei vertraulichen Anliegen ist dies schwer vorstellbar.

Diese nicht zuletzt auch menschliche Verlässlichkeit, der vertrauensvolle Umgang seitens der Arbeitgeberin Stadt ist jedoch im neuen Modell nicht vorgesehen, da die Mitarbeiter*innen nicht im Fokus des Modells stehen. Gibt man diese Wertigkeiten auf – und im neuen Modell ist ja eine völlige Zerschlagung der bisherigen dezentralen Personalverwaltung sehr wahrscheinlich – so kann dies nicht zuletzt folgenschwere Auswirkungen auf die

Wahrnehmung der Wertschätzung und auch auf die Attraktivität der Arbeitgeberin Stadt haben. Gerade in Zeiten des weiter zunehmenden Fachkräftemangels sollte man doch mit der wertvollen Ressource Humankapital auch vorsichtig umgehen, gerade da die öffentliche Verwaltung in der teuren Stadt München nicht durch die Höhe ihrer Löhne und Gehälter punkten kann.

ERST Digitalisierung DANN Umstrukturierung

Wie in der Beschlussvorlage ausgeführt, bietet der Stadtratsbeschluss „Programm neoHR – Digitalisierung und Weiterentwicklung des LHM-Personalmanagements“ vom 20.11.2019 die Grundlage des jetzt vorliegenden Grundsatzbeschlusses und es wird formuliert: „Mit dem Transformationsprogramm neoHR soll die Personal- und Organisationsarbeit innerhalb der LHM zukunftsfähig aufgestellt werden: digital, flexibel und nah an den Kund*innen.“ Aus diesen Formulierungen lässt sich ablesen, dass die Digitalisierung hier als oberste Priorität im neoHR Prozess angesehen wird. Aus unserer Sicht befindet sich die LHM gerade im Bereich der Digitalisierung der HR Arbeit jedoch noch sehr am Anfang des Transformationsprozesses. Trotz neoIT sehen sich die Mitarbeiter*innen im Referat für Arbeit und Wirtschaft z.B. immer noch an das Betriebssystem LiMux, mit analogen Zeiterfassungssystemen (Stempelkarten) und Urlaubsanträgen in Papierform konfrontiert.

Die Digitalisierung wichtiger Ablaufprozesse zur Erleichterung für die Mitarbeiter*innen, zur effizienten Gestaltung der Personaladministration, zur stadtweiten Optimierung von Geschäftsprozessen und auch zu (Personal-) Einsparungen im HR Bereich steht somit offensichtlich noch aus! Somit wird der zweite Schritt vor dem ersten Schritt getan. Das ist im sensiblen Bereich des Personalwesens fatal.

Der RPR des RAW fordert deshalb, zunächst die Digitalisierung voranzutreiben und dann erst auf der Grundlage der erzielten Einsparungseffekte und des erzielten Abbaus von Doppelarbeiten über eventuell notwendige Umstrukturierungsmaßnahmen nachzudenken.

Schlechtes Timing - neoIT ist noch nicht abgeschlossen

Im Rahmen der Einführung von neoIT wurden 2019 dem Referat für Arbeit und Wirtschaft vier vor Ort befindliche Kollegen aus dem IT Service abgezogen und im it@M zentral zusammengefasst.

Diese Umstrukturierung hat sehr starke Auswirkungen auf die tägliche Arbeit der RAW Mitarbeiter*innen. Es wurde noch keine Evaluation dieser Maßnahme vorgenommen, den Personalratsgremien des RAW liegen jedoch zahlreiche Feedbacks der Mitarbeiter*innen vor, die alle darauf hinweisen, dass der Service zur IT-Unterstützung sich durch diese Maßnahme deutlich verschlechtert hat. Insgesamt lässt sich – verstärkt durch das notwendige Homeoffice im Rahmen der Pandemie – eine deutliche Zunahme der Arbeitsbelastung der Mitarbeiter*innen feststellen, die insbesondere durch eine zunehmende Integration von Zusatzaufgaben im Bereich IT (neue Softwaretools, neue Hardware, neue Arbeitsabläufe) in den eigenen Zuständigkeitsbereich der Sachbearbeiter*innen hervorgerufen wurden. Die Mitarbeiter*innen berichten zunehmend von dem Gefühl des Allein-gelassen-Werdens und es wird hohe Unzufriedenheit mit der Zentralisierung der IT-Serviceleistungen formuliert. In dieser ungeklärten und unbefriedigenden Situation ist es kontraproduktiv, weitere Ansprechpartner*innen und Anlaufstellen aus dem RAW herauszunehmen, um sie als anonyme Serviceeinheit im POR zentral wiederaufzubauen.

Die hier aufgeführten Punkte stellen die aus unserer Sicht wichtigsten Kritikpunkte der Beschlussvorlage dar. Die in unserer Stellungnahme

angesprochenen Punkte lassen sich in folgenden Änderungsvorschlägen beim ‚Antrag des Referenten‘ konkretisieren:

II. Antrag des Referenten

1. Der Stadtrat nimmt den Vortrag zur Notwendigkeit und zu den Zielen einer grundsätzlichen Reform der Personal- und Organisationsarbeit in der Landeshauptstadt München und das neue, kund*innenorientierte Organisationsmodell des Personal- und Organisationsreferats **zur Kenntnis. Er fordert das Personal- und Organisationsreferat auf, alternative Konzepte zu entwickeln und Ende 2021 dem Stadtrat vorzulegen. Diese alternativen Konzepte sollen insbesondere Reformwege aufzeigen, die weiterhin dezentrale Strukturen mit Nähe zu den Kund*innen berücksichtigen und diese ggf. sogar ausbauen.**

2. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, **auf der Grundlage des Beschlusses des Stadtrats Ende 2021 zum entsprechenden Reformkonzept** einen Ausplanungsbeschluss zur weiteren Ausgestaltung **der vom Stadtrat gewünschten Reform** vorzulegen und bei der Erstellung der Vorlage die kontinuierliche Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe **einschließlich der jeweiligen Personalvertretungen** über die Vorgaben der AGAM hinaus sicherzustellen.

- a. Der Stadtrat stimmt dem Zielbild zur Betreuungsquote zu und beauftragt das Personal- und Organisationsreferat, dem Stadtrat mit dem Ausplanungsbeschluss eine Detailplanung vorzulegen, wie die stadtweit zur Personal- und Organisationsarbeit eingesetzten Personalressourcen bis zum 31.12. 2025 von derzeit ca. 1.350 VZÄ auf 1.050 VZÄ reduziert werden. In der Personalver**waltung ist eine Betreuungsquote** (VZÄ Personalaufgaben: Anzahl Beschäftigte) entsprechend dem erhobenen Vergleichswert für den öffentlichen Sektor von 1:64 anzustreben. Die Planung muss auch beinhalten, wie viele VZÄ im POR und wie viele VZÄ in den dezentralen Bereichen künftig eingesetzt werden sollen. Ferner müssen auch etwaig erforderliche Personaltransitionen (**nach dem Reformvorschlag des PORs Richtung POR, nach einem eventuellen alternativen Reformvorschlag Richtung dezentrale Bereiche**) geregelt werden. Der Personalabbau hat im Rahmen der Fluktuation zu erfolgen. Die Personaltransition muss sozial verträglich und unter enger Beteiligung der Personalvertretungen erfolgen. Betriebsbedingte Beendigungskündigungen sind ausgeschlossen.
- b. Die Eigenbetriebe mit Ausnahme von IT@M, **die schon von Personaltransitionen betroffenen Referate im Rahmen von NeOLT** und die homogenen Bereiche bleiben zunächst außer Betracht und werden zu einem späteren Zeitpunkt in die Reform einbezogen. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, mit dem Ausplanungsbeschluss einen Zeitplan für die Einbeziehung der Eigenbetriebe und der homogenen Bereiche vorzulegen.
- c. Der Ausplanungsbeschluss muss einen Vorschlag für eine Neuordnung der Tätigkeiten im Personal- und Organisationsmanagement **insbesondere hinsichtlich der dezentralen Bereiche** enthalten:
 - o Doppelstrukturen sowie Doppel- und Parallelarbeiten sind soweit wie möglich zu vermeiden,
 - o bei Tätigkeiten, die für die Referate zur Ausübung ihrer dezentralen Ressourcenverantwortung und ihrer Organisationshoheit von strategischer Bedeutung sind, soll die Entscheidungsverantwortung bei den Fachreferaten liegen,

soweit es nicht zwingend einer stadtweiten einheitlichen Entscheidungspraxis bedarf

- **bevor operative Tätigkeiten der Personalverwaltung im Personal- und Organisationsreferat in Service Center gebündelt und soweit als möglich standardisiert werden, müssen sie zwingend vorher digitalisiert werden**
- dem Personal- und Organisationsreferat als Querschnittsreferat soll die Prozessverantwortung für stadtweite Standardprozesse und referatsübergreifende Tätigkeiten und die Entscheidungsverantwortung nur bei Tätigkeiten obliegen, die zwingend einer stadtweiten einheitlichen Entscheidungspraxis bedürfen
- es ist so weit wie möglich eine Ende-zu-Ende-Verantwortung für Prozesse zu definieren,
- Tätigkeiten sind nach Möglichkeit in einer Hand zu bündeln, Beteiligte und Hierarchieebenen sind zu reduzieren. **Dabei steht das Prinzip der kurzen Wege für die Kund*innen im Mittelpunkt der Entscheidung hinsichtlich des Zentralisierungsgrades im POR bzw. der Auslagerung in die dezentralen Bereiche**
- die bisherigen Delegationsbeschlüsse und -vereinbarungen sollen **soweit wie möglich** durch ein einheitliches Regelwerk der dezentralen und zentralen Zuständigkeiten abgelöst werden, das einfacher, standardisierter und transparenter ist als die heutige Systematik, **aber dennoch die unterschiedlichen Anforderungen bzw. Situationen in den Referaten berücksichtigen** und so die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar und unmissverständlich regelt (**Regelwerk follows business**).

Der Vorschlag ist dem Stadtrat mit dem Ausplanungsbeschluss vorzulegen.

d) Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, zur Ausarbeitung des Ausplanungsbeschlusses eine paritätisch besetzte Arbeitsgruppe einzurichten, der regelmäßig angehören sollen:

- die Programmleiterin neoHR
- die Projektverantwortlichen des Programms neoHR
- **die Vertreter*innen der Geschäftsleitungen aller Referate und Eigenbetriebe**
- eine* Vertreter*in des Gesamtpersonalrats **und 3 weitere Vertreter*innen der sonstigen Personalvertretungen**
- eine* Vertreter*in des Personalrats des POR

Weitere Vertreter*innen aus dem Kreis der sonstigen Personalvertretungen, der Gesamtschwerbehindertenvertretung, der GJAV, des Programms neoIT, des Programms digital4finance, der Gleichstellungsstelle für Frauen und Koordinierungsstelle zur Gleichstellung von LGBTIQ* sind anlass- und themenbezogen zu beteiligen.

Die Arbeitsgruppe gibt sich eine Geschäftsordnung.

3. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, nach dem Ausplanungsbeschluss unter Fortführung der Arbeitsgruppe gemäß Ziffer 3d)

	<p>und in Abstimmung mit den Programmen digital4finance und neolT ein Zukunftsmodell der Geschäftsleitungen zu entwickeln und bis 31.03.2023 dem Stadtrat zu Beschlussfassung vorzulegen. Dieses Zukunftsmodell soll einerseits einen einheitlichen Rahmen für die Tätigkeiten und die Ressourcenausstattung der Geschäftsleitungen beinhalten andererseits die unterschiedlichen Tätigkeitsanforderungen der Geschäftsleitungen der verschiedenen Referate berücksichtigen (z.B. unterschiedlich stark ausgeprägte Möglichkeiten hinsichtlich des Umfangs von homeoffice-Tätigkeiten und damit unterschiedliche Instrumente der MA-Bindung in den verschiedenen Geschäftsleitungen).</p> <p>4. Der Stadtrat nimmt den Vorschlag zur Optimierung der Stellenbewertung und zur Einführung einer Standard-IT-Lösung als Einzelfallentscheidung zur Kenntnis. Er lehnt aber die pauschale Devise „Business follows IT“ als zu undifferenziert und möglicherweise nicht ausreichend mitarbeiter*innen-orientiert ab. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, nach Einführung der IT-Lösung die Einzelfallbewertung von Stellen soweit rechtlich möglich und organisatorisch sinnvoll auf die Referate und Einzelbetriebe zu delegieren, wenn dies die Referate und Eigenbetrieb wünschen und dabei für ausreichendes Personal in den dezentralen Bereichen zu sorgen. Die Zuständigkeit für den Erlass von Richtlinien, Standardisierungen und das Controlling der Stellenbewertung verbleibt in jedem Fall weiterhin beim Personal- und Organisationsreferat. Die Übernahme der Stellenbewertung in den Referaten und Eigenbetrieben wird von einer entsprechenden Ausstattung der dezentralen Bereiche begleitet. Ziffer 3 des Beschlusses vom 09.12.2020 (Vorlage-Nr. 20-26 7 V 02005) ist das geschäftsordnungsmäßig erledigt. (Achtung Fehler in der Vorlage!)</p> <p>5. Die bestehenden Anträge „Organisation und Geschäftsprozesse stadtwweit optimieren und Doppelstrukturen abbauen“ (Antrag Nr. 20-26 7 A 00640) und „Personaladministration zügig effizienter gestalten“ (Nr. 20-26 (A 00641) aus dem Stadtrat werden mit der Beschlussvorlage mit alternativen Reformkonzepten Ende 2021 erneut aufgegriffen. Eine abschließende beschlussmäßige Behandlung wird mit dem Ausplanungsbeschluss in Q1 2023 erfolgen.</p> <p>6. Der Beschluss unterliegt der Beschlussvollzugskontrolle.“</p>
SKA	<p>„Eine einheitliche und durch Digitalisierung vereinfachte Personalverwaltung ohne komplizierte Doppelstrukturen wird sehr begrüßt.</p> <p>Die künftig vorgesehenen Begriffe in überwiegend „Denglischer“ Sprache („Chief Operating Officer“, „Sparringspartner“, „Employer Branding“, „Sounding Board“, „Talent Mangement Suite“, „Active Sourcing“, „Onboarding“, „Head-Count-Ratio [volkswirtschaftliche Armutsquote?]“ usw.) machen nicht nur die Beschlussvorlage an sich, sondern auch die künftige Organisation schwer verständlich und sind für die Akzeptanz in der Belegschaft hinderlich. Klare, auf Antrieb verständliche Bezeichnungen in der eigenen Sprache werden entgegen Modebegriffen als seriöser empfunden und erleichtern die Arbeit sehr. Kritisch gesehen wird vor allem die Einrichtung zentralisierter Kundencenter, da die damit einhergehende Anonymität den Willen zur zügigen und individuellen Problemlösung stark behindert und der „raschen Bearbeitung“ wegen der Unverbindlichkeit im Wege steht. Aus unserer Sicht ist weiterhin unabdingbar, dass vor Ort zuständige und verantwortliche Personen persönlich ansprechbar bleiben. Dies steht einer stadtwweit einheitlichen Personalsachbearbeitung nicht im Wege. Damit verbunden bleibt auch die in der Beschlussvorlage offengelassene Frage, wie sich die künftige Neustrukturierung auf die</p>

	<p>Personalbudgets der Referate auswirken wird, wenn in den Referaten erledigte Arbeiten zentralisiert werden.</p> <p>Die Ansicht, dass „die größten Effizienzgewinne durch Selbst-Service realisiert werden“ können, kann nur insoweit geteilt werden, als dass Prozesse tatsächlich so einfach unverständlich gestaltet werden und der Aufwand für die Kolleginnen und Kollegen künftig insgesamt weniger Zeit als heute in Anspruch nimmt. Andernfalls gehen die für den Selbst-Service erforderlichen Zeiten an den Dienststellen verloren.</p> <p>Formulierungen wie z. B. „Beschäftigtenlebenszyklus“ widersprechen generell dem sozialen Selbstverständnis, über Menschen nicht wie über Waren zu sprechen.</p> <p>Die Einrichtung eines eigenen, besonderen Servicecenters für obere Führungskräfte ab A16/E15ü (203 Beschäftigte) wird von den übrigen 99,5% der Belegschaft (40.768 Beschäftigte) möglicherweise so verstanden, Beschäftigte 2. Klasse zu sein – zumal bei jeder Gelegenheit die „Gemeinsamkeit“ und „wir“ hervorgehoben wird. Die Bereitstellung besonderer Bedarfe für die oberste Führungsebene wäre ohne sichtbare, exklusive Trennung zur übrigen Belegschaft sicher eleganter verwirklicht. Eine Vorfestlegung im Grundsatzbeschluss, punktgenau 300 VZÄ einzusparen, wirkt aus Sicht der Personalvertretung überhastet. Mit der Entscheidung über eine grundsätzliche Reform können seriös keine wünschenswerten Ergebnisse festgelegt werden. Es sollten daher erst mit dem darauf folgenden „Ausplanungsbeschluss“ tendenzielle Einsparpotenziale beziffert werden, wenn sich durch fortschreitende Umsetzung der Reform abzeichnet, welche Möglichkeiten – unter Einhaltung der im Grundsatzbeschluss geforderten Dienstleistungsqualität – überhaupt realisierbar sind. Dass sich die genauen Bedingungen und Potenziale bisher im Unbekannten bewegen, entnehmen wir u.a. der Aussage, dass „die künftige Rolle der HR BP [...] erst im Ausplanungsbeschluss endgültig definiert [werden]“ und daher keine Vorfestlegung erlauben.</p> <p>Abschließend sieht die Personalvertretung nicht geklärt, ob die Beschlussvorlage dem Stadtrat zur endgültigen verantwortungsvollen Entscheidung vorgelegt werden soll oder ob eine „Kenntnisnahme zur Zustimmung“ lediglich eine für beide Seiten unverbindliche Absichtserklärung darstellt.“</p>
SOZ	<p>„Nach Durcharbeiten der neuen Beschlussvorlage wurde sehr schnell deutlich, dass sich die vorhergehenden Stellungnahmen ausgezeichnet haben. Erste Schritte zu einer stärkeren Beteiligung der Referate werden langsam sichtbar. Inhaltlich sind die Auswertungen und Schlussfolgerungen daraus nun nachvollziehbarer.</p> <p>Die angesprochene Notwendigkeit der Haltungsänderung wird von Seiten der Personalvertretungen seit langem angemahnt, der Weg dorthin bestimmt nicht einfach. Sehr auffällig ist die Ausdrucksweise in NeoHR, welche oft nicht verständlich und selbsterklärend ist. Vielleicht sollte auch noch mal von einer unabhängigen Seite betrachtet werden, wie einzelne Begrifflichkeiten belegt sind und ob die Stadtverwaltung dann an allen festhalten möchte. Gerade eine Arbeitgeber*in, welche in vielen Bereichen sehr an der Sensibilität der Ausdrucksweise gegenüber Bürger*innen arbeitet und auch intern sinnvolle Vorgaben macht, sollte hier aus unserer Sicht reflektiert sein. Ein Verzeichnis, welches Abkürzungen wie „bzw.“ erläutert versus zahlreich eingebauter</p>

<p>Fremdwörter und der verwendeten „Unternehmensberatungssprache“ wirken hier doch eher irritierend.</p> <p>Wie schon bei der letzten Stellungnahme dargestellt gibt es neben der Thematik des Einbezugs der Kolleg*innen noch zwei Anliegen, welche die Arbeit der Personalvertretung direkt betreffen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gestaltung der Delegation und Unterschriftenbefugnisse, welche sich direkt auf die Zuständigkeit der Personalvertretung auswirken• Gestaltung der Prozesse berücksichtigen auch die Prozesse der Personalvertretung (insb. 80(2)BayPVG) mit, im Handeln, wie auch in der Digitalisierung <p>Wir würden uns freuen, unsere durch die Zentralisierung und geänderte Delegation gewonnenen Kenntnisse und Erfahrungen in Arbeitsgruppen einzubringen, damit u.a. ein NeoHR Programm für uns nutzbarer wird als zum Beispiel das ERec Verfahren.</p> <p>Wir verlassen uns darauf, dass der weitere Prozess im Sinne der neuen Haltung und Linie des POR gestaltet wird, sprich gemeinsam und transparent.“</p>
--