

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

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 16857

**Gemeinsamer Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses und IT-
Ausschusses vom 23.07.2025 (VB)**

Öffentliche Sitzung

Kurzübersicht

zum beiliegenden Beschluss

Anlass	Beendigung des Programms neoHR zum 31.12.2025 Dauerhafte Finanzierung der Digitalisierung und Neuordnung der Personalarbeit
Inhalt	Das Programm neoHR wurde 2019 initiiert und startete im Jahr 2020 mit einer Programmlaufzeit bis 31.12.2025. Das Personal- und Organisationsmanagement wurde im Rahmen des Programms zukunfts-fähig aufgestellt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Digitalisierung und Neuordnung des Personal- und Organisationsmanagements. Der Beschluss bietet einen Einblick in das Programm neoHR, die umgesetzten Veränderungen und die erreichten Fortschritte. Ergänzend wird ein Ausblick auf kommende Themen, die zur Sicherstellung einer zukunfts-fähigen Verwaltung erforderlich sind, gegeben.
Gesamtkosten / Gesamterlöse	Die Erlöse dieser Maßnahme betragen 48.000.000 Euro bis einschließlich 2028. Die Erlöse dieser Maßnahmen ab 2029 lassen sich derzeit noch nicht belastbar beziffern. Die Kosten dieser Maßnahmen betragen 10.227.142 Euro im Jahr, ab dem Jahr 2029 11.924.562 Euro.
Klimaprüfung	Eine Klimaschutzrelevanz ist gegeben: Nein, Bewertung anhand Klimaschutzcheck 2.0.
Entscheidungs- vorschlag	Das Programm neoHR endet zum 31.12.2025. Die angestrebten Veränderungen zur Neuordnung des Personal- und Organisationsmanagements werden umgesetzt. Die Digitalisierung des Personal- und Organisationsmanagements wird dauerhaft finanziert.
Gesucht werden kann im RIS auch unter	neoHR, Personal- und Organisationsmanagement, Betriebsbeschluss
Ortsangabe	-/-

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

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 16857

3 Anlagen

**Gemeinsamer Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses und IT-
Ausschusses vom 23.07.2025 (VB)**
Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis	Seite
I. Vortrag der Referentin und des Referenten	2
1. Ein Überblick über das Transformationsprogramm neoHR – vom Grundsatzbeschluss zum Programmende	2
2. Einsparungen des Programms neoHR	3
2.1 Schwerpunkt Digitalisierung	5
2.2 Erfolge des Programms neoHR: Programmreich Technologie und Service	5
2.3 Erfolge des Programms neoHR: Programmreich Personal und Organisation	8
3. Zukunftsorientierter Ausblick: Den vollen Nutzen der Veränderungen nachhaltig sichern	10
4. Klimaprüfung	12
5. Stellungnahmen	12
II. Antrag der Referentin und des Referenten	13
III. Beschluss	14

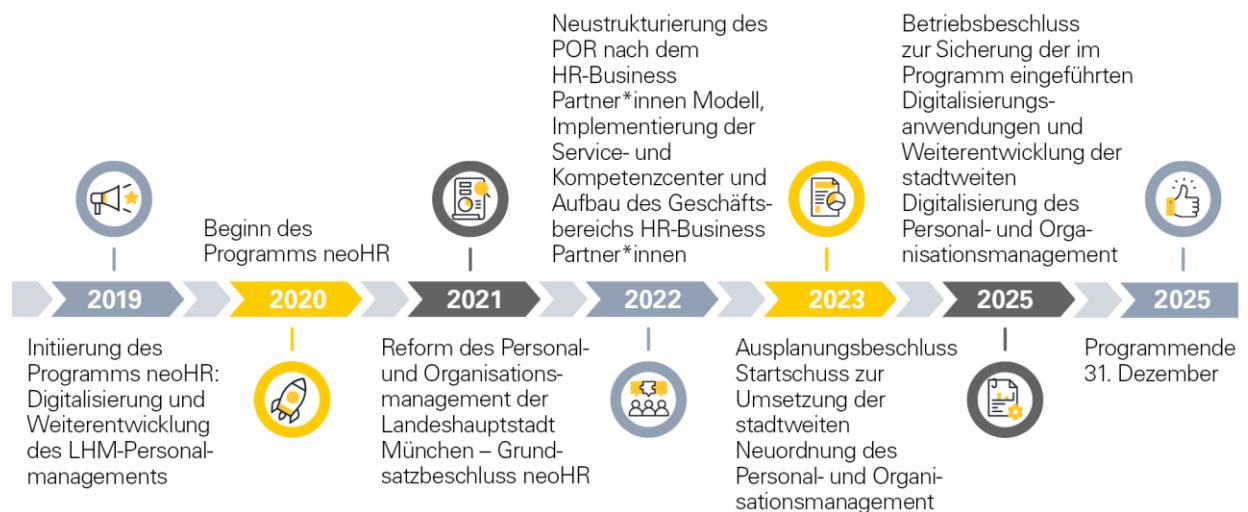
I. Vortrag der Referentin und des Referenten

1. Ein Überblick über das Transformationsprogramm neoHR – vom Grundsatzbeschluss zum Programmende

Das Programm neoHR steht für einen bedeutenden Schritt in der Digitalisierung und Weiterentwicklung des Personalmanagements der Landeshauptstadt München. Auf Grundlage des Stadtratsbeschlusses vom 20. November 2019 (Sitzungsvorlagen Nr. 14-20 / V 16545 und Nr. 14-20 / V 16543) wurden das Personal- und Organisationsreferat und IT-Referat beauftragt, ein umfassendes Transformationsprogramm zu entwickeln, das die Personal- und Organisationsarbeit, mit einer Programmlaufzeit von fünf Jahren, bis 2025 nachhaltig modernisieren soll.

Mit dem Grundsatzbeschluss vom 13. Oktober 2021 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587) wurden die grundlegenden Leitplanken der Reform festgelegt. Die konkrete Ausgestaltung und Planung dieser Reform wurde durch den Ausplanungsbeschluss neoHR vom 4. Oktober 2023 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 10092) weiter vorangetrieben.

Das Programm neoHR wird planmäßig im Dezember 2025 enden. Durch eine ab dem Jahr 2022 intensivierte Fokussierung auf stadtinterne Ressourcen und die gezielte Reduzierung externer Beratung konnten die ursprünglich veranschlagten Programmkosten um 25 Millionen Euro gesenkt werden.



Ziele

Unser Ziel ist es, die Personal- und Organisationsarbeit der Landeshauptstadt München grundlegend zu modernisieren und zu digitalisieren. Dabei streben wir nicht nur die Digitalisierung bestehender Prozesse an, sondern auch einen nachhaltigen Wandel hin zu einer effizienten und zukunftsorientierten Verwaltung.

Dank der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen dem Personal- und Organisationsreferat (POR) und dem IT-Referat (RIT) sowie dem Eigenbetrieb it@M konnten bereits zahlreiche digitale und prozessuale Optimierungen erreicht werden. Damit kommen wir dem Anspruch nach, als attraktivste und modernste kommunale Arbeitgeberin aufzutreten.

Angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels und der angespannten Haushaltssituation ist ein effizienter Personaleinsatz unerlässlich. Wir setzen daher auf digitalisierte und schlanke HR-Prozesse, die es uns ermöglichen, schnell und flexibel auf die Herausforderungen zu reagieren. Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt liegt in der Nachwuchsgewin-

nung und der eigenen Ausbildung, die sich in der erfolgreichen Steigerung der Ausbildungszahlen widerspiegelt.

Ein bedeutender Schritt in diesem Zusammenhang ist die stadtweite Einführung der Rolle der Talentmanager*innen. Diese Initiative nimmt die Ausbildung und den Personalerhalt in den Fokus und wird uns helfen, die besten Talente für die Ausbildung zu gewinnen und langfristig zu binden (vgl. Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 14082).

2. Einsparungen des Programms neoHR

Einsparungen und Effizienzsteigerungen sind zentrale Ziele des Programms neoHR. Die Optimierung, Digitalisierung, Zentralisierung und Automatisierung der HR-Prozesse tragen maßgeblich zur Effizienzsteigerung bei.

Im Rahmen des Zukunftsmodells für die Geschäftsleitungen, der dezentralen Personal- und Organisationsbereiche, können insgesamt Einsparungen in Höhe von 50 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) realisiert werden (vgl. Anlage 2, Abschlussbericht der Arbeitsgruppe „Zukunftsmodell Geschäftsleitung“). Zudem können stadtweit weitere 150 VZÄ für operative Personalbetreuungsaufgaben eingespart werden (vgl. Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 15138). Dadurch können die Beschäftigten für höherwertige Aufgaben eingesetzt und somit die Auswirkungen nicht besetzter oder nicht besetzbarer Stellen abgemildert werden.

Im HR-Kontext führen Maßnahmen wie die Digitalisierung, Automatisierung und Zentralisierung zu erheblichen Kapazitätseinsparungen. Ein Beispiel dafür ist der Wegfall der Stempelkarten für über 23.000 Beschäftigte und die Reduzierung manueller Datenpflege.

Zum Programmende können von den geplanten Einsparungen in Höhe von 20,6 Millionen Euro 16 Millionen Euro jährlich realisiert werden, was 200 VZÄ entspricht. Bis zum Jahr 2029 können somit Nutzeneffekte von 64 Millionen Euro erzielt werden (vgl. untenstehende Abbildung, hellgrün). Dabei handelt es sich um gesicherte Einsparungen, die ohne Berücksichtigung des weiteren Vorgehens erreicht werden. Die zusätzlich angestrebten Einsparungen können durch die Finalisierung der bereits angestoßenen Projekte in den kommenden Jahren erreicht werden.

Dem gegenüber stehen die Aufwendungen.

Die Gesamtkosten für die implementierten Anwendungen belaufen sich auf rund zehn Millionen Euro jährlich (rot gestrichelt). Diese entstehen durch die Sachkosten bei it@M für den technischen Betrieb sowie durch umgeschichtete Personalkosten für den fachlichen Betrieb im POR.

Die umzuschichtenden Personalkosten (gelb) beinhalten neben der Entfristung von 15,65 VZÄ, wovon 2 VZÄ auf das RIT entfallen, auch zukünftig erforderliche Personalbedarfe für die weitere Zentralisierung der operativen Personalarbeit, wie beispielsweise der Nebentätigkeiten, in Höhe von 8 VZÄ. Die Entfristungen setzen sich aus Stellen für die Stärkung der Rolle der HR Business Partner*innen, ein elementarer Bestandteil der im POR implementierten Organisationsstruktur und eingerichteten Stellen für bereits erfolgte Zentralisierungen, die nicht aus den Referaten übernommen werden konnten, zusammen. Der fachliche Betrieb der Anwendungen wie beispielsweise der stadtweit eingesetzten digitalen Personalakte, der Talentmanagement Suite oder auch dem Workforce Management, bindet zukünftig 14,2 VZÄ der umgeschichteten Personalkosten.

Bei den Sachkosten konnten durch den restriktiven Einsatz externer Beratung die bereits dargestellten 25 Millionen Euro eingespart werden. Darüber hinaus sind noch etwa 11,5 Millionen Euro der ursprünglich veranschlagten Programmmittel verfügbar. Diese Restmittel werden neben der Finanzierung der einmalig anfallenden Sachkosten in Höhe von rund sieben Millionen Euro für die Senkung der laufenden Sachkosten für die Jahre 2026 bis 2028 um circa 1,5 Millionen Euro pro Jahr genutzt.

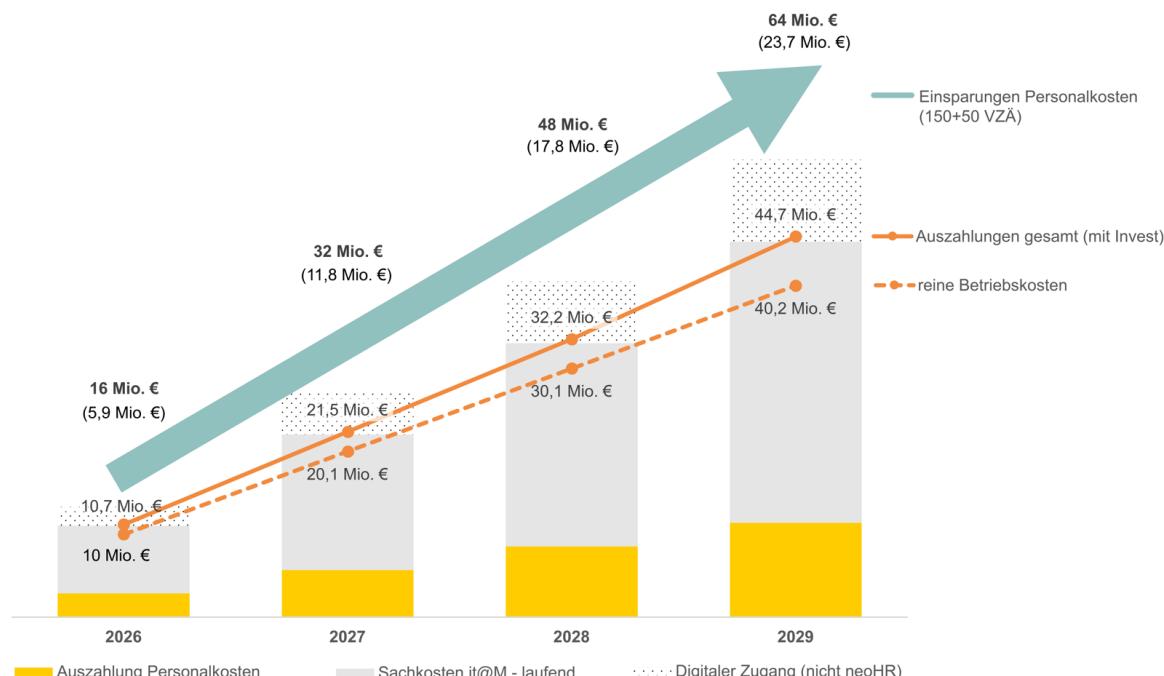
Der dafür erforderliche Mittelübertrag erfolgt über die Antragsziffer 3.1.

Die Gesamtkosten sind um die zur Finalisierung der bereits angestoßenen Projekte, die über das Programmende 2025 hinausgehen, erweitert (rot). Daraus ergeben sich jährliche Sachkosten von rund acht Millionen Euro bis einschließlich 2028 und rund zehn Millionen Euro ab 2029 (ohne Senkung der laufenden Sachkosten durch Restmittel). Hierbei sind der weitere Rollout effizienter und digitaler HR-Prozesse, die Digitalisierung und Zentralisierung des stadtweiten Reisemanagements, die Optimierung der Datenqualität im HR-Bereich sowie die Einführung eines HR-Servicedesks berücksichtigt. Die Finalisierung der Projekte ist bereits in die Aufwendungen einkalkuliert und wird zu weiteren Einsparungen führen, über deren Höhe derzeit noch keine belastbare Aussage getroffen werden kann. Somit ist von einer noch höheren Einsparung, als im Schaubild prognostiziert, auszugehen.

Somit sind für die Jahre 2026 bis 2028 jährliche Einsparungen von sechs Millionen Euro zu verzeichnen, was bis 2029 gesicherte Einsparungen von insgesamt 24 Millionen Euro ergibt (grün). Die ab 2029 zu erwartenden Einsparungen werden gegenüber den Jahren 2026 bis 2028 noch steigen, lassen sich aber aktuell noch nicht valide beziffern.

Die Ausgaben sind im nachfolgenden Diagramm dargestellt und setzen sich neben den Personalkosten (gelb), die für den fachlichen Betrieb erforderlich sind, den im vorherigen Absatz erläuterten Sachkosten für den technischen Betrieb und die Weiterentwicklung der Anwendungen (hellgrau) zusammen.

Ergänzt werden diese Kosten um den digitalen Zugang für alle Beschäftigten (gepunktet), welcher mit 2,5 Millionen Euro eingeplant ist. Der digitale Zugang für alle Beschäftigten ist Voraussetzung, um den vollen Nutzen der Digitalisierung auszuschöpfen und perspektivisch nur noch digitale Prozesse vorzuhalten. Die Möglichkeit der Ausstattung mit einem digitalen Zugang ist sowohl für alle neu eingestellten Beschäftigten als auch für das Bestandspersonal gegeben. Für alle Beschäftigten, die keinen direkten PC-Zugang haben, ist die Einrichtung von Vertrauenskiosken angedacht (vgl. Ausplanungsbeschluss Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 10092, Antragsziffer 8). Die Finanzierung dieses Postens ist keine direkte Ausgabe im Rahmen des Programms neoHR, wird aber mit eingerechnet und die dauerhaften Sachkosten beantragt, da nur so das volle Potenzial der Digitalisierung genutzt werden kann.



Eine tabellarische Aufstellung der Kosten sowie der Finanzierung ist im Anhang unter Anlage 1 beigefügt.

2.1 Schwerpunkt Digitalisierung

Ein zentraler Schwerpunkt des Programms neoHR ist die Digitalisierung von HR-Prozessen, die darauf abzielt, medienbruchfreie Abläufe und einen höheren Automatisierungsgrad zu schaffen.

Es ist entscheidend, dass die Digitalisierung mehr ist als nur die „Elektrifizierung“ bestehender Prozesse. Statt lediglich den bisherigen Papierantrag 1:1 in digitaler Form umzusetzen, gilt es, die Perspektive unserer Kund*innen von Anfang an in den Fokus zu stellen. Diese anspruchsvolle Aufgabe haben wir in enger Kooperation mit den Referaten, Eigenbetrieben und den Personalvertretungen erfolgreich gemeistert.

Trotz unterschiedlicher Schwerpunkte und Zielsetzungen war und ist die Zusammenarbeit von einem gemeinsamen Verantwortungsbewusstsein geprägt. Alle Beteiligten bringen auch weiterhin ihre Expertise ein und alle tragen dazu bei, die HR-Prozesse nachhaltig zu optimieren. So schaffen wir nicht nur effiziente Abläufe, sondern auch eine moderne, serviceorientierte Verwaltung, die den Bedürfnissen unserer Mitarbeitenden gerecht wird.

Dem Personal- und Organisationsreferat kommt hierbei die verantwortliche Rolle der prozessverantwortlichen Einheit zu. Zentrale Vorgaben sind von entscheidender Bedeutung, um Prozesse schlank und effizient digital unterstützen zu können.

2.2 Erfolge des Programms neoHR: Programmreich Technologie und Service

Im Rahmen des Programms neoHR konnten wir einen deutlich bestehenden technologischen Rückstand schließen und haben in bestimmten Bereichen, beispielsweise bei der Implementierung von Cloud-Lösungen wie bei der Talentmanagement Suite eine Vorreiterrolle im öffentlichen Sektor aber auch branchenübergreifend eingenommen.

Die durchgeführten Prozessdigitalisierungen und Software-Implementierungen haben unsere HR-Dienstleistungen maßgeblich verbessert. Dank dieser Maßnahmen sind die Abläufe für unsere Beschäftigten nun schnell, effizient und transparent.

Hier sind einige herausragende Beispiele zu nennen, welche die positiven Auswirkungen der Digitalisierung verdeutlichen:

- Optimierte Antragsverfahren: Durch die Einführung digitaler Antragsformulare konnten wir den Bearbeitungsprozess erheblich beschleunigen. Mitarbeitende profitieren von einer klaren Übersicht und verkürzten Wartezeiten.
- Transparente Informationsplattform: Die Implementierung eines zentralen Informationsportals, dem Personalservice Portal, ermöglicht es unseren Beschäftigten, jederzeit auf wichtige HR-Daten und -Dokumente zuzugreifen. Dies fördert die Selbstständigkeit und reduziert die Abhängigkeit von persönlichen Rückfragen.
- Automatisierte Workflows: Durch die Automatisierung wiederkehrender Prozesse haben wir nicht nur die Effizienz gesteigert, sondern auch die Fehlerquote gesenkt. Dies führt zu einer höheren Zufriedenheit bei unseren Mitarbeitenden.
- Einfache Kommunikation: Neue digitale Kommunikationskanäle erleichtern den Austausch zwischen HR und den Beschäftigten. So können Anliegen schneller geklärt und Informationen zeitnah bereitgestellt werden.
- Konkrete Beispiele für die positiven Auswirkungen der Digitalisierung:
 1. Beihilfe App: Unsere Beihilfe-App ermöglicht eine einfache digitale Antragstellung und bietet eine vollständig digitale, teilweise automatisierte Bearbeitung von Rechnungen und Belegen. Bis heute werden rund 30 Prozent der Rechnungen und Belege automatisiert verarbeitet. Die Dunkelverarbeitung steigt stetig. Dadurch sind die Bearbeitungszeiten deutlich zurückgegangen, ebenso wie die Beschwerden der Beschäftigten.

2. Workforce Management inklusive zugehöriger App: Mit dem neuen Workforce Management-System, das über 23.000 Beschäftigte nutzen, können Mitarbeitende ihre Arbeitszeiten digital erfassen, Urlaubsanträge stellen und Gleitzeitguthaben verwalten. Zusätzlich werden Zuschläge automatisiert ausgezahlt. Eine Vielzahl manueller, fehleranfälliger Tätigkeiten entfallen dadurch stadtweit.
3. Personalservice-Portal inklusive des Kindl Chatbots: Das Personalservice-Portal dient als zentrale Informationsplattform und Einstiegspunkt für alle Personalservices. Besonders hervorzuheben ist der Chatbot „Kindl“, der als dynamischer Informationskanal fungiert und eine umfangreiche FAQ-Wissensdatenbank für alle Personalthemen bereitstellt. Der Chatbot wurde im Jahr 2024 für circa 160 Anfragen pro Arbeitstag genutzt. Die Tendenz ist weiter steigend. Dieses Portal ermöglicht eine transparente Informationsverteilung und eine einfache Kommunikation und stellt sicher, dass alle Mitarbeitenden schnell und effizient auf die SAP Personalservices zugreifen können. Diese Informationskanäle dienen als Grundlage für eine zukunftsorientierte Servicestruktur im Personal- und Organisationsreferat, welche um einen HR-Servicedesk, eine zentrale Anlaufstelle für alle Fragen des Personal- und Organisationsmanagements, ergänzt werden. Sie bilden auch die Grundlage für den zukünftigen Einsatz von KI.

Trotz externer Einflüsse und eines schwierigen Umfelds, wie Covid und der Haushaltskonsolidierung, haben wir große Erfolge erzielt, die die Landeshauptstadt München nachhaltig verändert haben. Diese Erfolge sind das Ergebnis einer engagierten stadtweiten Zusammenarbeit gemeinsam mit den Referaten und Eigenbetrieben. Die übergreifende Zusammenarbeit der Querschnittsreferate RIT / it@M und POR hat sich dabei bewährt.

In Bezug auf die Digitalisierungsstrategie der LHM stellt das Handlungsfeld "Digital Government" neoHR einen wesentlichen Baustein dar, der mit dem Programmende abgeschlossen werden kann.

Digital arbeiten. Einfach machen.

Weniger Papier, weniger Umwege, mehr Zeit fürs Wesentliche. Von A wie Automatisierung bis Z wie Zuständigkeiten. Das Personal- und Organisationsreferat und das IT-Referat entwickeln gemeinsam digitale Lösungen, um das Personalmanagement für alle einfacher zu machen und den Papieraufwand zu reduzieren. Das schafft Freiräume für das, was wirklich zählt: einen starken Service für die Bürger*innen.

— 66 —

Eine gut funktionierende Verwaltung braucht klare Abläufe, sinnvolle Strukturen und Digitalisierung – damit wir uns auf das Wesentliche konzentrieren: die Menschen in dieser Stadt.



Andreas Mickisch
Personal- und Organisationsreferent

— 66 —

Wenn wie bei neoHR zwei Referate an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, wird Digitalisierung zur Erfolgsgeschichte. Nur zusammen machen wir unsere Stadtverwaltung fit für die Zukunft!



Dr. Laura Dornheim
IT-Referentin und CDO

Mehr Zeit für das Wesentliche mit neoHR

Auf der Website finden Sie einen umfassenden Überblick über den Nutzen der einzelnen Projekte, die im Rahmen von neoHR realisiert wurden. Entdecken Sie zwölf Wege, wie Digitalisierung den Arbeitsalltag bei der Stadt verändert.

go.muenchen.de/neoHR



1



¹ Durch die digitale Darstellung und den damit verbundenen Verzicht auf den Druck von circa 50 Textseiten pro Beschlussvorlage wurden 120 kg Holz, 2000 Liter Wasser und 40 kg CO2 gespart.

2.3 Erfolge des Programms neoHR: Programmbericht Personal und Organisation

Im Rahmen des Programms neoHR haben wir nicht nur bedeutende Fortschritte in der Digitalisierung erzielt, sondern auch eine grundlegende Reform der Personal- und Organisationsarbeit bei der Landeshauptstadt München umgesetzt. Diese umfassende Transformation hat einen Kulturwandel angestoßen, der sich in der gesamten Verwaltung bemerkbar macht und auch nach Programmabschluss weiter vorangetrieben wird.

Die im Ausplanungsbeschluss (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 10092) definierten Ziele wurden durch die enge Einbindung der Referate, Eigenbetriebe und des Gesamtpersonalrats in interdisziplinären Arbeitsgruppen konzipiert und erfolgreich umgesetzt. Durch diesen kooperativen Ansatz konnten wir sicherstellen, dass die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt wurden und die Reformen nachhaltig verankert werden.

Nachfolgend sind die erreichten Ergebnisse zu den Zielen dokumentiert.

1. Zukunftsähnige Aufgabenverteilung zwischen POR und Referaten: klare, eindeutige Zuständigkeiten und aussagefähiges Kennzahlensystem

Die Aufgabenverteilung zwischen dem Personal- und Organisationsreferat (POR) und den Referaten ist klar definiert. Das POR übernimmt die Prozesseignerschaft für alle stadtweiten HR-Prozesse, während die operativen Personalbetreuungsaufgaben schrittweise zentralisiert wurden. Die Geschäftsleitungen konzentrieren sich auf die spezifische strategische Entwicklung ihrer Referate und deren Besonderheiten. Die stadtweit einheitliche HR-Strategie wird durch die HR-Business Partner*innen als zentrale Ansprechpersonen und strategische Partner*innen unterstützt. Zudem ermöglicht ein neu entwickeltes Kennzahlensystem belastbare Informationen basierend auf dem Beschäftigtenlebenszyklus, ergänzt durch relevante Kennzahlen zur Organisation.

2. Neues gesamtheitliches Verantwortungskonzept für ein stadtweites Personal- und Organisationsmanagement anstelle der bisherigen Einzeldelegationsbeschlüsse

Die Aufgabenverteilung zwischen dem Personal- und Organisationsreferat (POR), den Referaten wird kontinuierlich überprüft und angepasst. Dabei liegt der Fokus auf der Schaffung standardisierter und schlanker HR-Prozesse. Die angepassten Delegationen von Personal- und Organisationskompetenzen werden in einem einheitlichen und vereinfachten Regelungswerk umgesetzt, dessen Fertigstellung bis zum Ende des Programms vorgesehen ist. Der Stadtrat wird hierzu, unter Berücksichtigung aller formellen Voraussetzungen, gesondert befasst.

3. Detailplanung zur Stellenreduzierung im P&O-Bereich mit HCR² 1:64

Im Rahmen der Funktionsanalyse durch Roland Berger wurde zum Stand 31.12.2020 eine HCR von 1:49 ermittelt. Diese Zahl basiert ausschließlich auf den Angaben der damaligen Funktionsanalyse. Mit dem Ausplanungsbeschluss neoHR (vgl. Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 10092) wurde festgelegt, dass sich die Landeshauptstadt München für die Neuaustrichtung an die im interkommunalen Vergleich gängigen Kennzahlen zur Personalbetreuungsquote (HCR), orientiert. Mit der Erhebung der Kennzahl „Personalbetreuung“ lag die HCR der Landeshauptstadt München zum Stand 31.12.2022 bei 1:60.

Das Personal- und Organisationsreferat erhebt im Rahmen des Personalcontrollings regelmäßig Kennzahlen für die tatsächliche operative Personalbetreuung. Hierbei ist zu erkennen, dass durch die Digitalisierung und Zentralisierung der operativen Personalbetreuungsaufgaben die stadtweit eingesetzten Ressourcen erheblich reduziert werden konnten. Zum Ende des ersten Quartals 2025 ergibt sich bezüglich der opera-

² Als Head-Count-Ratio (HCR) wird die Betreuungsquote für die Personalverwaltung im engeren Sinne (VZÄ Personalaufgaben : Anzahl Beschäftigte) bezeichnet.

tiven Personalbetreuung eine Betreuungsquote von 1:64,5, hier konnte durch gemeinsame stadtweite Anstrengungen die angestrebte Reduzierung der entsprechenden Ressourcen bereits erfüllt werden.

Weiter ist anhand von Vergleichszahlen, die durch den von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) initiierten Vergleichsring Personalwesen der deutschen Städte der Größenklasse 1 erhoben werden, festzustellen, dass die Landeshauptstadt München nicht nur in diesem Bereich gut aufgestellt ist und einen Vergleich mit anderen Großstädten nicht zu scheuen braucht.

Die Landeshauptstadt München bewegt sich hier im Vergleich in der Gesamtbetrachtung im oberen Mittelfeld unter den deutschen Großstädten.

4. Optimierung Stellenbewertungsprozess + vorzeitige Delegation von Aufgaben in größeren Referaten auf deren Wunsch prüfen

Der Stellenbewertungsprozess wurde erfolgreich evaluiert und mit der Stellenbewertungssoftware Kasaia digitalisiert. Der dezentral zu bewertende Umgriff wurde festgelegt, und die dezentrale Stellenbewertung wurde umgesetzt. Folgende Referate haben die dezentrale Stellenbewertung im Rahmen des festgelegten Umgriffs übernommen: Gesundheitsreferat, Kommunalreferat, Kreisverwaltungsreferat inklusive Branddirektion, Referat für Bildung und Sport, Sozialreferat, Stadtökonomie, it@M, Mobilitätsreferat sowie das Referat für Arbeit und Wirtschaft.

5. Zeitplanung für das Betrachten der homogenen Bereiche und Eigenbetriebe einschließlich Voraussetzungen

Derzeit befassen wir uns mit der Analyse und Bewertung der delegierten Personal- und Organisationskompetenzen in den homogenen Bereichen³ sowie in den Eigenbetrieben. Dabei wurden bereits Optimierungspotenziale identifiziert, die gegebenenfalls zu Anpassungen der bisherigen Delegationsbeschlüsse und -vereinbarungen führen, mit dem Ziel, Effizienzsteigerungen zu erreichen. Die Aufgabenverteilung zwischen dem POR und den homogenen Bereichen sowie den Eigenbetrieben wird bis zum Ende des Programms geprüft und ein Konzept zur Umsetzung entwickelt. Darunter fällt auch die Einführung des HR Business Partner*innen Modells.

6. Vorgehensweise zur Entwicklung eines Zukunftsmodells der GL nach dem Ausplanungsbeschluss

Das Standardmodell für die Geschäftsleitungen der Referate wurde unter Berücksichtigung der künftig wahrzunehmenden Personal- und Organisationsaufgaben sowie der Digitalisierung von HR-Prozessen und der Zentralisierung der operativen Personalbetreuung in enger Zusammenarbeit mit den Referatsgeschäftsleitungen, dem POR und dem Gesamtpersonalrat (GPR) entwickelt. Dieses Modell bietet eine klare und transparente Basis-Ressourcenausstattung, die je nach Beschäftigtenzahl und dem aktuellen Aufgabenzuschnitt angepasst werden kann. Referatsspezifische Besonderheiten können dabei im Rahmen der Organisationshöheit der Referate berücksichtigt werden. Die Berechnungsbasis für das Zukunftsmodell der Geschäftsleitungen bietet die Anzahl der Beschäftigten im Referat. Kleine Referate mit unter 300 Beschäftigten erhalten dabei eine Mindestausstattung. Diese Struktur fördert die Vergleichbarkeit zwischen den Referaten und bildet die Grundlage für die Fortschreibung, auch bei einer sich verändernden Referatsgröße. Die Berechnungsergebnisse, welche im Rahmen der Arbeitsgruppe festgeschrieben wurden, sind zum 1. Januar 2026 umgesetzt und bleiben bis 2028 unverändert.

Weitere Informationen zur genauen Ausgestaltung sind im Abschlussbericht der Arbeitsgruppe „Zukunftsmodell Geschäftsleitung“ zu finden, welcher im Anhang, Anlage 2, beigefügt ist.

³ Als homogene Bereiche werden hier organisatorische Einheiten bezeichnet, die mit einem homogenen Personalkörper ausgestattet sind, der innerhalb der Stadtverwaltung nur in diesem Bereich zu finden ist. Als Beispiele lassen sich der Lehr- und Erziehungsdienst im Referat für Bildung und Sport oder die Branddirektion im Kreisverwaltungsreferat nennen.

3. Zukunftsorientierter Ausblick: Den vollen Nutzen der Veränderungen nachhaltig sichern

In den vergangenen Jahren wurde bereits viel erreicht:

80 Prozent aller geplanten Einsparungen konnten erfolgreich umgesetzt werden. Um weitere Effizienzgewinne zu realisieren, werden wir die bereits geplanten und angestoßenen Maßnahmen konsequent weiterverfolgen.

Beispielsweise wird die Einführung eines zentralen HR-Datenmanagements, sowie die Implementierung eines Servicedesks mit Ticketsystem im Bereich Personal- und Organisationsmanagement vorangetrieben. Diese Entwicklungen bieten vielfältige Vorteile und bauen auf den Errungenschaften des Programms neoHR auf. Mit der erfolgreichen Umsetzung dieser noch offenen Themen, wird der Nutzen, welcher durch das Programm neoHR bereits erreicht wurde, nochmals gesteigert, sowohl qualitativ als auch quantitativ.

Nachfolgend sind die fünf Kernthemen für die dauerhafte Gewährleistung und Weiterentwicklung des Nutzens nochmals explizit aufgeführt:

- HR-Datenmanagement als zentrale Einheit in der Steuerung des Personal- und Organisationsreferats

Bereits im Programmkontext hat das Thema Datenqualität einen hohen Stellenwert eingenommen und wurde im Projekt „Datenqualität“ über die gesamte Programm laufzeit betrachtet. Für die weitere erfolgreiche Umsetzung von Standardisierung und Automatisierung ist eine qualitativ hochwertige und zuverlässige Datengrundlage elementar.

Das HR-Datenmanagement fungiert daher seit Januar 2025 als zentrale Einheit in der Steuerung des Personal- und Organisationsreferats. Durch die Optimierung der Datenverwaltung und das Eliminieren redundanter Daten wird die Transparenz und Nachvollziehbarkeit in den Personalprozessen erheblich erhöht. Dies kommt sowohl den Beschäftigten als auch der Organisation zugute, da eine klare und konsistente Datenbasis für fundierte Entscheidungen geschaffen wird.

Eine gute Datenqualität ist der Grundstein für die volle Entfaltung von Digitalisierung und Automatisierung. Durch eine einheitliche Datenbereitstellung wird die Nutzung effizienter und ermöglicht eine reibungslose Integration in bestehende Systeme. So können Prozesse schneller ablaufen und Ressourcen effektiver eingesetzt werden.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt des HR-Datenmanagements ist die Gewährleistung von Datensicherheit und Compliance. Die zentrale Koordination dieser Themen ermöglicht es, alle gesetzlichen Vorgaben und stadtinternen Richtlinien konsequent einzuhalten. Dadurch wird sichergestellt, dass sensible Daten geschützt sind und nur autorisierten Personen zugänglich gemacht werden.

Insgesamt stellt das HR-Datenmanagement eine wesentliche Grundlage für die moderne und effiziente Steuerung des Personal- und Organisationsmanagements dar.

- Implementierung eines HR-Servicedesks als Teil einer transparenten Servicestruktur für Beschäftigte

Mit der zunehmenden Zentralisierung und Digitalisierung ist es elementar, einen zentralen Eingangskanal für alle HR-Anliegen zu schaffen. Der neue HR-Servicedesk dient als zentrale Anlaufstelle für alle Beschäftigten, die so entlastet werden und unkompliziert ihre Anliegen vorbringen können. Gleichzeitig profitiert die Organisation von einer passenden Servicestruktur, die es ermöglicht, schnell und zielgerichtet auf die Anfragen der Beschäftigten zu reagieren.

Zur Unterstützung des HR-Servicedesks wird ein entsprechendes IT-System eingeführt: das HR-Ticketsystem. Hierfür wurde die Open Source-Lösung Zammad ausgewählt, die bei der LHM bereits im Betrieb ist.

Durch die Implementierung des HR-Servicedesks wird eine systematische Erfassung und Nachverfolgung aller Anfragen ermöglicht. Der Bearbeitungsstand ist jederzeit einsehbar, was zu einer Reduzierung von Nachfragen führt. Zudem wird die Priorisierung von Anfragen ermöglicht, sodass dringende Anliegen schneller bearbeitet werden können.

Insgesamt trägt die Einführung des HR-Servicedesks wesentlich zur Effizienzsteigerung in der Personal- und Organisationsarbeit bei und schafft eine positive Erfahrung für alle Beschäftigten der Landeshauptstadt München.

- Umsetzung des HR Business Partner*innen Zielmodells

Die Umsetzung des HR Business Partner*innen Zielmodells schreitet voran: Alle Referate haben bis zum Jahresende mindestens das Basismodell gemäß Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03587, Antragsziffer 6, eingeführt. Gemeinsam mit den Referaten wurde das Vorgehen sowie die Rahmenbedingungen für die künftige Einführung des Zielmodells erarbeitet.

Das HR Business Partner*innen Modell basiert auf drei zentralen Säulen: Strategische Partnerschaft, operative Unterstützung und Expertise in Personalprozessen. Diese Struktur ermöglicht es, die HR-Funktion stärker mit den strategischen Zielen der Organisation zu verknüpfen, während gleichzeitig die operative Effizienz gesteigert wird. Innerhalb des Personal- und Organisationsreferats sind die Kompetenzcenter (KCs) und Servicecenter (SCs) bereits etabliert, ebenso wie das HR Business Partner*innen Modell. Das Kreisverwaltungsreferat, das Kommunalreferat, das Referat für Klima und Umweltschutz sowie der Eigenbetrieb it@M haben das Zielmodell der HR Business Partner*innen bereits erfolgreich pilotiert.

Diese wertvollen Erkenntnisse aus den Pilotprojekten flossen in den Entwicklungsprozess ein. Es wird deutlich, dass weitere Effizienzsteigerungen nur im Zielmodell erreicht werden können. Daher ist es das Ziel, dieses Modell bis spätestens Ende 2027 in allen Referaten zu implementieren.

Die entsprechende Einführung erfolgt in enger Abstimmung mit den Referaten, um die spezifischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

- Einführung eines digitalen und zentralen Reisemanagements für die Landeshauptstadt München

Im Rahmen des neoHR-Programms wurde das städtische Reisemanagement als operative Personalbetreuungsaufgabe mit hohem Potenzial zur Digitalisierung und Effizienzsteigerung identifiziert. Erste Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt der Zentralisierung im Gesundheitsreferat haben gezeigt, dass erste Steigerungen in der Effizienz erzielt wurden. Der Effizienzgewinn durch die Zentralisierung gleicht jedoch den organisatorischen Aufwand erst nach längerer Zeit aus. Um tatsächlich schneller und besser zu werden, ist eine umfassende Digitalisierung erforderlich.

Für diese Digitalisierung wurde bereits eine Machbarkeitsstudie durchgeführt, die auch eine umfassende Markterkundung beinhaltete. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass mit gesicherter Finanzierung umgehend in die Vergabe eines digitalen Reisemanagementsystems gestartet werden kann. Die Machbarkeitsstudie hat zudem eine detaillierte Betrachtung der Kosten und Nutzen vorgenommen.

Nach der Implementierung des digitalen Reisemanagementsystems kann von jährlichen Einsparungen von etwa 2 Millionen Euro stadtweit ausgegangen werden. Diese sind in den bisherigen Berechnungen noch nicht berücksichtigt, zeigen jedoch das große Potenzial dieses Projekts auf.

- Fortschreibung des Zukunftsmodells der Geschäftsleitungen (vgl. Anlage 2, Abschlussbericht der Arbeitsgruppe „Zukunftsmodell Geschäftsleitung“)

Die aktuell im Rahmen des Zukunftsmodells der Geschäftsleitungen berechnete Ressourcenausstattung der Referate bleibt bis zum Jahr 2028 unverändert und wird im Anschluss hinsichtlich einer weiteren Fortschreibung im Rahmen der aktuellen Haushaltslage betrachtet.

Bei der weiteren Fortschreibung werden durch das Personal- und Organisationsreferat unter anderem zukünftige Änderungen des Aufgabenzuschnitts sowie Trendentwicklungen im Personalkörper betrachtet.

Mit dieser Vision für die Zukunft setzen wir die Grundlage für ein nachhaltiges, effizientes und qualitativ hochwertiges Personal- und Organisationsmanagement, das den Bedürfnissen unserer Beschäftigten und der Organisation gerecht wird.

Das Programm neoHR hat eine umfassende Verwaltungsreform angestoßen, die von allen Beteiligten große Anstrengungen gefordert hat. Diese Bemühungen haben sich gelohnt. Die Landeshauptstadt München positioniert sich als attraktivste Arbeitgeberin im öffentlichen Sektor – selbst in schwierigen Zeiten und angesichts einer angespannten Haushaltslage.

Die erfolgreiche Umsetzung von neoHR wäre ohne die gute Zusammenarbeit zwischen dem Personal- und Organisationsreferat und dem IT-Referat nicht möglich gewesen. Die Zukunftsthemen werden in der bewährten Struktur der Linienorganisation und in enger Kooperation der Querschnittsreferate fortgesetzt, um die erreichten Erfolge nachhaltig zu sichern und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Gemeinsam gestalten wir eine moderne, effiziente und attraktive Stadtverwaltung, die den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden und der Bevölkerung gerecht wird.

4. Klimaprüfung

Ist Klimaschutzrelevanz gegeben: Nein

Das Vorhaben ist nicht oder nur wenig klimaschutzrelevant (Klimaschutzcheck 2.0). Eine vertiefte Prüfung ist nicht erforderlich und wurde daher nicht durchgeführt.

5. Stellungnahmen

Die positiven Stellungnahmen des Gesamtpersonalrats, der Gleichstellungsstelle für Frauen und der Stadtkämmerei sind als Anlage beigefügt.

Die Anmerkungen der Gleichstellungsstelle für Frauen wurden bereits während der gesamten Programmlaufzeit sehr ernst genommen und an den entsprechenden Stellen umgesetzt. Die Transformation wird auch weiterhin durch flankierende Maßnahmen begleitet, um die Beschäftigten zu unterstützen.

Die Anmerkungen der Stadtkämmerei nehmen wir zur Kenntnis. Die entstehenden Einsparungen sind in Ziffer 2.1 des Antrags der Referentin und des Referenten ergänzt. Die weiteren Punkte werden selbstverständlich im Rahmen der Umsetzung beachtet.

Anhörung des Bezirksausschusses

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

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

II. Antrag der Referentin und des Referenten

1. Das Personal- und Organisationsreferat ist mit der Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 15138 vom 11.12.2024, Antragsziffer 7, beauftragt, den Stellenplan um 150 VZÄ zu bereinigen. Diese Einsparungen sind auf Basis bereits realisierter Effizienzsteigerungen im Rahmen des Programms neoHR möglich.
2. Das gemeinsam mit den Referaten entwickelte Zukunftsmodell der Geschäftsleitungen ist zum 01.01.2026 umgesetzt.
 - 2.1 Mit der Umsetzung des Zukunftsmodells GL entstehen Einsparungen von insgesamt 50 VZÄ (4 Millionen Euro jährlich). Die Referate melden dem Personal- und Organisationsreferat bis spätestens 05.09.2025 diese einzuziehenden VZÄ und die zu belastenden Profitcenter. Der Einzug der Mittel und Stellen aus den jeweiligen Teilhaushalten erfolgt mit dem Schlussabgleich 2026.
 - 2.2 Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, aus den Einsparungen dauerhaft 35,85 VZÄ einzurichten sowie deren Besetzung zu veranlassen. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltssmittel in Höhe von jährlich bis zu 2.868.000 Euro entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle, im Rahmen des Schlussabgleichs 2026 anzumelden. Die Finanzierung erfolgt durch die Einsparungen bzw. Kompensation entsprechend Antragsziffer 2.1.
 - 2.3 Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, die Entfristung von 2 VZÄ im IT-Referat zu veranlassen. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltssmittel in Höhe von jährlich bis zu 160.000 Euro entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stelle, im Rahmen des Schlussabgleichs 2026 anzumelden. Die Finanzierung erfolgt durch die Einsparungen bzw. Kompensation entsprechend Antragsziffer 2.1.
 - 2.4 Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, die weiteren 12,15 VZÄ einzuziehen. Der Einzug der Mittel und Stellen erfolgt mit dem Schlussabgleich 2026.
3. Für den Betrieb und die Weiterentwicklung der implementierten Anwendungen entstehen Sachkosten.
 - 3.1 Die unverbrauchten Projektmittel aus dem Programm (Nr. 14-20 / V 16543; Nr. 14-20 / V 16545) bis einschließlich 2025 im konsumtiven Haushalt können zur Umsetzung der erforderlichen Restarbeiten eingesetzt werden. Die Restmittel in Höhe von 11.495.000 Euro (aktueller Stand vorbehaltlich Jahresabschluss und der geplanten Projektmittelausgaben in 2025) werden wie folgt eingesetzt:
Für die Finalisierung der bereits angestoßenen Projekte fallen Sachkosten für Projektarbeit in Höhe von 6.402.740 Euro an.
Diese Mittel werden auf die Jahre 2026-2028 verteilt:
2026: 2.134.246 Euro
2027: 2.134.246 Euro
2028: 2.134.246 Euro
Die weiteren Restmittel in Höhe von 5.092.260 Euro werden zur Reduzierung der Betriebskosten verwendet und zu je einem Drittel auf die Jahre 2026-2028 verteilt:
2026: 1.697.420 Euro
2027: 1.697.420 Euro
2028: 1.697.420 Euro
Die Mittel werden in den Jahren 2026 bis 2028 erneut in den Haushalt eingesetzt. Die Anmeldung zur Wiederbereitstellung der entsprechenden Mittel erfolgt

im Rahmen des Haushaltsplanaufstellungsverfahrens für die Jahre 2026, 2027 und 2028 beim Produkt 42111220 Zentrale Strategie, Steuerung und Controlling für IT und Digitalisierung.

- 3.2 Das IT-Referat wird beauftragt für den dauerhaften IT-Betrieb, die für die Jahre 2026 bis 2028 befristet erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von 10.227.142 Euro, sowie dauerhaft 11.924.562 Euro ab 2029 im Rahmen der jeweiligen Haushaltsplanaufstellung bei der Stadtkämmerei anzumelden. Die Reduzierung der Betriebsmittel für die ersten drei Jahre ergibt sich aus der Verwendung der Restmittel – siehe Ziffer 3.1.
- 3.3 Das Produktkostenbudget des IT-Referats erhöht sich befristet für die Jahre 2026 bis 2028 zahlungswirksam (Produktauszahlungsbudget) um jeweils 14.058.808 € und ab dem Jahr 2029 zahlungswirksam (Produktauszahlungsbudget) um 11.924.562 €.
4. Das Personal- und Organisationsreferat wird gemeinsam mit den Referaten beauftragt, dass HR Business Partner*innen Zielmodell einzuführen. Als Basis dienen die im Rahmen der Arbeitsgruppe "HR Business Partner*innen - Entwicklung des Zielmodells" gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse, sowie die aus den Pilotprojekten gewonnenen Erkenntnisse. Das Zielmodell ist bis Ende 2027 in allen Referaten zu implementieren.
5. Die Antragsziffer 4 der Beschlussvorlage "Digitalisierung und Neuordnung des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München – Ausplanungsbeschluss neoHR" vom 04.10.2023, Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 10092, wird aufgehoben.
6. Der Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. **Beschluss**

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung über den Beratungsgegenstand obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Die Referentin

Der Referent

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

Dr. Laura Dornheim
Berufsmäßige Stadträtin

Andreas Mickisch
Berufsmäßiger Stadtrat

IV. Abdruck von I. mit III.
über Stadtratsprotokolle (D-II/V-SP)

an das Direktorium – Dokumentationsstelle

an das Revisionsamt

an das POR-S1/3 - Beschlusswesen

z. K.

V. Wv. Personal- und Organisationsreferat POR-RL/neoHR

1. Die Übereinstimmung des vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
2. an die Stadtkämmerei
an das IT-Referat
z. K.

Am