

Bericht über interne Beratung: Mit städtischem Know-how zu einer leistungsstarken, wirtschaftlichen und zukunftsfähigen Stadtverwaltung

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 17461

**Bekanntgabe in der Sitzung des Verwaltungs- und Personalausschusses vom
25.02.2026**

Öffentliche Sitzung

Kurzübersicht

zur beiliegenden Bekanntgabe

Anlass	Beschluss des Stadtrats vom 15.05.2024 mit dem Auftrag, einen Sachstandsbericht bis zum 1. Quartal 2026 vorzulegen (Beschlussziffer 6.)
Inhalt	Mit dem Beschluss „Städtisches Know-how nutzen“, Nr. 20-26 / V 11277 vom 15.05.2024 wurde das Personal- und Organisationsreferat beauftragt, die städtische Inhouse Beratung consult.in.M auszubauen. Durch die Steigerung der Beratungsleistung um nahezu 100 % sollten Einsparungen in Höhe von 1 Mio. € jährlich erzielt werden. Diese Bekanntgabe zeigt, wie das Ziel erreicht wurde, sondern darüber hinaus deutliche positive Effekte für die Stadtverwaltung erzielt wurden.
Gesucht werden kann im RIS auch unter	Organisationsberatung, consult.in.M, Aufgabenkritik, Know-how
Ortsangabe	(-/-)

**Bericht über interne Beratung: Mit städtischem Know-how zu einer leistungsstarken,
wirtschaftlichen und zukunftsfähigen Stadtverwaltung**

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 17461

**Bekanntgabe in der Sitzung des Verwaltungs- und Personalausschusses vom
25.02.2026**

Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis	Seite
I. Vortrag des Referenten	2
1. Ausgangslage: Städtisches Know-how stärken	2
2. Leistungsstark und wirtschaftlich: Mit consult.in.M zu einer zukunftsfähigen Stadtverwaltung	2
2.1 Haushalt stabilisieren durch systematische Aufgabenkritik.....	3
2.2 Referatsziele erreichen durch effektive Projektleitung	3
2.3 Erfolge sichern durch Change Management	3
2.3.1 Büroraum wirtschaftlich und innovativ nutzen	4
2.3.2 Stadtverwaltung digitalisieren	4
2.3.3 Prozesse optimal managen.....	4
2.3.4 Führungskräfte befähigen	4
2.4 Organisation optimieren	4
2.5 Task Forces	5
2.6 Strategien entwickeln	5
2.7 Herausforderungen gemeinsam lösen.....	5
2.8 Großprojekte unterstützen.....	6
2.9 In eigener Sache: Projekte für das POR.....	6
3. Beratungskosten reduziert – Beratungsleistung gesteigert.....	6
3.1 Ziele im Jahr 2025 erreicht.....	6
3.2 Stellungnahme bei externer Beauftragung	7
II. Bekannt gegeben	8

I. Vortrag des Referenten

1. Ausgangslage: Städtisches Know-how stärken

Am 15. Mai 2024 hat der Stadtrat beschlossen, die Beratungsleistungen der internen Organisationsberatung consult.in.M deutlich zu steigern. Im Referenzzeitraum 3. Quartal 2022 bis 2. Quartal 2023 erbrachte consult.in.M in 52 Aufträgen 1.242 Berater*innentage. Ab dem Jahr 2025 sollte dieser Umfang auf 2.424 Berater*innentage erhöht werden.

Weil interne Beratungstage laut städtischen Vergleichsdaten um mehr als 50 % günstiger sind als externe, ergibt sich eine Einsparperspektive von rund 1 Million Euro pro Jahr. Das Personal- und Organisationsreferat wurde beauftragt, dem Stadtrat bis zum 1. Quartal 2026 über den Umsetzungsstand zu berichten.

2. Leistungsstark und wirtschaftlich: Mit consult.in.M zu einer zukunftsfähigen Stadtverwaltung

Ziel von consult.in.M ist es, auf Basis des Stadtratsbeschlusses vom 15. Mai 2024 Beratungsleistungen möglichst umfänglich in Eigenleistung für die Landeshauptstadt München zu erbringen. Dieses Ziel wurde erreicht, die Umsetzung wird in Ziffer 3 belegt.

Wichtiger als die reinen Zahlen ist jedoch der konkrete Mehrwert für Verwaltung und Stadtgesellschaft: Mit ihrem aktualisierten und erweiterten Portfolio macht consult.in.M jede Beratung zum Hebel für eine leistungsstarke, wirtschaftliche und zukunftsfähige Stadtverwaltung – ein entscheidender Beitrag in einer angespannten Haushaltslage.



Abbildung 1: Beratungsportfolio von consult.in.M, Stand 2025

Die interne Organisationsberatung consult.in.M bündelt interdisziplinäre Expertise und unterstützt Referate und Eigenbetriebe bei der Optimierung von Abläufen, der Weiterentwicklung von Strukturen und der Umsetzung tragfähiger, innovativer Lösungen.

Für Aufgaben außerhalb des Tagesgeschäfts und für besondere Herausforderungen stellt consult.in.M bedarfsgerecht Kapazität und Know-how bereit – mit neutralem Blick und tiefem Verständnis der städtischen Organisation, von der Stadt für die Stadt, mit breitem Leistungsspektrum.

In der Projektleitung koordiniert consult.in.M Vorhaben von der Planung bis zum Abschluss und stellt zielorientierte Umsetzung sicher. Im Change Management sorgt consult.in.M für klare Kommunikation, breite Beteiligung und nachhaltige Verankerung. Die Wirkung dieses Ansatzes im Jahr 2025 zeigen die folgenden Schwerpunkte.

2.1 Haushalt stabilisieren durch systematische Aufgabenkritik

Im Jahr 2025 stand die Haushaltsstabilisierung im Vordergrund. Systematische Aufgabenkritik ist hierfür zentral. consult.in.M analysierte in rund zehn Referaten, wo Aufgaben reduziert, neu zugeschnitten oder besser organisiert werden können – mit methodischer Tiefe, Zeit zur sorgfältigen Prüfung und dem nötigen Blick von außen.

Referatsweite Aufgabenkritik-Projekte wurden im POR, in der Stadtkämmerei, im Referat für Arbeit und Wirtschaft sowie im Referat für Klima- und Umweltschutz durchgeführt oder gestartet, um die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen.

Bereichsbezogene Analysen fanden unter anderem im Baureferat, im Referat für Bildung und Sport, im Gesundheitsreferat, im Planungsreferat und im Mobilitätsreferat statt.

In der sich zuspitzenden Haushaltslage sind solche Projekte weiterhin von größter Bedeutung. Auch im Jahr 2026 steht consult.in.M zur Verfügung, mit allen weiteren Referaten eine **referatsweite Aufgabenkritik** durchzuführen. **Das POR fordert die Referate dazu auf**, dies mit consult.in.M zu tun.

2.2 Referatsziele erreichen durch effektive Projektleitung

Gerade in engen Haushaltslagen zählt, gesetzte Ziele unter begrenzten Ressourcen sicher zu erreichen. consult.in.M hat 2025 gezielt **Projektleitungen** übernommen und damit Fachreferate entlastet.

Ein Beispiel ist die **Gründung des Eigenbetriebs für Friedhöfe und Bestattung**: Projektleitung durch consult.in.M, Start als Rumpfbetrieb zum 1. Januar 2025, operativer Übergang zum 1. Januar 2026; der Nutzen ist in der Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 08566 dargestellt.

Ebenfalls gesteuert wird das Projekt **Luftqualitätsfahrplan** zur Umsetzung der verschärferten EU-Richtlinie – mit fünf Referaten und Eigenbetrieben, weiteren Behörden sowie breiter Öffentlichkeitsbeteiligung; der Maßnahmenpfad wird dem Stadtrat zur Entscheidung vorgelegt und anschließend umgesetzt.

Neben solchen Großprojekten leitete consult.in.M zahlreiche Organisationsprojekte, etwa die **Gründung der Hauptabteilung V im KVR** oder eine **Organisations- und Schnittstellenbetrachtung des Mobilitätsreferats**. Projektarbeit macht Verwaltung zugleich zukunftsfähiger und agiler: Mit umfangreicher Bereitstellung agiler Teamcoaches konnte das zweijährige Großprojekt **Zukunft Ausländerbehörde gestalten** 2025 erfolgreich abgeschlossen werden.

2.3 Erfolge sichern durch Change Management

Erfolgreiche Verwaltung braucht professionelles Change Management – von der Entscheidung bis zur Umsetzung, mit allen Stakeholdern. 2025 lagen die Schwerpunkte auf Raumnutzung, Digitalisierung und Prozessoptimierung.

2.3.1 Büroraum wirtschaftlich und innovativ nutzen

Spätestens seit der Intensivierung von Home-Office und mobilem Arbeiten ist die wirtschaftliche Nutzung von Büroraum von zentraler Bedeutung. Die stadtweite Einführung **neuer Office-Welten München (NOW M)** wurde im Change begleitet; referatsspezifisch unterstützte consult.in.M die **Desk-Sharing-Einführung** mit passgenauem Veränderungsmanagement – effizient, tragfähig, transparent.

2.3.2 Stadtverwaltung digitalisieren

Ob **Inputmanagement**, **eAkte**, ein **Informationssystem zur sozialen Infrastrukturplanung** oder **neoFin**: consult.in.M sorgt dafür, dass digitale Lösungen in den Arbeitsalltag finden, inklusive Wissensvermittlung. Und manchmal sind es ganz kleine Dinge, die dazu beitragen, wie ein Vortrag zu dienstlichen Nutzungsmöglichkeiten der städtischen KI-Anwendung **MUCGPT** in einer Personalversammlung sowie bei einer Tagung stellvertretender Schulleitungen.

2.3.3 Prozesse optimal managen

Grundlage digitalen Arbeitens sind dokumentierte, optimierte und gesteuerte Prozesse. Zum Stadtratsziel eines flächendeckenden **Geschäftsprozessmanagements** lieferte consult.in.M das zentrale Change-Gerüst und begleitet referatsspezifische Einführungen und Optimierungen.

Jenseits dieser Großtransformationen kümmert sich consult.in.M auch um kleinere Veränderungsprozesse. In Summe hat consult.in.M im Jahr 2025 stadtweit Veränderungen in zahlreichen Beratungsaufträgen unterstützt.

2.3.4 Führungskräfte befähigen

Führung ist der Hebel jeder Veränderung. consult.in.M achtet daher im Change Management besonders darauf, dass Führungskräfte ihre Rolle als Treiber der Veränderung wahrnehmen können.

Seit 2024 bietet consult.in.M maßgeschneiderte **Qualifizierungen für Führung in Veränderung** an – vom Spagat der Haushaltskonsolidierung bis zur Digitalisierung. Die Resonanz ist hoch, der Effekt sichtbar.

2.4 Organisation optimieren

Im Jahr 2025 hat consult.in.M zahlreiche Organisationsvorhaben umgesetzt. Dazu zählen zum Beispiel

- **Analytische Organisationsuntersuchungen**, etwa
 - Machbarkeitsstudie und Organisationsbetrachtung zur Möglichkeit der Umsetzung von Waste Watchern nach Hamburger Modell (StR-Antrag 20-26 / A 03983)
 - Gutachten zur systematischen Stellenbeschreibung von rund 350 Personen
- **Veränderungen der Aufbauorganisation**, etwa

- Projekt zum Aufbau einer neuen Organisationseinheit im Referat für Bildung und Sport
- Umorganisation der Abteilung Bürgerbüro im Kreisverwaltungsreferat
- **Optimierung der Arbeitsorganisation**, etwa
 - im Bereich Sportstätten oder KITA
 - Erarbeitung einer Geschäftsordnung für die Zero Waste Fachstelle
 - Optimierung zwischen Steuerungseinheiten und operativen Einheiten im Sozialreferat
 - Rollengestaltung zwischen Azubiwerk und Sozialreferat
- **Geschäftsprozessmanagement und -optimierung**, etwa
 - für die Münchner Kammerspiele
 - für die Wirtschaftliche Jugendhilfe
- **Betrachtung der Schnittstellen zwischen Referaten**, etwa bei der
 - Stiftungsverwaltung
- **Einführung von Selbstorganisation**

2.5 Task Forces

Eine Stärke interner Beratung ist die schnelle, wirksame Hilfe in Sondersituationen. In der Corona-Pandemie zeigte das die Task Force zur Prozessgestaltung und -optimierung des Contact Tracings.

Im Jahr 2025 reagierte consult.in.M bei einem **Rückstandsaufkommen im Wohngeld**: **Sechs Tage** nach erster Anfrage des Sozialreferats wurde eine Task Force zur Prozessanalyse im Wohngeld unter Federführung von consult.in.M eingerichtet. **Innerhalb rund eines Monats** (März) lag ein **Maßnahmenplan** vor (siehe Antwort zu 20-26 / F 01064 sowie Antwort zu StR-Antrag 20-26 / A 05469 vom 14.10.25). consult.in.M begleitet die Umsetzung weiterhin.

2.6 Strategien entwickeln

Gute Verwaltung braucht klare Strategien. consult.in.M hat 2025 Strategiearbeit sowohl in laufende Aufträge integriert als auch **Strategietage** für Gesamtreferate und **Strategie-workshops** für Abteilungen und Sachgebiete durchgeführt – stets verknüpft mit der operativen Umsetzung.

2.7 Herausforderungen gemeinsam lösen

Beratung heißt auch: Kompetenz in der Organisation stärken und tragfähige Lösungen gemeinsam entwickeln. Im Jahr 2025 reichte das von der Beratung von Führungsteams zur **Zusammenarbeit** über Beratung zu **geteilter Führung** bis hin zum Aufbau eines **Konfliktlotsennetzwerks im Baureferat**.

Ein wichtiger Baustein waren **48 Workshops und Moderationen**, unter anderem der interfraktionelle Austausch zur Mindestgehwegbreite, die Klausurtage der Erstanlaufstelle Ukraine, das Stadtratshearing zum Rechtsanspruch auf Ganztage im Grundschulalter oder die IT-Architekturtage sowie ein KVR-Workshop für weibliche Führungskräfte.

2.8 Großprojekte unterstützen

Neben punktueller Hilfe hat consult.in.M im Jahr 2025 weitere Großprojekte durch Beratungsdienstleistungen unterstützt:

- Beteiligung an **neoFin** zur personellen und organisatorischen Umsetzung des zentralen Rechnungseingangs und an dem Projekt neoFin Budget sowie referatsbezogenem Veränderungsmanagement.
- Über zwei Jahre gestaltete und unterstützte consult.in.M das **Großprojekt Zukunft Ausländerbehörde gestalten** und leitete dann die damit verbundene **Gründung der Hauptabteilung V im KVR**.
- Über zwei Jahre betrachtete consult.in.M personelle und organisatorische Komponenten der **Einführung des Inputmanagements**.

Das Change Management für weitere Großprojekte ist in Ziffer 2.3 beschrieben.

2.9 In eigener Sache: Projekte für das POR

Auch im eigenen Haus beschleunigt consult.in.M: **Inputmanagement im POR, neoHR, Aufbau HR-Datenmanagement, Prüfung eines HR-Servicedesks, eigene Aufgabenkritik** sowie interne Umorganisationen.

3. Beratungskosten reduziert – Beratungsleistung gesteigert

3.1 Ziele im Jahr 2025 erreicht

Für das POR zählt, die Verwaltung der Landeshauptstadt München wirtschaftlich, leistungsstark und zukunftsfähig zu gestalten. Mit der Stärkung von consult.in.M konnte dabei ein wichtiger Beitrag geleistet werden. **Alle Ziele des Beschlusses 20-26 / V 11277 wurden vollumfänglich erreicht.**

Die **aktiven Beratungsaufträge** stiegen von 52 (Q3/2022–Q2/2023) auf **150** im Jahr 2025 – das entspricht **+ 188%**. Die **geleisteten Berater*innentage** erhöhten sich von 1.242 auf **2.177** – das entspricht **+ 75%**. Die Leistungen wurden **gleichmäßig über alle Referate** erbracht, im Mittel wurden **10,9 Beratungstage je 100 Kernbeschäftigte** realisiert.

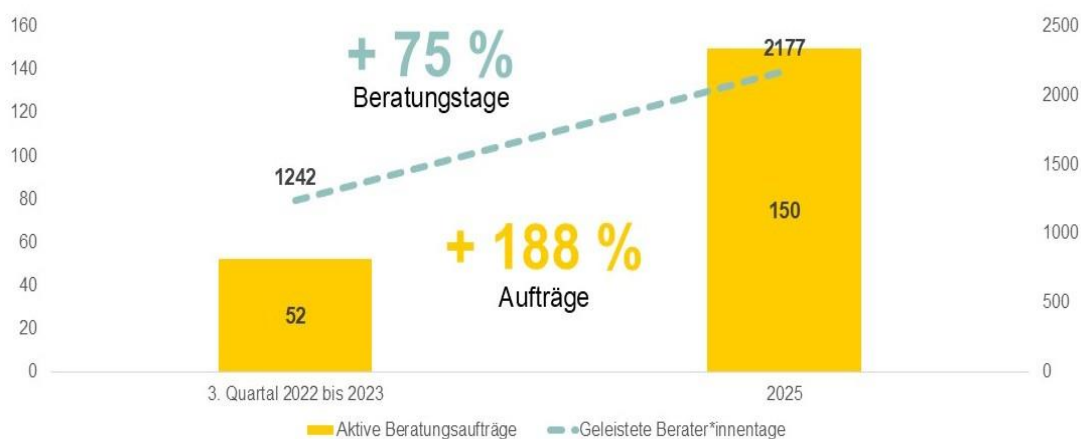


Abbildung 2: Beratungsleistung steigt deutlich

Obwohl die korrespondierende Finanzierung erst am **18. Dezember 2024** beschlossen wurde (20-26 / V 14518), startete die Umsetzung **inhaltlich zum 1. Januar 2025** und **personell zum 1. März 2025** – mit sukzessivem Ausbau.

Das übertrifft realistische Prognosen und war nur durch außerordentliches Engagement möglich.

Die nachfolgende Grafik dokumentiert den Kapazitäts- und Leistungsaufbau im Jahresverlauf 2025.

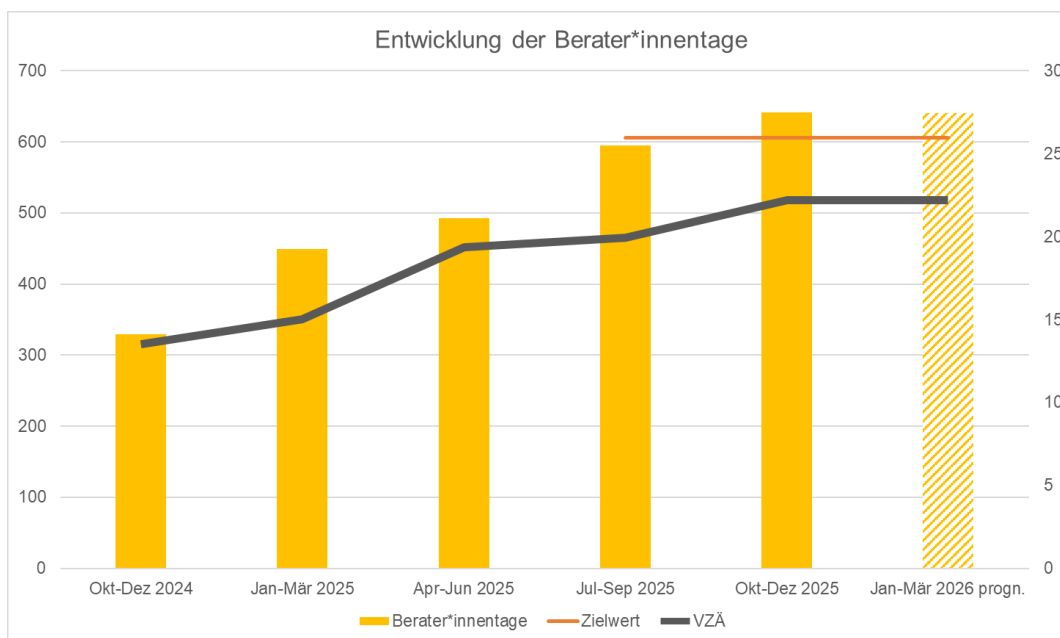


Abbildung 3: Entwicklung der Berater*innentage und der VZÄ je Quartal

Führt man diese Entwicklung bei konstanter Personalausstattung im Jahr 2026 fort, wird die im Beschluss genannte **Einsparung von rund 1 Million Euro jährlich** allein durch die **Verlagerung zu interner Beratung** erreicht. Der in Kapitel 2 beschriebene monetäre und nicht-monetäre Nutzen kommt hinzu.

3.2 Stellungnahme bei externer Beauftragung

Gemäß Beschluss 20-26 / V 11277 gibt das POR eine **Stellungnahme** ab, wenn Referate trotz der Angebote von consult.in.M externe Beratung beauftragen wollen.

Seit 1. Januar 2025 können solche Vorhaben über ein Intranet-Formular gemeldet werden; die **Reaktionszeit beträgt maximal drei Werktage** – damit Projekte nicht durch Formalien verzögert werden.

Im Jahr 2025 wurde das POR **26-mal** um Stellungnahme gebeten und hat **26 Vorhaben freigegeben**. **13-mal** lag die Leistung **außerhalb des consult.in.M-Portfolios**, **7-mal** war sie **im Portfolio**, konnte aber **quantitativ oder qualitativ** nicht übernommen werden, **8-mal** waren **zeitliche Restriktionen** ausschlaggebend.

Das POR bittet die Referate nochmals um **frühzeitige Kontaktaufnahme**: Gerade die acht zeitkritischen Fälle hätten bei vorausschauender Planung **grundsätzlich intern übernommen** werden können.



Abbildung 4: Gründe für nicht übernommene Anfragen (mehrere Gründe gleichzeitig sind möglich)

Beteiligung der Referate

Die Referate und Eigenbetriebe wurden im Rahmen der Geschäftsleiter*innentagung am 16. Oktober 2025 über die Inhalte dieser Bekanntgabe informiert.

Anhörung des Bezirksausschusses

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

Der Korreferent des Personal- und Organisationsreferates, Herr Stadtrat Richard Progl, sowie der zuständige Verwaltungsbeirat, Herr Stadtrat Christian Köning, haben einen Abdruck der Bekanntgabe erhalten.

II. Bekannt gegeben

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

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

Der Referent

Andreas Mickisch
Berufsmäßiger Stadtrat

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

an das Revisionsamt
z. K.

IV. Wv. Personal- und Organisationsreferat POR-5/3