

Transformationsprojekt neoHR - Status und Ausblick

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02800

Bekanntgabe im Verwaltungs- und Personalausschuss vom 17.03.2021

Öffentliche Sitzung

I. Vortrag des Referenten

Mit Stadtratsbeschluss vom 20.11.2019 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 V 16545) wurde das Personal- und Organisationsreferat beauftragt, die Personal- und Organisationsangelegenheiten der Landeshauptstadt München im Rahmen des Transformationsprogramms neoHR grundlegend zu modernisieren und zu digitalisieren.

Da das Programm zwischenzeitlich in allen Bereichen gestartet ist und auch erste Ergebnisse vorliegen, möchte ich den Verwaltungs- und Personalausschuss im Rahmen einer Bekanntgabe regelmäßig über den Sachstand und die (Zwischen-)ergebnisse informieren.

1. Allgemeiner Überblick zu neoHR: Wo stehen wir heute?

Die Vision von neoHR ist formuliert - die Landeshauptstadt München soll als modernste und attraktivste Arbeitgeberin im kommunalen Sektor positioniert werden.

Die Arbeiten im Programm wurden unmittelbar aufgenommen. Kennzeichnend für die erste Programmphase bis ins 3. Quartal 2020 waren die unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkte und Schrittgeschwindigkeiten in den einzelnen Teilen von neoHR:

- Im Programmbereich „HR Technologie & Service“ wurden in Zusammenarbeit mit dem IT-Referat bereits laufende Projekte gebündelt und unter dem Dach von neoHR weiterentwickelt und neue Digitalisierungsprojekte gestartet. Die Projekte sind heute unterschiedlich weit fortgeschritten und können teilweise bereits erste sichtbare Erfolge aufzeigen.
- Für die anderen Programmbereiche – „HR Management & Organisation“, „New Work“ und „Change Management“ wurde eine Vorbereitungs- und Planungsphase durchlaufen und eine europaweite Vergabe für die Unterstützung durch eine externe Beratung durchgeführt. Mit Start der externen Unternehmensberatung Roland Berger im Oktober 2020 wurden die inhaltlichen Aktivitäten in diesen Bereichen ebenfalls aufgenommen und werden seither beschleunigt durchgeführt.

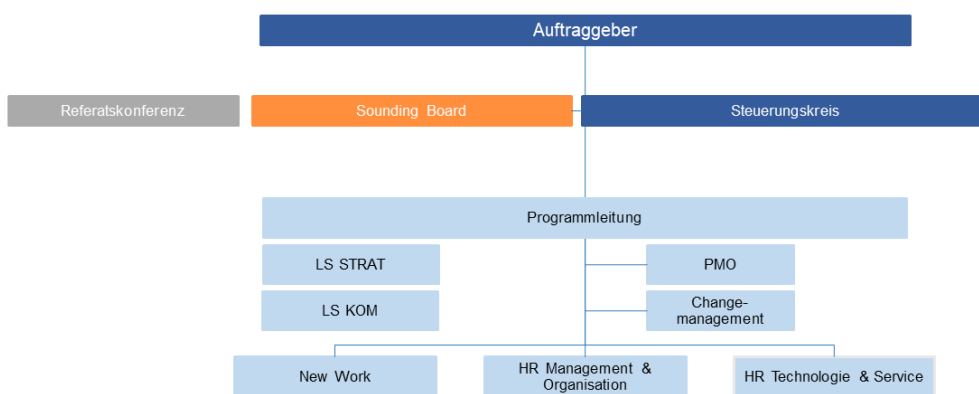
Mit Blick auf das Gesamtprogramm gehen wir davon aus, dass wir ab dem 2. Quartal 2021 von der Analyse- in die Konzeptionsphase eintreten werden können. Vorgesehen ist eine erste ausführliche Beschlussfassung durch den Stadtrat zu den Grundzügen des zukünftigen Mandats des Personal- und Organisationsreferats und dem dahinter liegenden Organisations- und Steuerungsmodell im Juli 2021.

Im Rahmen einer digitalen Klausurtagung mit dem Führungskreis des Personal- und Organisationsreferats konnten im Januar erste Eckpfeiler für das zukünftige Organisations- und Steuerungsmodell erarbeitet werden. Den Rahmen für die neue Organisation wird künftig das aus modernen HR-Funktionen bekannte Business-Partner-Modell geben. Das Modell hat sich seit vielen Jahren sowohl in kommunalen wie öffentlichen Verwaltungen und Organisationen (u.a. Deutsche Bahn, Stadt Nürnberg, TÜV Süd) bewährt. Die konkrete Ausgestaltung des Modells, das die Bereiche HR-Business Partner, Kompetenz-Center und Service-Center umfasst, ist jedoch flexibel und wird sich für die LHM an den Bedürfnissen und Bedarfen der Kund*innen des POR und an einer hohen Zufriedenheit bei allen Personal- und Organisationsangelegenheiten orientieren.

neoHR hat sich verpflichtet, im gesamten Veränderungsprozess offen und transparent zu kommunizieren. Zu diesem Zweck wurde neben dem einem Steuerungskreis als Entscheidungsgremium auch ein neues Beteiligungsformat ins Leben gerufen: das Sounding Board. Mit dem Sounding Board, das voraussichtlich im April 2021 auch unter Beteiligung von Vertreter*innen der politischen Fraktionen zum ersten Mal tagen wird, wird die Meinungsbildung und Entscheidungsvorbereitung für die stadtweit wirksamen Vorschläge zur Neugestaltung unterstützt. Das Programm neoHR erhält damit Input aus einem breiten Spektrum von Interessengruppen und hat das Ohr sowohl an politischen Belangen als auch an der Basis der Referate und Beschäftigten.

Folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Programmorganisation von neoHR:

Gesamtübersicht zur Programmorganisation





2. Was haben wir bisher erreicht?

Wir erzielen erste Digitalisierungserfolge und machen uns mit vielfältigen Analysen ein umfassendes Bild als Grundlage für die Neugestaltung.

neoHR hat heute – im Februar 2021 – bereits viel erreicht und erste Erfolge erzielt. Wir möchten im Folgenden keine abschließende Statusberichterstattung vorlegen, sondern gerne die aus unserer Sicht wesentlichen Meilensteine darstellen. Insbesondere mit Blick auf die Themen „HR Technologie & Service“ wird deutlich, dass nicht nur zahlreiche Maßnahmen initiiert, sondern gemeinsam von den beiden Partnern aus dem Personal- und Organisationsreferat und dem IT-Referat erste greifbare Ergebnisse erarbeitet wurden.

HR Technologie und Service

<p>Produktivstart der Beihilfe-App im Februar 2021</p> <p>Seit Anfang Februar ist die neue Beihilfe-App bei der Landeshauptstadt im Einsatz. Die Smartphone-basierte Anwendung stand schon lange ganz oben auf der „Wunschliste“ der Beschäftigten, der Beihilfestelle und auch des neoHR-Programms. Wie man es aus der privaten Versicherungswirtschaft kennt, ist nun die digitale Erfassung von Rechnungen und Belegen sowie deren Versand an die Beihilfestelle stadtweit für alle Beamt*innen und Versorgungsempfänger*innen möglich.</p>	
<p>Erfolgreiche Pilotierung des digitalen Dienstreisantrags im IT-Referat</p> <p>Mit der Pilotierung des Reiseantrages bei den etwa 1200 User*innen im IT-Referat konnten – auch trotz der aktuell eingeschränkten Reisesituation - Erfahrungen mit der Plattform Digital WF gesammelt werden. So können Dienstreisen von jedem Arbeitsort, auch aus dem Home-Office beantragt werden. Durch den Wegfall von Papieranträgen wird nicht nur die Umwelt entlastet, sondern durch den elektronischen „Transport“ auch der Genehmigungsprozess beschleunigt. Der stadtweite Rollout wird mit dem Programm neoIT vorbereitet und erste Gespräche mit weiteren Referaten werden geführt.</p>	
<p>Weiterentwicklung des HR-Portals und Digitaler Entgeltnachweis</p> <p>Seit Anfang Februar steht der digitale Entgeltnachweis für alle Kolleg*innen des Personal- und Organisationsreferates und der GPR-Geschäftsstelle zum Abruf (etwa 850 User*innen) bereit. Für die nächsten Monate ist geplant, den digitalen Entgeltnachweis sukzessive weiter stadtweit auszurollen und weitere HR-Services in das Portal zu integrieren.</p> <p>Mit Start des digitalen Entgeltnachweises wurde das Portal zudem erneuert und mit einer neuen Benutzeroberfläche mit verbesserter Optik, einer vereinfachten Benutzerführung und einer neuen Suchfunktion ("App Finder") mit Fokus auf die Kund*innen weiterentwickelt. Weitere Funktionalitäten sind technisch oder in Gänze fertiggestellt und werden in</p>	

<p>das Portal integriert. Hierzu zählen die „App Private Kontaktdaten“ als Self Service für alle Beschäftigten zur Einsicht und Aktualisierung der privaten Kontaktdaten sowie das bereits über WiLMA verfügbare „Online-Formular Ideenbörse“ zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen.</p>	
<p>Weiterer Rollout der digitalen Zeiterfassung</p> <p>Die digitale Zeiterfassung (Elektronische Zeitwirtschaft) wurde seit dem Produktivstart im März 2020 im Personal- und Organisationsreferat sukzessive weiter ausgerollt und steht nun insgesamt etwa 760 User*innen im Personal- und Organisationsreferat, dem IT-Referat und der GPR-Geschäftsstelle zur Verfügung. Damit erfolgt in diesen Bereichen die gesamte Arbeitszeiterfassung sowie Beantragung von Urlaub und Gleittagen vollständig digital. Der weitere Rollout erfolgt.</p>	
<p>Digitalisierung des Lernens</p> <p>Gemeinsam mit dem Programm digital4finance und anderen Referaten und Eigenbetrieben der LHM wird das Autorenwerkzeug „Enable Now“ zur Schulung und Dokumentation von Softwareanwendungen eingeführt. Dies ist ein erster greifbarer Baustein für die Digitalisierung des Lernens, welches mit der Einführung einer umfassenden Lernplattform in den kommenden Jahren fortgeführt wird.</p>	

Für alle Projekte werden derzeit die Auswirkungen auf die Effizienz und den Nutzen, die sich aus der Digitalisierung der Prozesse ergeben, im Rahmen eines Nutzencontrollings evaluiert. Der Stadtrat wird über die Ergebnisse im weiteren Verlauf des Programms neoHR informiert.

Neben den Digitalisierungsvorhaben wurden auch in allen anderen Themen und Bereichen des Programms erste Meilensteine erreicht und damit die Grundlagen für die weitere Ausgestaltung des zukünftigen Organisations- und Steuerungsmodells für die Personal- und Organisationsangelegenheiten der LHM erarbeitet. Zum Erfolgsrezept von neoHR gehört dabei, dass alle Mitarbeiter*innen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, sich aktiv an der Gestaltung beteiligen und so Betroffene zu Beteiligten werden. Damit dies gelingt, werden auf allen Ebenen und abteilungsübergreifend die Perspektiven der Beschäftigten der LHM berücksichtigt. Bisher haben insgesamt mehr als 300 Interviews, Workshops und Beteiligungsformate über alle Hierarchie- und Funktionsstufen sowohl innerhalb des Personal- und Organisationsreferates wie auch darüber hinaus in den Referaten und Eigenbetrieben stattgefunden.

Alle Ergebnisse aus Gesprächen, Workshops und Datenerhebungen fließen in die Analyse, Bewertung und Ausarbeitung des zukünftigen Steuerungs- und Organisationsmodells für die Personalarbeit innerhalb der LHM ein.

HR Management und Organisation

Die aktuelle HR-Arbeit innerhalb der LHM wird mithilfe einer umfassenden 360°-Analyse beleuchtet. Neben Gesprächen mit dem Referenten, den Abteilungs- und Geschäftsleitungen sowie Führungskräften innerhalb des POR und in all jenen Bereichen der LHM, die mit Personal und Organisation befasst sind, wurde eine Funktionsanalyse durchgeführt – zunächst im POR, derzeit auch dezentral. Sie verfolgt im ersten Schritt das Ziel, Transparenz

über die von den einzelnen Bereichen durchgeführten Aufgaben in Personal- und Organisationsangelegenheiten zu schaffen. Die Funktionsanalyse dient als eine zentrale Datenbasis und zur Identifikation von wichtigen Prozessen und Schnittstellen.

New Work

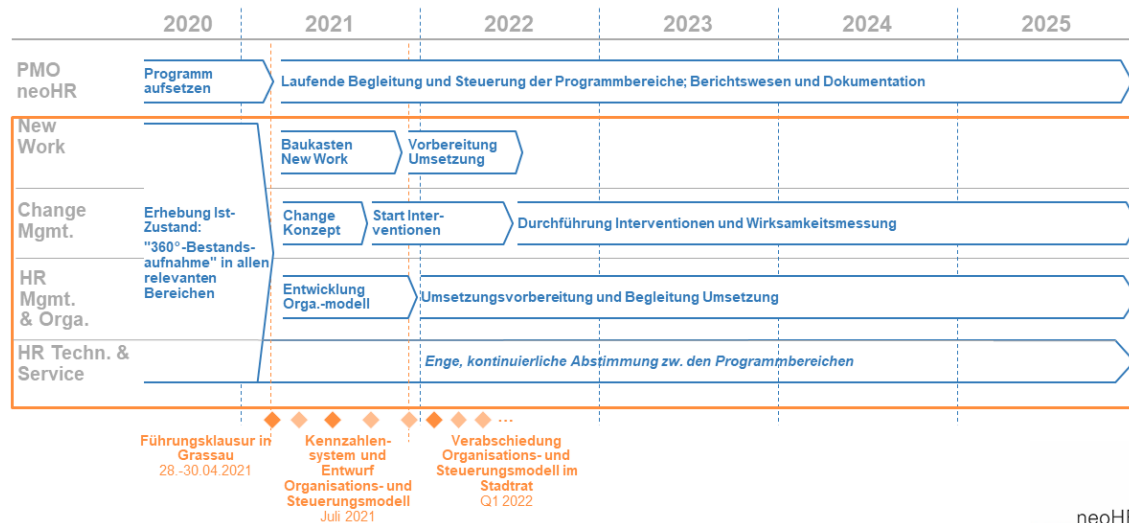
Der Programmbereich New Work arbeitet gemeinsam mit den Beschäftigten im POR an der Ausgestaltung des neuen Rahmens für ihren zukünftigen Arbeitsplatz – und zwar im Hinblick auf flexibleres, selbständigeres und kompetenzorientiertes Arbeiten. Die für die LHM spezifischen New Work-Themen wurden durch mehr als 60 leitfadengestützte Führungskräfteinterviews aus allen Referaten und Eigenbetrieben erfasst. Ziel der Abfrage war es, den Status quo mit dem potenziellen Zukunftsbild abzugleichen. Daneben wurden Beteiligungsworkshops und Fokusgruppen mit insgesamt mehr als 160 Teilnehmer*innen durchgeführt mit dem Ziel, Erfolgsfaktoren für New Work zu identifizieren.

3. Ausblick: Wie geht es weiter?

Wir legen bis zum Sommer die Grundzüge zur zukünftigen HR-Organisation in der LHM vor.

Die Analyse-Phase innerhalb und außerhalb des POR in allen Bereichen, die mit Personal und Organisation in der LHM betraut sind, geht weiter. Eine umfassende Bestandsaufnahme des Ist-Zustands der Personal- und Organisationsangelegenheiten ist unverzichtbar, um verlässlich planen und um Maßnahmen abzuleiten zu können, die auf die Projektziele von neoHR einzahlen. Parallel dazu wird bereits an der Konzeption des zukünftigen Steuerungs- und Organisationsmodells gearbeitet. Alle Ergebnisse der Analysen werden dabei Schritt für Schritt berücksichtigt.

neoHR Programmübersicht 2020 – 2025: Gemeinsam Zukunft gestalten.



Folgende nächste Schritte sind geplant:

- Die weiteren Analysen innerhalb und außerhalb des POR werden fortgeführt und abgeschlossen. Zeitgleich erfolgen in allen Programmbereichen die Ergebnisdiskussionen mit den unterschiedlichen Gremien und Führungskräften.
- Der **Programmbereich HR Management & Organisation** wird ein Kennzahlensystem entwickeln, das es ermöglicht, Fortschritte in der HR-Arbeit messbar zu machen und die Führungskräfte bei ihrer strategischen Entscheidungsfindung zu unterstützen. Parallel dazu erfolgt die weitere Ausarbeitung der künftigen HR-Organisation analog des HR Business Partner-Modells – unter anderem auf der nächsten POR-Führungsklausur in Grassau Ende April 2021. In diesem Zusammenhang werden auch die Potenziale für die Ressourceneinsparungen ausgearbeitet und ein Konzept für den künftigen Stellenbewertungsprozess erstellt. Zudem wird eine Kund*innen-Befragung zu zentralen Aspekten der zukünftigen Personalarbeit durchgeführt. Die Ergebnisse werden ebenfalls bei der Ausgestaltung der künftigen HR-Organisation berücksichtigt.
- Der **Programmbereich New Work** startet noch im März eine repräsentative LHM-Beschäftigtenbefragungen zur künftigen Arbeitswelt. Ziel der Befragung ist die fach- und führungsspezifische Erfassung des Status und der Relevanz von Themen aus New Work für die konkrete Personal- und Organisationsarbeit. Parallel dazu werden die Fokusgruppengespräche und Beteiligungsworkshops zum Thema Arbeitswelt der Zukunft fortgeführt. Es sollen darüber hinaus erste Pilotprojekte zu neuen Arbeitsmethoden erfolgen. Das New Work-Portfolio wird gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen kontinuierlich erweitert.

- Der **Programmbereich Technologie & Service** evaluiert im Rahmen eines Nutzencontrollings die Auswirkungen auf die Effizienz und den Nutzen, die sich aus der Digitalisierung der Prozesse ergeben. Der Stadtrat wird über die Ergebnisse im weiteren Verlauf des Programms neoHR informiert.
- Innerhalb des **Change-Managements** werden die Lernreisen für Führungskräfte im nächsten Schritt themenspezifisch für die Bedürfnisse und Bedarfe ausgestaltet (z.B. zu den Themen Erwartungsmanagement, Feedback-Kultur u.a.). Darüber hinaus wird die langfristige Kommunikationsstrategie auf Basis der bisherigen Erkenntnisse vervollständigt und ausgerollt. Dies betrifft auch konkrete Kommunikationsmaßnahmen, die sowohl POR-intern, also auch referatsübergreifend zur Transparenz von neoHR beitragen und die Beschäftigten optimal im Veränderungsprozess begleiten sollen (etwa (virtuelle) runde Tische, digitale Mittagspausen – abteilungsübergreifend; Info-Märkte, Dialogforen mit Führungskräften, der Programmleitung neoHR und dem Referenten, etc.).
- Im Team neoHR bereiten wir die **nächste POR-Führungsklausur vor, die Ende April 2021** stattfinden soll, und führen diese auch durch. Gemeinsam mit dem Führungskreis des Personal- und Organisationsreferates soll in Grassau das Zielbild weiter konkretisiert, Maßnahmen für die zukünftige HR-Funktion abgeleitet und gemeinsame verbindliche Vereinbarungen getroffen werden, um die Ziele von neoHR konsequent zu verfolgen und zu erreichen.

Aufgrund der notwendigen und umfassenden Beteiligung aller Programmbereiche sowie der Aktualität konnte die Bekanntgabe erst verspätet vorbereitet und abgegeben werden.

Eine rechtzeitige Übermittlung der Bekanntgabe war nach Nr. 5.6.2 AGAM damit nicht möglich.

Dem Korreferenten des Personal- und Organisationsreferates, Herrn Stadtrat Progl, ist ein Abdruck der Beschlussvorlage zugeleitet worden.

II. Bekanntgegeben

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Ober- / Bürgermeister / in
Ehrenamtliche / -r Stadtrat / rätin

Dr. Dietrich
Berufsmäßiger Stadtrat

III. Abdruck von I. mit II.

über D-II-V-Stadtratsprotokolle
an das Direktorium – Dokumentationsstelle (2x)
an das Revisionsamt
an das POR-GL1

zur Kenntnis.

IV. Wv. Personal- und Organisationsreferat, POR-LS-neoHR

Am