

## **Städtisches Know-how nutzen: Gutachten und Beratung vorrangig intern durchführen**

Städtisches Know-How nutzen: Gutachten und Beratung vorrangig intern durchführen  
Antrag Nr. 20-26 / A 04097 von der SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa Liste  
vom 18.08.2023, eingegangen am 18.08.2023

### **Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 11277**

2 Anlagen

1. Antrag Nr. 20-26 / A 04097
2. Stellungnahmen der Referate und Fachstellen

### **Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 17.04.2024 (VB)**

Öffentliche Sitzung

#### **I. Vortrag des Referenten**

##### **1. Zusammenfassung**

Dieser Beschluss beantwortet den Antrag Nr. 20-26 / A 04097. Es wird dargelegt, dass in den Jahren 2018-2022 11,1 Mio. € für externe Beratungsleistungen ausgegeben wurden, welche die städtische Beratungsstelle „consult.in.M“ zukünftig größtenteils erbringen könnte. Perspektivisch sollen ca. 80 % dieser Beratungsleistungen durch consult.in.M erbracht werden. Dies entspricht einem Mehrbedarf von 10 VZÄ. Es soll dadurch trotz Stellenmehrung eine Kostenersparnis von ca. 1 Mio. € pro Jahr erzielt werden. Darüber hinaus sollen externe Beratungsleistungen im Tätigkeitsgebiet von consult.in.M zukünftig nur noch nach Freigabe durch das Personal- und Organisationsreferat extern beauftragt werden.

##### **2. Anlass, Grundlagen und Ziele des vorliegenden Beschlusses**

Die Krisen der letzten Jahre und die damit verbundene Reduzierung der Haushaltsmittel der Landeshauptstadt zeigen, wie notwendig es ist, sparsam mit den verfügbaren öffentlichen Mitteln umzugehen. Davon abgesehen mahnt Art. 61 Abs. 2 der GO zur Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit. Beratungskosten können hierbei ein relevanter Posten sein.

Grundsätzlich ist bei Beratungsaufträgen zu prüfen, ob die benötigten Kompetenzen nicht innerhalb der Stadtverwaltung vorhanden sind. Der Einsatz eigenen Personals verursacht bei gleicher Kompetenz stets weniger Kosten.

Beratungskosten werden seit April 2019 bereits durch das IT-Referat und die gegründete Beratung digital@M GmbH reduziert, die im Themenfeld Digitalisierung berät. Seit Anfang der 2000er steht daneben auch die interne Organisationsberatung consult.in.M des Personal- und

Organisationsreferats für Beratungsleistungen rund um Organisation und Transformation zur Verfügung.

Mit dem Antrag Nr. 20-26 / A 04097 wurde daher das Personal- und Organisationsreferat beauftragt „dem Stadtrat darzulegen, wie viele Mittel in den vergangenen fünf Jahren für externe Beratungsleistungen in Organisationsprojekten ausgegeben wurden. Außerdem soll dargestellt werden, wie viel günstiger die Abwicklung dieser Projekte durch consult.in.M gewesen wäre. Dabei wird dem Stadtrat vorgeschlagen, welcher Mehrbedarf notwendig ist, um künftig deutlich mehr Projekte intern zu betreuen.“

### **3. Leistungen der internen Organisationsberatung consult.in.M**

consult.in.M hat den Auftrag, marktvergleichbare Beratungsleistungen in den Bereichen Projektmanagement, Change Management (Veränderungsmanagement), Organisationsberatung, Organisationsentwicklung, Personalbedarfsermittlung, Gutachten zu Wirtschaftlichkeit und Organisation sowie neue Arbeitsweisen (New Work) und allen damit verbundenen Themenfeldern zu erbringen. Dabei ist es Anspruch von consult.in.M, den Referaten und Eigenbetrieben Beratungsleistungen auf marktüblichem Niveau zur Verfügung zu stellen.

Ausgewählte Beratungsleistungen der Jahre 2022 und 2023 sind:

- Projekt zur Gründung des Eigenbetriebes „Städtische Friedhöfe München und Städtische Bestattung“ (Projektleitung & Organisationsberatung)
- Teilprojekt Personal & Organisation für das Inputmanagement
- Gutachten „Bauen aus einer Hand“
- Untersuchung der Krisenprozesse und -strukturen im Sozialreferat
- Organisationsuntersuchung der Straßenreinigung
- Mittelstandsfreundliche Verwaltung (gemeinsam mit dem RAW)
- Personalbemessung Meldewesen Gesundheitsreferat (Personalbedarfsermittlung)
- Neuorganisation PEIMAN (Personaleinsatzmanagement im Krisenfall)
- Projekt NOW M Neue Office-Welten (Veränderungsmanagement)
- Organisationsuntersuchung bei einer Beteiligungsgesellschaft
- Umorganisation KITA städt. Träger Regionen Süd und Ost
- Einführung eines verkehrlichen Baustellenmanagements

In Summe hat consult.in.M im Zeitraum 3. Quartal 2022 bis 2. Quartal 2023 in 52 Aufträgen Beratungsleistungen mit durchschnittlich ca. 12 VZÄ im Umfang von 1242 Berater\*innentagen erbracht. Dies entspricht bei einem marktüblichen Tagessatz externer Beratungsunternehmen in Höhe von 1.525 € einer Kostenersparnis von ca. 973.000 € pro Jahr. Von 2018-2023 war consult.in.M in insgesamt 195 Aufträgen tätig. Es ist zu erwarten, dass der Bedarf an Beratungsleistungen von consult.in.M steigt (siehe 6.)

### **4. Bericht über Ausgaben der letzten 5 Jahre**

Um darzustellen, welche weitere Kostenersparnis durch consult.in.M erzielt werden kann, wurden aufgrund des o. g. Stadtratsantrags alle Referate und Eigenbetriebe darum gebeten,

ausgegebene Mittel für fremdvergebene Beratungsleistungen in den Tätigkeitsgebieten von consult.in.M in den Jahren 2018-2022 offen zu legen und darüber hinaus die „jährlichen Stadtratsberichte über Kosten bei Gutachten, Beratung und Moderation“ (gemäß Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 03016) bereit zu stellen.

Alle Referate und Eigenbetriebe haben die Abfrage beantwortet. Das Personal- und Organisationsreferat bedankt sich bei den Referaten und Eigenbetrieben für die Aufstellung der Kosten.

Da einige Referate in ihrer Rückmeldung nicht valide zuordnen konnten, ob extern vergebene Beratungsleistungen in den Tätigkeitsbereich von consult.in.M fallen, wurden alle gemeldeten Ausgaben nochmals anhand der untenstehenden Kriterien geprüft und gruppiert. Von den in Summe zurückgemeldeten 34,11 Mio. € hätte consult.in.M daher tatsächlich Beratungsleistungen in Höhe von 11,07 Mio. € erbringen können. Zusammengefasst ergibt sich aus den Rückmeldungen der Referate und Eigenbetriebe folgendes Ergebnis für die Jahre 2018-2022:

<b>Gesamte Kosten</b>	<b>34,11 Mio. €</b>
<b>Davon Beratungsleistungen, die consult.in.M maximal erbringen könnte</b>	<b>11,07 Mio. €</b>
<b>Jährliche Beratungsleistungen, die consult.in.M maximal erbringen könnte</b>	<b>2,21 Mio. €</b>

In Einzelfällen wurden Angaben der Referate mit „ca.“ oder „max.“ vermerkt. Teilweise wurden nicht tatsächliche Auszahlungen, sondern das Volumen von Rahmenverträgen oder Vergaben angegeben. Für die Beratungskosten, die consult.in.M übernehmen könnte, hat diese Unschärfe keine nennenswerte Auswirkung.

Die Einschätzung, welche der gemeldeten Beratungsleistungen von consult.in.M erbracht werden können, orientiert sich an folgenden Kriterien:

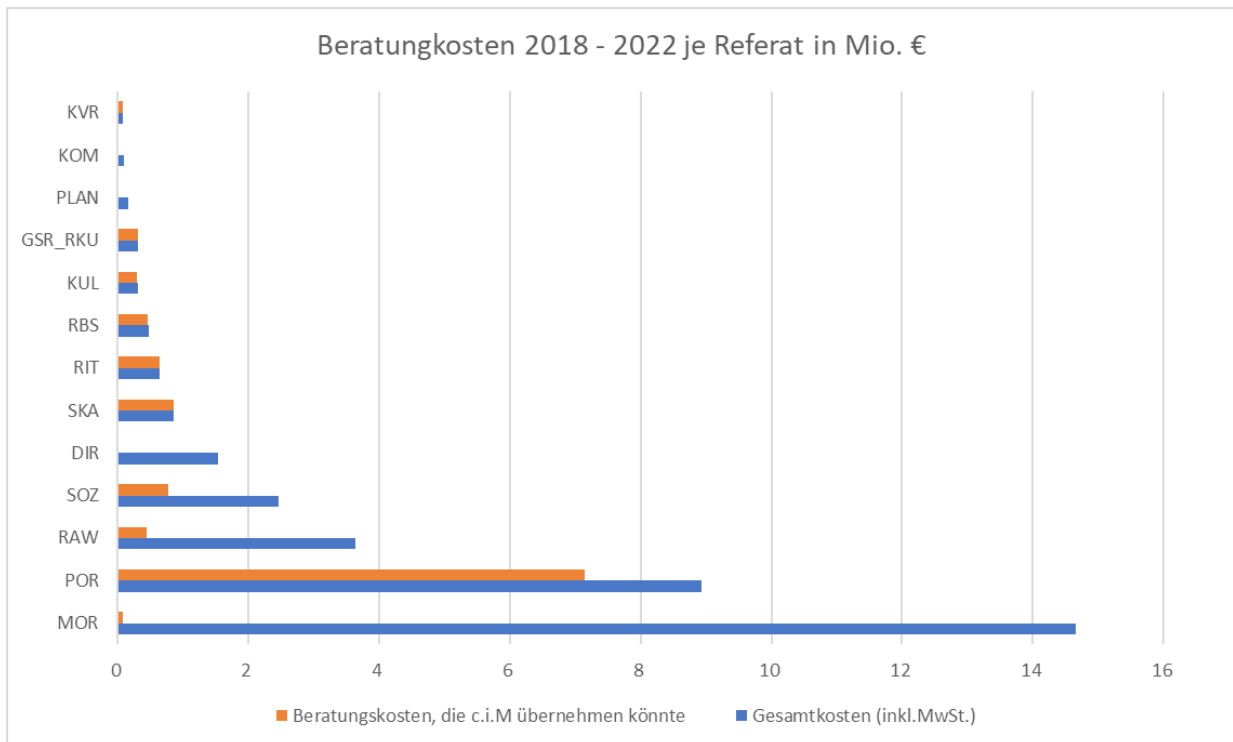
- Aufgenommen wurden alle Beratungsleistungen, die im Beratungsportfolio von consult.in.M enthalten sind (siehe 6.)
- Aufgenommen wurden auch Beratungsleistungen, die im Rahmen von größeren Projekten extern vergeben wurden und die von consult.in.M mit entsprechender Ressourcenausstattung (qualitativ und quantitativ) erbracht werden könnten
- Ausgenommen wurden alle Beratungsleistungen, die aufgrund eines inhaltlichen Fachbezuges des Referates nicht durch consult.in.M erbracht werden können
- Ausgenommen wurden alle Beratungsleistungen, die zwar nahe an dem Beratungsportfolio von consult.in.M liegen, für die jedoch ein Kompetenzaufbau zu unwirtschaftlich erscheint.

Darüber hinaus wurden in die Beratungsleistungen, die consult.in.M maximal erbringen könnte, nur 80 % der erhobenen Beratungskosten des Personal- und Organisationsreferates einbezogen, um die Notwendigkeit einer externen Perspektive abzubilden, die consult.in.M als Teil des Personal- und Organisationsreferates nicht immer erbringen kann (siehe 4.2).

Insgesamt ist bei den gemeldeten Kosten ein steigender Trend zu beobachten. Dieser Trend lässt sich auch durch die zunehmenden Veränderungsprozesse und Herausforderungen der Stadtverwaltung erklären.

#### 4.1 Verteilung zwischen den Referaten

Die Kosten sind zwischen den Referaten ungleich verteilt:



Die Referate GSR und RKU werden zusammen dargestellt, weil bis zur Überführung des RGU in RKU und GSR Angaben gemeinsam geführt wurden.

Wie im neoHR Ausplanungsbeschluss (Nr. 20-26 / V 10092) ausgeführt, sind die wichtigsten Lösungen für die Herausforderungen des Arbeitskräftemangels und des steigenden Personalkostenbudgets Prozessvereinfachung und Digitalisierung. Für die wirkungsvolle Veränderung hin zu einer optimierten Verwaltungsorganisation sind Beratungsaufwände eine notwendige Investition. Daher ist es wertfrei zu betrachten, ob ein Referat weniger oder mehr ausgegeben hat. Die Ausgaben müssen sich nach der referatsspezifischen Notwendigkeit und den jeweiligen Management-Anforderungen richten.

## 4.2 Spezialsituation des Personal- und Organisationsreferates

Neben dem Mobilitätsreferat sind die höchsten Kosten beim Personal- und Organisationsreferat angefallen. Der größte Teil der Kosten entstand im Transformationsprogramm neoHR durch die Beauftragung eines externen Beratungsunternehmens.

Dies ist wie folgt zu bewerten:

- a) Wie im neoHR Ausplanungsbeschluss (Nr. 20-26 / V 10092) ausgeführt, wurde „mit dem Wechsel der Referatsleitung des Personal- und Organisationsreferats zum Juli 2022 (...) der Fokus in der Programmsteuerung und -unterstützung von neoHR dahingehend angepasst, dass vor allem stadteigene Beschäftigte des Personal- und Organisationsreferats die Aufgabe übernehmen sollten. Im Vordergrund stand hier die langfristige Sicherung des Know-hows.“ Durch diese Neuausrichtung werden durch das Personal- und Organisationsreferat für die gesamte Projektlaufzeit „bis zu 25 Millionen Euro weniger aufgewendet“ als im Grundsatzbeschluss bewilligt. Der vorliegende Beschluss führt diese Strategie fort. Auch das POR wird zukünftig auf Beratung aus eigenen Ressourcen setzen.
- b) consult.in.M hat den Auftrag, stadtweite Beratungsleistungen zu erbringen. Diesen Auftrag erfüllt consult.in.M mit begrenzten Ressourcen, sodass auch Beratungsaufträge aufgrund von begrenzten Ressourcen abgelehnt werden müssen. (22 Aufträge konnten zwischen 10/22 und 9/23 nicht angenommen werden). Mit Umsetzung der Ausführungen im Gliederungspunkt 5 kann das Personal- und Organisationsreferat für Beratungsbedarfe zukünftig ebenfalls vermehrt auf consult.in.M zurückgreifen.
- c) Allerdings ist für eine optimale Beratungsleistung teils ein „Blick von außen“ notwendig. So kann das Personal- und Organisationsreferat sich selbst nicht vollumfänglich beraten, während consult.in.M für andere Referate einen „Blick von außen“ zur Verfügung stellt. Es wird daher davon ausgegangen, dass auch im Rückblick ca. 20 % der vom Personal- und Organisationsreferat gezahlten Beratungsleistungen von consult.in.M nicht hätten erbracht werden können (siehe 4.).

## 5. Mögliche Kostenersparnis, qualitativer Ausbau, quantitativer Ausbau

### 5.1. Qualitative und quantitative Bewertung

consult.in.M verfolgt das Ziel, marktvergleichbare Beratungsleistungen zu erbringen. Dabei wird ein kontinuierlicher Ausbau von Kompetenzen und des qualitativen Beratungsumfangs angestrebt, um die Referate und Eigenbetriebe bestmöglich zu beraten. Die interne Beratung erweitert seit der Umstrukturierung des PORs im Rahmen von neoHR am 1.4.2022 kontinuierlich das Kompetenzfeld. So wurde beispielsweise stadtwieites Veränderungsmanagement weiter aufgebaut, weiterentwickelt und in marktüblicher Qualität erbracht.

Zudem wurden in Spezialfällen punktuell Fachexpert\*innen hinzugezogen, um hochqualitative Beratung zur Verfügung zu stellen (z. B. zu kulturbezogener Marktanalyse). Diese Strategie soll konsequent weiterverfolgt werden. Dadurch kann ab Jahresbeginn 2025 angestrebt werden, unter punktuellm Hinzuziehen von Fachexpert\*innen die erhobenen externen Beratungskosten um ca. 80 % zu senken.

Aus qualitativer Sicht ist eine Abdeckung von 80 % erstrebenswert, da in Spezialfällen und herausgehobenen Fragestellungen externe Impulse notwendig sein können. Dies zeigt sich insbesondere bei hochkomplexen Großprojekten. Dabei kann ein Mix aus interner und externer Beratung angestrebt werden, um externe Beratung als Impulsgeber zu integrieren und interne Beratung dadurch zu verbessern. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass nur bei Nischen-Beratung mit sehr spezifischer fachlicher Expertise externe Beratungsunternehmen ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis erbringen.

Um den geschätzten Wert der Übernahme von ca. 80 % der Beratungsleistungen zu validieren, wurden statistische Vergleichsrechnungen unternommen. Bei diesen Vergleichsrechnungen ergab sich ein Anteil für die interne Übernahme von Beratungsleistungen von 81,41 % und damit eine Zusatzleistung in Höhe von 1,80 Mio. € (Verwendung eines getrimmten Mittelwertes über die Jahre 2018 bis 2022).

<b>Jährliche Beratungsleistungen, die consult.in.M maximal erbringen könnte</b>	<b>2,214 Mio. €</b>
<b>Jährliche Beratungsleistungen, die consult.in.M zukünftig erbringen soll (81,41 %)</b>	<b>1,802 Mio. €</b>

## 5.2. Mögliche Kostenersparnis und Mehrbedarf

Die Ausgaben an externe Unternehmen, die bei einer Abdeckung durch consult.in.M von ca. 80 % des in der Abfrage an die Referate und Eigenbetriebe ermittelten Durchschnittwertes reduziert werden können, stellen sich wie folgt dar:

Reduzierung der Ausgaben an externe Unternehmen pro Jahr	1,802 Mio. €
Durchschnittlicher Tagessatz extern	1525 €
<b>Extern erbrachte Berater*innentage pro Jahr, die intern erbracht werden sollen</b>	<b>1182</b>

*Alle Werte gerundet.*

Interne Beratungsleistungen sind kostengünstiger. Um eine Vergleichbarkeit der Kosten von internen und externen Beratungsleistungen zu vereinfachen, definiert consult.in.M die Berater\*innentage analog zu externen Strategieberatungs-Unternehmen. In die Berechnung der Berater\*innentage fließt nur die Zeit ein, die direkt einer Beratungsleistung zuzuordnen ist (Kundentermine, Dokumentation, Erstellung von Präsentationen, konzeptionelle Arbeit). Alle weiteren Tätigkeiten (insbesondere Informationsbeschaffung, Auftragsgenerierung und -anbahnung, Projektinitialisierung, Wissensmanagement) sind in den Berater\*innentagen nicht

enthalten.

Aus den Statistiken von consult.in.M ergibt sich ein tatsächlicher effektiver Wert von 121 Berater\*innentagen/VZÄ. Bei 121 Berater\*innentagen pro VZÄ werden rechnerisch 9,76 VZÄ benötigt, um 1182 Berater\*innentage zur Verfügung zu stellen. Um diese Leistung sicher erbringen zu können, ist eine Rundung auf 10 VZÄ sinnvoll. Die dadurch entstehende verbleibende Ersparnis ergibt sich wie folgt:

Personalkosten für 10 VZÄ (Entgelt bzw. Besoldung analog zur aktuellen Besetzung von consult.in.M)	755 T€
Sachkosten für 10 VZÄ (insbesondere für Schulungen)	32 T€
Summe Personalkosten	787 T€
Ausgaben an externe Unternehmen pro Jahr	1,802 Mio. €
<b>Ersparnis</b>	<b>1,015 Mio. €</b>

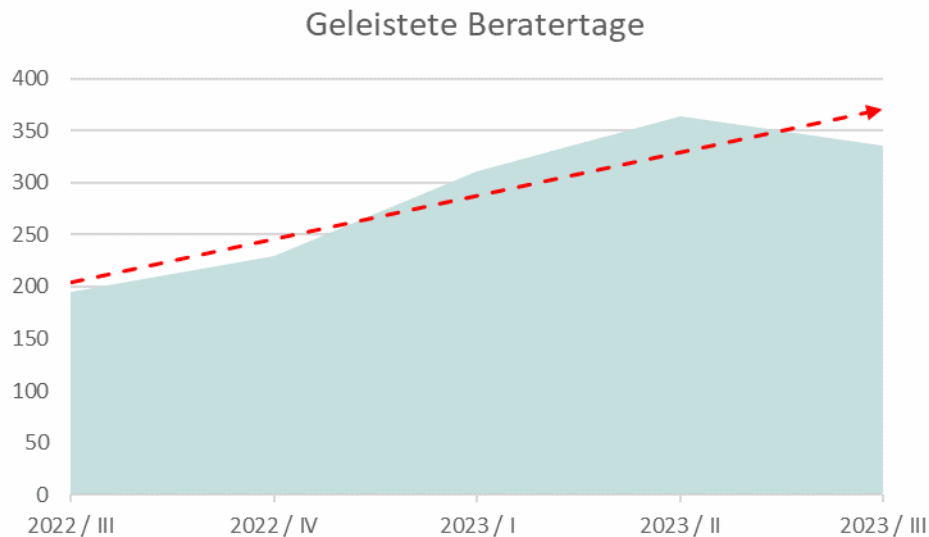
*Alle Werte gerundet.*

Selbst unter Einbezug aller nicht originären, aber dennoch zu erfüllenden Tätigkeiten über die reine Beratungsleistung hinaus (siehe oben) ist ein von consult.in.M erbrachter Berater\*innentag um über 50% günstiger als ein durchschnittlicher externer Berater\*innentag.

## 6. Prognose über den steigenden Beratungsbedarf von consult.in.M

Unabhängig von der Betrachtung der Aufgabenübernahme von Tätigkeiten externer Dienstleister lassen sich Eckpunkte über den Beratungsbedarf durch consult.in.M aus der bisherigen Entwicklung ablesen:

Nicht nur der Trend der Ausgaben externer Beratungsleistungen, sondern auch der Trend der Anfragen und Beratungsleistungen von consult.in.M ist steigend. So mussten im letzten Jahr (Oktober 2022 – September 2023) 22 Anfragen aus 9 Referaten bzw. Eigenbetrieben abgesagt werden. Wesentliche Ursache davon war, dass für weitere Beratungsaufträge keine Ressourcen zur Verfügung standen. Parallel dazu stieg die Anzahl der geleisteten Berater\*innentage im selben Zeitraum um über 50 % an.



Hauptsächlich beruht dieser Anstieg auf einem sichtbar steigenden Trend an Beratungsbedarfen und dem oben genannten inhaltlichen Ausbau von Beratungsleistungen wie beispielsweise das deutlich umfassendere Angebot an Change Management. Mit diesem Ausbau deckt consult.in.M bereits jetzt weitere Beratungsleistungen ab, die bisher externe Dienstleister erbracht haben. Ein Beispiel ist die Übernahme des Change Managements im Großprojekt Neue Office Welten München (NOW M) anstelle externer Berater\*innen. Durch die sehr umfassenden Veränderungsprozesse, von denen die Stadtverwaltung zurzeit betroffen ist (aktivitätenbasiertes Arbeiten, Büroraumreduzierung, Digitalisierung, mobiles und flexibles Arbeiten, Haushaltsengpässe, Geschäftsprozessmanagement, etc.), entstehen Beratungsbedarfe insbesondere im Veränderungsmanagement, für die bereits jetzt stadtweit keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung stehen. Diese steigenden Bedarfe können durch eine bessere Personalausstattung von consult.in.M gedeckt werden. Hierbei ist zudem zu beachten, dass diese Belastungen die Referate und Eigenbetriebe nicht einheitlich und kontinuierlich, sondern jeweils in referatsspezifischen Belastungsspitzen treffen. Weil consult.in.M als zentrale Stelle für die Referate und Eigenbetriebe tätig ist, kann sie diese referatsspezifischen Belastungsspitzen an Beratungsbedarf besonders gut abdecken, da Beratungsressourcen immer genau dort zur Verfügung gestellt werden können, wo sie gebraucht werden.

Es ist darüber hinaus absehbar, dass durch die Entwicklungen des Arbeitsmarktes politische Schwerpunktsetzungen nur noch mit einer effizient und effektiv gestalteten Aufbau- und Ablauforganisation möglich sein werden. Auch aufgrund demographischer Entwicklungen wird eine notwendige personelle Ausstattung an vielen Stellen zunehmend schwer. Effiziente und digitale Organisation ist ein wesentlicher Schlüssel, um dies zu kompensieren. Letztendlich sind es die klassischen Beratungsleistungen der Geschäftsprozessoptimierung, Aufgabenkritik, Organisationsentwicklung und -transformation, die zukunftsorientierte Organisationsformen herbeiführen und mit nachhaltigem Veränderungsmanagement erfolgreich umsetzen können. Als strategische Schwerpunktsetzung wäre es daher über den in dieser Beschlussvorlage beschriebenen Mehrbedarf denkbar, die gesamte geplante Reduzierung der externen Beratungskosten von 1,80 Mio. € p. a. in die Zukunftsfähigkeit der



Stadtverwaltung zu investieren und die Personalsteigerung nicht bei 10 VZÄ zu belassen. Auch ein Ausbau um 15 oder 20 VZÄ wäre kostenneutral, wenn es gelingt, die externen Beratungsleistungen im beschriebenen Maß zu senken. Dies kann im Rahmen einer Evaluation zum 1. Quartal 2026 erneut betrachtet werden.

## **7. Verfahrensänderung**

Zusätzlich zum erforderlichen Mehrbedarf bei der internen Organisationsberatung muss sichergestellt werden, dass die interne Beratung vor einer etwaigen externen Beauftragung eine Prüfung vornehmen kann, ob die geplante Beratungsleistung auch intern vergeben werden kann. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Kostenersparnis auch tatsächlich realisiert wird. Daher soll das Personal- und Organisationsreferat in Zukunft vor externer Beauftragung von Beratungsleistungen im Leistungsumfang von consult.in.M, d.h. aktuell in den Bereichen

- Organisations(teil-)projekte,
- Projektmanagement bei Projekten zur Organisation oder Wirtschaftlichkeitsverbesserung oder sonstige ohne Fachbezug,
- Organisationsentwicklung,
- Personalbedarfsermittlung,
- Moderation,
- Gutachten zu organisatorischen Fragestellungen,
- Change Management (Veränderungsmanagement),
- Durchführung von Strategie- und Führungsklausuren sowie
- Prozessoptimierungsmaßnahmen,

eine Stellungnahme abgeben, ob die Beratungsleistungen auch intern erbracht werden könnten. Das Personal- und Organisationsreferat wird dafür ein Verfahren bereitstellen. Sollten sich Veränderungen im Leistungsumfang von consult.in.M ergeben, wird das Verfahren auf den veränderten Leistungsumfang angepasst.

Die Eigenbetriebe werden darüber hinaus gebeten, bei der Beauftragung von Beratungsunternehmen ebenfalls prioritär auf consult.in.M zurückzugreifen. Das einzurichtende Verfahren soll für sie nicht gelten.

## **8. Stellungnahmen der Referate und Fachstellen**

Die Beschlussvorlage wurde allen Referaten und Eigenbetrieben, dem Gesamtpersonalrat, der Gesamtschwerbehindertenvertretung, der Gleichstellungsstelle für Frauen und der Koordinierungsstelle für Gleichstellung von LGBTIQ\* zugeleitet. Das POR bedankt sich für die zahlreichen Stellungnahmen zur Beschlussvorlage (Anlage).

Folgende Fachstellen / Referate stimmen der Beschlussvorlage uneingeschränkt zu:

- Gesamtpersonalrat
- Gleichstellungsstelle für Frauen
- Gesamtschwerbehindertenvertretung
- Direktorium

Der Gesamtpersonalrat „unterstützt die Strategie, zukünftig Beratungsleistungen vorrangig intern zu erbringen und darüber hinaus in einen weiteren Ausbau zu investieren“. Die Gesamtschwerbehindertenvertretung unterstützt den GPR in dieser Hinsicht.

Folgende Referate / Fachstellen / Eigenbetriebe haben inhaltliche Anmerkungen zur Beschlussvorlage:

- Abfallwirtschaftsbetrieb München
- Baureferat
- Gesundheitsreferat
- IT-Referat
- Kommunalreferat
- Kreisverwaltungsreferat
- Kulturreferat
- Mobilitätsreferat
- Münchner Stadtentwässerung
- Referat für Arbeit und Wirtschaft
- Referat für Bildung und Sport
- Referat für Klima und Umweltschutz
- Referat für Stadtplanung und Bauordnung
- Sozialreferat
- Stadtkämmerei

Die inhaltlichen Anmerkungen lassen sich anhand der Kategorien „Art und Umfang der Beratungsleistung“, „Gegenfinanzierung“, „Verfahren“ und „Weitere Anmerkungen“ strukturieren, welche in den nachfolgenden Tabellen gewürdigt werden:

### 8.1 Anmerkung zur Art und Umfang der Beratungsleistung

<b>Stellungnahmen bzw. Anmerkungen:</b>	<b>Stelle:</b>	<b>Würdigung der Stellungnahme:</b>
Das Angebot bzw. das geplante erweiterte Angebot von consult.in.M wird grundsätzlich befürwortet.	GPR, GBSV, AWM, BAU, GSR, SOZ, RKU, RIT, RAW, MSE, MOR, MHM, KVR, RBS, SKA	Das POR bedankt sich für die Befürwortung des erweiterten Angebotes durch consult.in.M und freut sich bereits jetzt auf die weiterhin gute Zusammenarbeit.

<p>Aus der Berechnung des IT-Referats sind gemäß Stellungnahme des RIT die gemeldeten Punkte „Agiles Projektmanagement“ (DevOps) sowie „IT-Entwicklung Führungskräfte“ zu entfernen, da für diese Beratungsleistung fachliches IT-Know-how notwendig war.</p>	RIT	<p>Das POR bedankt sich für den Hinweis. Mindestens bei den auf die Abfrage hin gemeldeten Beratungsleistungen „DevOps“ sieht das POR durchaus einen Bezug zu Beratungsleistungen von consult.in.M, da es auf der Schnittstelle von IT-Know-how und Organisationsentwicklung liegt. Solche Grenzbereiche sieht das POR in der Vorlage auch dadurch abgedeckt, dass eine Beratungsleistung von 80 % des Gesamtumfanges möglicher Leistungen angestrebt wird, 20 % aber weiter extern vergeben oder durch Einbeziehung externer Kompetenz geleistet werden sollen. Die Angaben wurden daher in der Berechnung belassen, da der Beschluss einen generellen Bezugspunkt für zukünftige Beratungsbedarfe bilden soll.</p>
<p>In der Zukunft muss darauf geachtet werden, dass fachliche Beratung weiterhin extern erbracht werden kann.</p>	SOZ, RBS	<p>Das POR bedankt sich für diese Anmerkung. Die Beschlussvorlage zielt explizit auf das unter I.7 genannte Themenspektrum ab, das von interner Beratung abgedeckt werden kann. Spezifisch fachliche Beratung, die nicht unter die in I.7 genannten Punkte fällt, wird von diesem Beschlussentwurf nicht berührt. Für Grenz- und Mischfälle verweist das POR auf das oben erwähnte 80/20-Verhältnis zwischen interner und externer Beratungsleistung.</p>

## 8.2 Anmerkung zur Gegenfinanzierung

<b>Stellungnahmen bzw. Anmerkungen:</b>	<b>Stelle:</b>	<b>Würdigung der Stellungnahme:</b>
<p>Die SKA befürwortet die Gegenfinanzierung. Die SKA weist darauf hin, dass durch die im Gegenzug zu reduzierenden Teilhaushalte sichergestellt werden soll, dass durch die Einrichtung der Stellen keine Ausweitung des Haushaltsvolumens entsteht.</p>	SKA	<p>Das POR bedankt sich für die Anmerkung und die Bestätigung des geplanten Vorgehens.</p>
<p>Die Gegenfinanzierung wird abgelehnt, weil: keine Ressourcen zur Verfügung stehen, die dem</p>	SOZ, GSR, KR, MOR,	<p>Der vorgelegte Beschluss soll durch eine Ausweitung von Personal jährliche Einsparungen in Höhe von ca. 1,015 Mio. € erzielen, vgl. I.5.2. Daher ist angezeigt, dass</p>

<p>POR übertragen werden können und/oder der Prozess der Gegenfinanzierung nicht transparent und sachgerecht ist und / oder es der Budgethoheit der Referate widerstrebt.</p>	<p>RAW, RBS</p>	<p>die Schaffung neuer Stellen haushaltsneutral vollzogen werden muss. Da der Einrichtung weiterer Stellen bei consult.in.M Einsparungen beim gesamtstädtischen Sachhaushalt gegenüber stehen müssen, soll die Finanzierung der Stellen eine Gegenfinanzierung aus allen Teilhaushalten erfolgen. Durch die Ausweitung des Angebots von consult.in.M fallen zwingend Kosten in allen Teilhaushalten weg. Das POR strebt an, den Prozess der Ermittlung der Gegenfinanzierung so transparent und sachgerecht wie möglich zu gestalten (vgl. dazu den nächsten Punkt). Der Frage der Budgethoheit bei der Auftragsvergabe entsprechender Beratungsleistungen steht das höhere Ziel der stadtweiten Einsparung entgegen, das nur durch eine gemeinsame Anstrengung aller Referate und Eigenbetriebe erreicht werden kann. In der Vorlage wird dargestellt, dass die interne Beratungsleistung sowohl stadtweit als auch für die Auftraggeber*innen Ersparnisse bringt.</p>
<p>Die Gegenfinanzierung soll unter Beteiligung der Referate mit frühzeitiger Einbindung ermittelt werden.</p>	<p>KULT, KVR</p>	<p>Basis dieser Gegenfinanzierung soll eine Analyse der IST-Plan-Abweichungen sowie der Mittelverwendung für Beratungsleistungen in den Teilhaushalten der Jahre 2022 und 2023 sein. Ziel ist dabei, eine möglichst neutrale Gegenfinanzierung aus generell nicht verwendeten Mitteln vorzuschlagen (als Anhaltspunkt dienen die PLAN-IST-Abweichungen der Vorjahre sowie die Mittelverwendung). Die konkrete Gegenfinanzierung wird im Rahmen der Beschlussvorlage des POR zur Umsetzung des Eckdatenbeschlusses im Oktober / November 2024 eingebracht. Im Vorfeld hierzu findet selbstverständlich eine Abstimmung mit den Referaten statt.</p>
<p>Das RKU schlägt vor, an Stelle der IST-Plan-Abweichung gemittelte IST-Werte der vergangenen Jahre für Beratungsleistungen, die consult.in.M übernehmen könnte, zu verwenden.</p>	<p>RKU</p>	<p>Da Beratungsbedarfe immer anlassbezogen anfallen, gibt die retrospektive Betrachtung keinen Anhalt für zukünftige Beratungsbedarfe. Wir sehen daher davon ab, die letzten Jahre als Bezugspunkt zu nehmen.</p>

<p>Die Gegenfinanzierung soll im Einvernehmen mit den Referaten entwickelt werden (Verankerung in Antragsziffer 1).</p>	BAU	<p>s. o., eine Abstimmung mit den Referaten ist geplant. Hierbei streben wir an, einen einvernehmlichen Vorschlag zu erarbeiten. Sollte dies nicht möglich sein, obliegt die Entscheidung dem Stadtrat im Rahmen der Haushaltsverabschiedung. Deshalb wird der Passus „im Einvernehmen mit den Referaten“ nicht aufgenommen. Selbstverständlich werden etwaige abweichende Meinungen transparent vorgelegt.</p>
<p>Eine Gegenfinanzierung kann frühestens ab dem Jahresbeginn 2025 bereitgestellt werden, da erst dann die ausgeweitete Leistungsfähigkeit von consult.in.M sichergestellt werden kann – auch deswegen, weil die Verfügbarkeit von Berater*innen von consult.in.M aktuell laut RBS wenig flexibel ist. Das RBS schlägt vor, zur Sicherstellung der Verfügbarkeit Service Level Agreements zu vereinbaren.</p>	RBS	<p>Selbstverständlich ist geplant, die Gegenfinanzierung erst im Haushalt 2025 zu verankern (siehe II.2.). Eine mangelnde Flexibilität können wir nicht erkennen. Gerechnet vom 1.1.2022 war consult.in.M in 14 Beratungsaufträgen für das RBS tätig bzw. wurde angefragt. Nur eine dieser Anfragen konnte wegen Ressourcenengpässen von consult.in.M nicht angenommen werden. Selbstverständlich soll mit Umsetzung dieser Vorlage die Leistungsfähigkeit noch weiter erhöht werden. Den Abschluss von Service Level Agreements werden wir prüfen.</p>
<p>Die SKA weist als Fachreferat darauf hin, dass die Mittel, die für Beratungsleistungen im Zusammenhang mit digital4/finance / neoFin aufgewendet wurden, nicht in die Ermittlung der Gegenfinanzierung einbezogen werden sollen.</p>	SKA	<p>Der vorgelegte Beschluss nimmt bei der Gegenfinanzierung explizit keinen Bezug auf die Referatsverteilung der für die vergangenen 5 Jahre gemeldeten Beratungsaufwendungen und gibt diesbezüglich auch keine Prognose für die kommenden Jahre ab (s. I.8.2., RKU). Hinsichtlich der Fachlichkeit wurden in der Beschlussvorlage vergangene Beratungsleistungen darauf geprüft, ob diese von consult.in.M in Zukunft mit weiter ausgebauten Kompetenzen zu leisten sind. Dies beinhaltet nach Ansicht des POR durchaus auch organisatorische Aspekte des angesprochenen Programms.</p>

### 8.3 Anmerkung zum Verfahren

<b>Stellungnahmen bzw. Anmerkungen:</b>	<b>Stelle:</b>	<b>Würdigung der Stellungnahme:</b>
<p>Das in I.7. genannte Verfahren in Verbindung mit der Antragsziffer II.4 wird kritisch gesehen oder abgelehnt, weil: der Abstimmungsprozess vrsl. zu aufwendig ist und/oder bei ausgewählten Fragen ein externer Blick notwendig ist und/oder bei einigen Fragestellungen keine ausreichende Vertraulichkeit (z.B. bei Strategieklausuren) gegeben ist und/oder es in die Budgethoheit des Referates eingreift.</p>	<p>GSR, KR, RBS</p>	<p>Ein entsprechendes Verfahren ist zwingend nötig, um die geplanten Einsparungen nicht nur in Aussicht zu stellen, sondern tatsächlich zu erzielen. Der Abstimmungsprozess soll so effizient wie möglich gestaltet werden, um keinen Verwaltungsaufwand herbeizuführen. Der geringe entstehende Aufwand ist durch die erzielte Ersparnis wirtschaftlich. Ein nötiger Blick von außen ist explizit in der Beschlussvorlage berücksichtigt. Es wurde dargestellt, dass auch in dieser Hinsicht eine Übernahme von 80% durch consult.in.M und 20% durch externe Beratungen sinnvoll ist. Das POR bedankt sich des Weiteren für den Hinweis zur Vertraulichkeit. Bei Bedarf kann eine explizite schriftliche Vertraulichkeitsvereinbarung geschlossen werden, die auch die Weitergabe von Informationen an Dritte innerhalb des Personal- und Organisationsreferates untersagt. Des Weiteren stellt consult.in.M stets sicher, dass keine sensiblen Informationen an Dritte innerhalb der Stadtverwaltung weitergegeben werden.</p> <p>Zur Frage der Budgethoheit vgl. I.8.2, zu Gestaltung des Verfahrens s. u.</p>
<p>Das in I.7. genannte Verfahren in Verbindung mit der Antragsziffer II.4. wird für Eigenbetriebe abgelehnt</p>	<p>AWM, MSE</p>	<p>Das POR bedankt sich für die Anmerkung. Dies war auch nicht vorgesehen, da sich II.4 ausschließlich auf Referate und nicht auf Eigenbetriebe bezieht. Zur Klarstellung wurde unter I.7. ein ergänzender Passus für Eigenbetriebe aufgenommen.</p>
<p>Die Eigenbetriebe sind in der Antragsziffer II.4 nicht genannt.</p>	<p>RIT</p>	<p>s. o.</p>
<p>Das in I.7. genannte Verfahren in Verbindung mit der Antragsziffer II.4. soll: schlank gehalten werden und/oder den Leistungsumfang von consult.in.M konkret festlegen und/oder</p>	<p>BAU, KULT, RKU</p>	<p>Das POR bedankt sich für die Anmerkung. Wir streben an, ein möglichst einfaches und schlankes Verfahren einzurichten, das mit verbindlicher Rückmeldezeit geplante zu vergebene Beratungsleistungen nicht verzögert. Darüber hinaus soll im Verfahren der Leistungsumfang konkret benannt und definiert werden.</p>

konkret festlegen, welche externen Beauftragungen nicht unter die Genehmigungspflicht fallen.		
Das PLAN geht davon aus, dass wie bereits in der Vergangenheit externe Vergaben gemäß Antragsziffer II.4 auch zukünftig möglich sind.	PLAN	Ja, nach Freigabe durch das POR gemäß I.7 in Verbindung mit der Antragsziffer II.4. sind externe Vergaben möglich.

#### 8.4 Weitere Anmerkungen

<b>Stellungnahmen bzw. Anmerkungen:</b>	<b>Stelle:</b>	<b>Würdigung der Stellungnahme:</b>
Das GSR weist darauf hin, dass die in I.4.1. aufgeführten Kosten das GSR und RKU gemeinsam betreffen.	GSR	Dies ist in der Grafik bereits so ausgezeichnet und durch eine Untertitelung benannt.
Das KULT fragt, ob in der Darstellung unter I.4.1 der Aufträge des KULT solche mit speziellen Rechtsfragen (z.B. Urheber- und Steuerrecht), Marketing- und Kommunikationsstrategien, medienpezifischen Themen oder künstlerisch-konzeptionellen Fragestellungen enthalten sind.	KULT	In unserer Abfrage wurden nur nach Beratungsleistungen gefragt, die in das Leistungsspektrum von consult.in.M passen. Des Weiteren wurden diejenigen Angaben des KULT, die die nebenstehend genannten Inhalte abdecken, von vorneherein nicht in die Betrachtung einbezogen.
Das KR weist darauf hin, dass in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zusätzlich anfallende Arbeitsplätze und Erweiterung von Bestandsflächen durch zusätzliches Personal fehlen.	KR	consult.in.M ist bereits vor mehreren Jahren in einen offenen Arbeitsbereich mit aktivitätenbasiertem Arbeiten eingezogen und arbeitet darüber hinaus eng mit dem Kommunalreferat im Rahmen von NOW M zusammen. Weiteres Personal kann ohne Ausweitung von Büroflächen in diesem Arbeitsbereich tätig werden.
Das MOR hat auf die Voranfrage alle extern vergebenen Beratungsleistungen gemeldet,	MOR	Das POR bedankt sich für die Erläuterung. In der Vorabfrage wurde um Meldung aller relevanten, extern vergeben Beratungen gebeten. Bei der in der Beschlussvorlage aufgestellten Berechnung wurden nur die

der Bezugsrahmen wird dadurch verfälscht.		Beratungsleistungen im Leistungsumfang von consult.in.M berücksichtigt, das Ergebnis ist daher davon nicht beeinflusst, vgl. die Anmerkung unter I.4 zur Auswahl der einzubeziehenden Projekte.
In Antragsziffer II.1 ist ein falscher Bezug bei Aufgabenaufzählung auf Beschlussziffer 6, richtig ist Beschlussziffer 7.	SOZ, KULT	Das POR bedankt sich für den Hinweis. Der falsche Bezug wurde korrigiert.
Das RAW befürchtet, dass der in dieser Vorlage beschriebene Stellenaufbau im Rahmen der Zielvorgabe von neoHR in den Geschäftsleitungen zu Stellenabbau führen könnte, um das Einsparziel von 20,6 Mio. € einhalten zu können.	RAW	Die Erfüllung des genannten Einsparziels wird durch eine Vielzahl von Maßnahmen und die konsequente Weiterführung der Digitalisierung und der Prozessoptimierung der Personal- und Organisationsarbeit erreicht. Details entnehmen Sie bitte Punkt 4 des Ausplanungsbeschluss neoHR. Die angesprochene Neuordnung der zentralen und dezentralen Aufgabenerledigung im Personal- und Organisationsreferat beziehungsweise den Referaten umfasst nicht die Inhalte dieser Vorlage.

Folgende Referate / Fachstellen / Eigenbetriebe zeichnen die Beschlussvorlage explizit nicht mit:

- Referat für Bildung und Sport

Folgende Referate / Fachstellen / Eigenbetriebe nehmen die Beschlussvorlage zur Kenntnis:

- Markthallen München

Folgende Referate / Fachstellen meldeten Fehlanzeige:

- Koordinierungsstelle für Gleichstellung von LGBTIQ\*
- Stadtgüter München

## 9. Klimaprüfung

Ist Klimaschutzrelevanz gegeben: Nein

Das Referat für Klima und Umweltschutz wurde beteiligt und hatte keine diesbezüglichen Einwände.

## 10. Behandlung eines Stadtratsantrages

Der Antrag Nr. 20-26 / A 04097 „Städtisches Know-How nutzen: Gutachten und Beratung vorrangig intern durchführen“ ist damit geschäftsordnungsgemäß erledigt.



## **11. Anhörung des Bezirksausschusses**

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

## **12. Unterrichtung des Korreferenten und des Verwaltungsbeirats**

Dem Korreferenten des Personal- und Organisationsreferates, Herrn Stadtrat Richard Progl, sowie dem zuständigen Verwaltungsbeirat, Herrn Stadtrat Christian Köning, wurde ein Abdruck der Beschlussvorlage zugeleitet.

## **II. Antrag des Referenten**

1. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, ab 2025 Beratungsleistungen, die sich im Leistungsumfang von consult.in.M (wie im Vortrag unter Ziffer 7. genannt) befinden, für die Referate und Eigenbetriebe vollumfänglich (d. h. zu 80 %) zu erbringen.
2. Dafür wird das Personal- und Organisationsreferat beauftragt, 10 VZÄ in den Eckdatenbeschluss 2024 für den Haushalt 2025 einzubringen. Das Personal- und Organisationsreferat wird auch beauftragt, im Rahmen der Anmeldung eine entsprechende Gegenfinanzierung aus allen Teilhaushalten zu benennen. Basis dieser Gegenfinanzierung soll eine Analyse der IST-Plan-Abweichungen sowie der Mittelverwendung für Beratungsleistungen in den Teilhaushalten der Jahre 2022 und 2023 sein.
3. Die Referate und Eigenbetriebe werden beauftragt, Beratungsleistungen der Antragsziffer 1. vorrangig durch das Personal- und Organisationsreferat erbringen zu lassen.
4. Alle Referate werden beauftragt, vor Beauftragung externer Beratungsleistungen der Antragsziffer 1. eine Stellungnahme des Personal- und Organisationsreferates einzuholen und solche Beratungsleistungen nur nach Genehmigung des Personal- und Organisationsreferates extern zu vergeben.
5. Die Stellungnahmen des Personal- und Organisationsreferates sind dem jeweiligen „jährlichen Stadtratsbericht über Kosten bei Gutachten, Beratung und Moderation“ (gemäß Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 03016) beizulegen.
6. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, dem Stadtrat bis zum 1. Quartal 2026 einen Sachstandsbericht über die Umsetzung vorzulegen.
7. Der Antrag Nr. 20-26 / A 04097 „Städtisches Know-How nutzen: Gutachten und Beratung vorrangig intern durchführen“ ist geschäftsordnungsgemäß erledigt.
8. Dieser 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

Der Referent

Ober-/ Bürgermeister /in  
Ehrenamtl. Stadtrat/ rätin

Andreas Mickisch  
Berufsmäßiger Stadtrat

**IV. Abdruck von I. mit III.**  
Über das Direktorium - D-II-V-Stadtratsprotokolle  
an die Dokumentationsstelle (2x)  
an das Revisionsamt  
an die Stadtkämmerei  
an das POR-S1/3 - Beschlusswesen  
zur Kenntnis.

**V. Wv. Personal- und Organisationsreferat, POR-5/3**

Am