

**Weiterentwicklung und Koordinierung des stadtweiten Geschäftsprozessmanagements  
(GPM) als Grundlage für die Digitalisierung**

**Sitzungsvorlage Nr. 14-20/V 13507**

Anlage  
Stellungnahme der Stadtkämmerei vom 16.01.2019

**Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 06.02.2019 (VB)**  
Öffentliche Sitzung

**Inhaltsverzeichnis**

<b>I. Vortrag des Referenten.....</b>	<b>2</b>
1. Ziele der Beschlussvorlage.....	2
2. Ausgangslage.....	2
2.1 Was ist Geschäftsprozessmanagement?.....	3
2.2 Nutzen von Geschäftsprozessmanagement.....	5
3. Praxisbeispiele.....	13
4. Soll-Situation und Handlungsfelder.....	14
4.1 Organisatorische Verankerung und Wirkungszusammenhänge.....	15
4.2 „Zentrale“ stadtweit – Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement.....	16
4.3 Notwendige Rollen und Verantwortung im Geschäftsprozessmanagement.....	18
4.4 Arbeitsplatzbeschreibung und Stellenwertigkeit.....	22
5. Geplantes Vorgehen – GPM Einführungsoffensive.....	23
5.1 Regelungen / Rahmen für die übergreifende Zusammenarbeit und Steuerung.....	25
5.2 Reifegrad im Geschäftsprozessmanagement (Ausblick).....	25
5.3 Prozess(leistungs)kennzahlen als Ausweis von Prozessreife.....	26
5.4 Befähigungsstrategie.....	27
5.5 Erfahrungsaustausch Geschäftsprozessmanagement.....	29
6. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit.....	29
7. Finanzierung.....	30
8. Unabweisbarkeit.....	30
9. Begründung für die verspätete Zusendung.....	31
10. Beteiligungen/ Stellungnahmen der Referate.....	31
10.1. Zustimmungen bzw. Ablehnungen.....	31
<b>II. Antrag des Referenten.....</b>	<b>47</b>
<b>III. Beschluss.....</b>	<b>48</b>

## I. Vortrag des Referenten

Innerhalb der Landeshauptstadt München, wie auch in anderen Kommunen gewinnt das Denken in Prozessen in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung. Die Referate und deren Bereiche setzen sich verstärkt mit ihren Arbeitsabläufen auseinander, beginnen diese zu dokumentieren, zu optimieren und in einem nächsten Schritt ihre gesamten Leistungen gegenüber den Kundinnen und Kunden über Prozesse zu steuern. Der Fokus liegt dabei noch häufig auf der projektbezogenen Prozessoptimierung, also der Verbesserung von Effektivität und Effizienz einzelner Kernprozesse und nicht auf der durchgängigen Prozessbetrachtung („End-to-End-Prozesse“). Durch zunehmende Erfahrungen mit Prozessen und Prozessoptimierungen sowie im Rahmen der Digitalisierung werden hier auch die weiteren Einsatzmöglichkeiten bzw. Nutzungsmöglichkeiten von Prozessen deutlich.

### 1. Ziele der Beschlussvorlage

Derzeit erfolgt das Geschäftsprozessmanagement in den Referaten und deren Bereiche nur sporadisch und nicht einheitlich. Ziel dieser Beschlussvorlage ist es deshalb, das Geschäftsprozessmanagement auszuweiten und einen geeigneten Rahmen und entsprechende Konventionen für die gesamte Stadtverwaltung sicherzustellen. Darüber hinaus sollen die Referate durch das Geschäftsprozessmanagement befähigt werden, im Zeitalter der Digitalisierung mit den immer schnelleren technischen und organisatorischen Änderungen Schritt zu halten und über das Geschäftsprozessmanagement auf neue Anforderungen besser reagieren zu können. Die Zuständigkeiten für das Geschäftsprozessmanagement werden geklärt – dies führt u.a. zur Gründung eines sog. Innovationsbereichs für Geschäftsprozessmanagement. Zudem wird dem Stadtrat der Nutzen von Geschäftsprozessmanagement aufgezeigt, d.h. welche Effekte ein systematisches Vorgehen mit sich bringen kann.

### 2. Ausgangslage

Bereits mit Stadtratsbeschluss Nr. 08-14 / V 04131 im Jahr 2015 wurde das Personal- und Organisationsreferat beauftragt, einen Grundsatzbeschluss zum Geschäftsprozessmanagement im Stadtrat einzubringen. Aufgrund aufgetretener Entwicklungen in der IT, insbesondere auch aufgrund des sog. Ausplanungsbeschlusses zur Zukunft der IT und der sich daraus ergebenden Abhängigkeiten zwischen IT und Prozessmanagement, ist eine Beschlussvorlage erst zum jetzigen Zeitpunkt sinnvoll. Integriert in diesen Beschluss ist die zukünftige Rolle der in den Referaten verbliebenen GL3-Bereiche im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements. Die jetzt gefundene Struktur der GL3-Bereiche ist noch auf Jahre geprägt von der heute gegebenen Verknüpfung von systematischer Geschäftsprozessoptimierung mit den laufenden IT-Vorhaben. Dies bedeutet, dass die vorhandenen Personalkapazitäten derzeit gebunden sind und nur partiell für die referatsweit erforderliche Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements zur Verfügung stehen. Hier steht es in der Verantwortung der Referate, entsprechende Prioritäten für die Einführung und Weiterentwicklung des referatsweiten Geschäftsprozessmanagements

zu setzen und ggf. auch Ressourcenausweitungen ins Auge zu fassen. Verbunden mit einer systematischen Geschäftsprozessoptimierung (GPO) und einer damit einhergehenden Digitalisierung kann mittel- bis langfristig bei vielen Fachaufgaben mit den vorhandenen Kapazitäten quantitativ und qualitativ mehr geleistet werden.

### Standardmodell für die organisatorische Einbindung der verbleibenden dIKA-Aufgaben in die Geschäftsleitungen

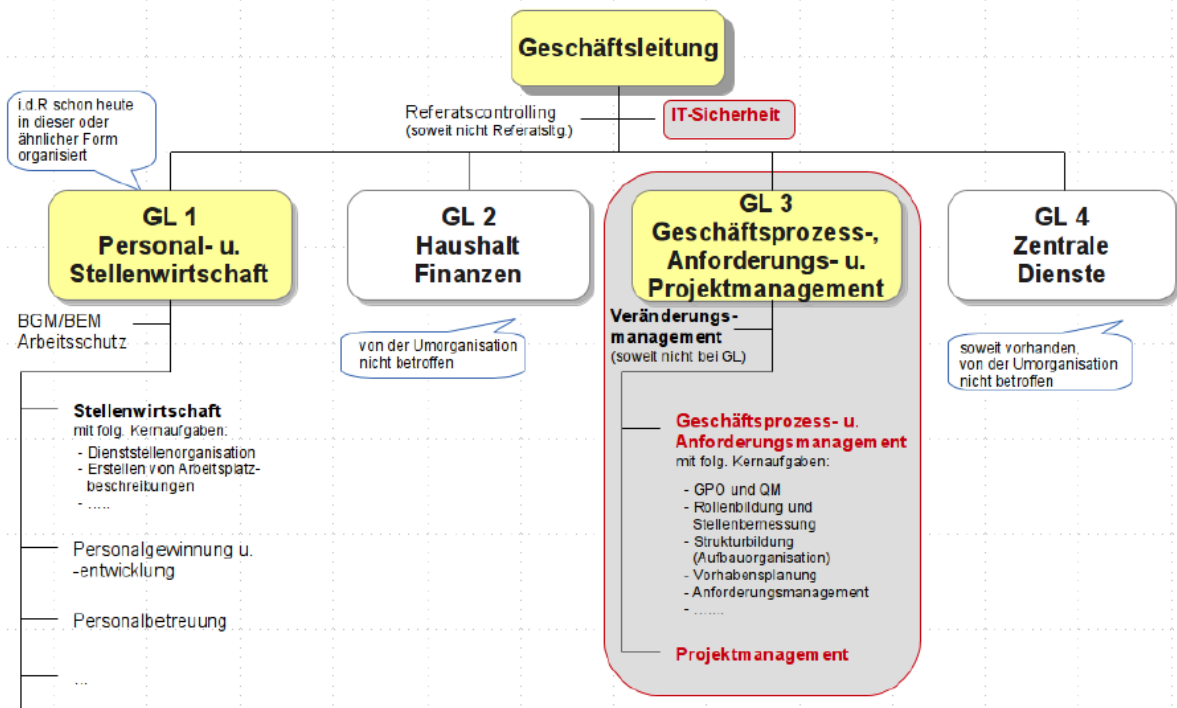


Abbildung 1: Sog. „Blaupause“ der Geschäftsleitungen aus dem RIT-Ausplanungsbeschluss

Durch den sog. Ausplanungsbeschluss zum RIT wurde die Koordination des Geschäftsprozessmanagements der jeweiligen Referate und Eigenbetriebe auf die GL3-Bereiche übertragen. Ohne stadtweit regulierende Rahmenvorgaben und eine entsprechende Koordination würde sich das Geschäftsprozessmanagement allerdings unterschiedlich (stark) entwickeln. Ein gesamtstädtischer Überblick bzw. eine gesamtstädtische Steuerung des Geschäftsprozessmanagements wäre somit nicht mehr möglich. Daher ist es unabdingbar, ein mit den aktuellen Entwicklungen und Anforderungen einhergehendes Konzept zu entwickeln, zu veröffentlichen und zu leben, um die Potentiale des Geschäftsprozessmanagements für die Landeshauptstadt München optimal zu nutzen.

## 2.1 Was ist Geschäftsprozessmanagement?

Das Geschäftsprozessmanagement (GPM) umfasst Strategien, Ziele, Kultur, Organisationsstrukturen, Rollen, Grundsätze, Regeln, Methoden und IT-Werkzeuge zum

systematischen Identifizieren, Analysieren, Gestalten, Dokumentieren, Einführen, Steuern und Verbessern von Geschäftsprozessen sowie zum Aufbau einer Prozess-Governance. Das Geschäftsprozessmanagement umfasst somit den gesamten „Prozess-Lebenszyklus“ der Phasen Analyse, Planung und Design, Implementierung, Kontrolle und kontinuierliche Verbesserung.

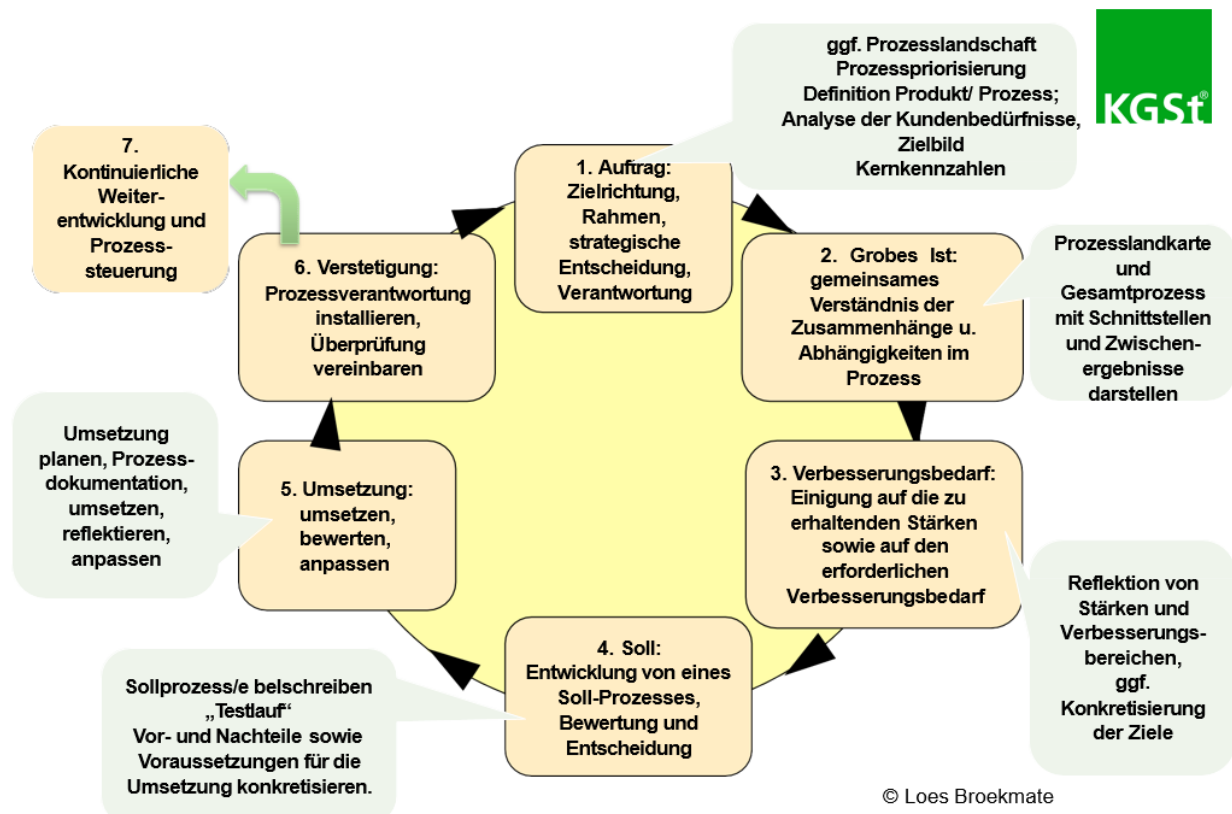


Abbildung 2: Vorgehen innerhalb der Optimierungsprojekte: Phasenmodell der KGSt

In der Praxis wird das Geschäftsprozessmanagement gerne verwechselt mit einer einmaligen Erhebung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Nach der grundlegenden Einführung und Etablierung von Geschäftsprozessmanagement ist stadtwweit allerdings eine systematische und vor allem laufende Verbesserung der Geschäftsprozesse angestrebt, da diese aufgrund von

- Kontextveränderungen, wie beispielsweise gesetzliche, technologische oder personelle Veränderungen
- Planungsfehler (im Prozess) oder
- Umsetzungsfehler, wie zum Beispiel der Prozess wird nicht gelebt oder (anders) verstanden bzw. kann nicht gelebt werden,

laufend evaluiert und optimiert bzw. angepasst werden müssen.

Die Besonderheit des Geschäftsprozessmanagements liegt darin, dass über die Prozesse Aufgaben und Ressourcen gesteuert werden, d.h. die Prozessverantwortlichen im Rahmen ihrer Prozesse Führungsaufgaben übernehmen werden.

## 2.2 Nutzen von Geschäftsprozessmanagement

Das Geschäftsprozessmanagement generiert unterschiedlichen Nutzen. Gemeint ist damit, dass Prozesse und deren Management für sehr viele Zwecke großen Nutzen stiften können.

### Geschäftsprozessmanagement generiert unterschiedlichen Nutzen für die Landeshauptstadt München

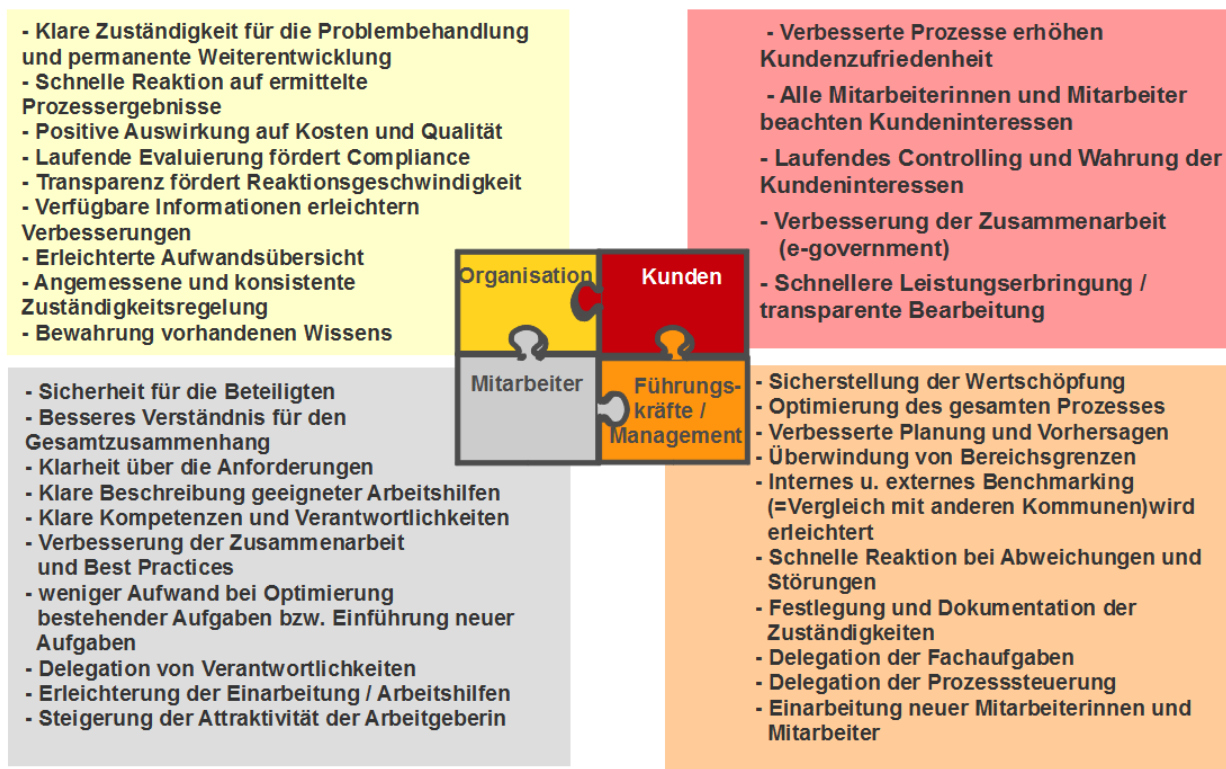


Abbildung 3: Nutzen Geschäftsprozessmanagement

### 2.2.1 Nutzen für das Management / den Stadtrat

<p><b>Sicherstellung der Wertschöpfung auf allen Stufen des Prozesses</b></p>	<p>Ein Prozess setzt sich aus einer Reihe von Aktivitäten zusammen, die aufeinanderfolgen und miteinander verbunden sind. Jede dieser Aktivitäten muss einen zusätzlichen Nutzen für den Prozess bringen. Mit der Identifikation der einzelnen Aktivitäten wird es möglich, gezielt zu fragen, welchen Nutzen sie zum Prozess beitragen oder ob sie entfallen können.</p>
---	---

<b>Optimierung des gesamten Prozesses</b>	Mit dem Prozessdesign wird es für die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leichter, die zu erbringenden Leistungen zu verstehen und zu beherrschen. So können auch die Prozessleistungen gezielt beobachtet und durch geeignete organisatorische und technologische Hilfestellungen verbessert werden.
<b>Verbesserte Planung und Vorhersagen</b>	Transparente und messbare Prozesse liefern Daten und Prognosen, welche die zukünftige Planung erleichtern. Diese kann das Management bei seiner Mittel- und Langfristplanung berücksichtigen.
<b>Überwindung von Bereichsgrenzen</b>	Viele Organisationen sind nach Bereichen gegliedert, die für sich selbst optimale Strukturen schaffen. Eine prozessorientierte Sicht konzentriert sich demgegenüber auf die Verbindungen zwischen den Bereichen, die beachtet werden müssen, um die geforderten Leistungen für den Endkunden zu erbringen. Mit der Prozesssicht konzentrieren sich die Organisationen auf die Interaktionen und Arbeitsergebnisse. Das hat insgesamt eine höhere Effizienz und Effektivität der Prozesse zur Folge.
<b>Internes und externes (= Vergleich mit anderen Kommunen) Benchmarking wird erleichtert</b>	Ein Prozessansatz, der auf Aktivitäten und nicht auf Organisationsstrukturen basiert, macht es einfacher, verschiedene Wege miteinander zu vergleichen, die auf das gleiche Ziel ausgerichtet sind. Key Performance Indicators (KPI), die mit dem Prozess verbunden werden, machen es leichter, die relative Qualität unterschiedlicher Lösungen zu vergleichen. Durch diese internen oder externen Vergleiche können Best Practices ausgewählt werden.
<b>Schnelle Reaktion bei Abweichungen und Störungen</b>	Der Prozessverantwortliche ist für die Umsetzung des Prozesses im Tagesgeschäft verantwortlich. Er ist auch dafür zuständig, Verfahren und Ansätze zu entwickeln, um Fehlfunktionen und Abweichungen und deren potentielle Auswirkungen früh zu erkennen, sie zu melden und planmäßig und situationsgerecht

	damit umzugehen.
--	------------------

### 2.2.2 Nutzen für die Führungskräfte

<b>Festlegung und Dokumentation der Zuständigkeiten</b>	Mit Hilfe der Prozessbeschreibungen können Zuständigkeiten für einzelne Arbeitsschritte eindeutig festgelegt und transparent dargestellt werden.
<b>Delegation der Fachaufgaben und Delegation der Prozesssteuerung</b>	Insbesondere die Rolle des Prozess-Verantwortlichen kann auch durch eine Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung wahrgenommen werden (= Fachliche Führung des Prozesses). Hierdurch kann sich die Führungskraft von Steuerungsaufgaben im Geschäftsprozess entlasten.
<b>Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>	Ein gut dokumentierter Prozess kann die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich erleichtern. Auch für Nachwuchskräfte können diese Prozessbeschreibungen in gleicher Weise verwendet werden.

### 2.2.3 Nutzen für die Organisation

<b>Klare Zuständigkeit für die Problembehandlung und permanente Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse</b>	Sind die Zuständigkeiten für die Prozesse klar zugeordnet, dann können kontinuierliche Verbesserungen und ein hohes Engagement sichergestellt werden. Falls der Kunde oder der Prozessbeteiligte nicht das bekommt, was er haben möchte, oder wenn interne Ziele nicht erreicht werden, stellen die eindeutigen Verantwortlichkeiten sicher, dass schnell und zielgerichtet gehandelt wird.
<b>Schnelle Reaktion auf ermittelte Prozessergebnisse</b>	Geschäftsprozessmanagement ermöglicht ein tagesaktuelles Kontrollsystem zur Messung der Prozessleistung. Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, schnell auf Abweichungen reagieren zu können.

<b>Positive Auswirkungen auf Kosten und Qualität durch Leistungsmessung</b>	Die aktive Messung der Prozessleistung fördert die Prozessqualität und das Kostenbewusstsein.
<b>Laufende Evaluierung fördert Compliance</b>	Organisationen laufen Gefahr, gegen Vorgaben und Regelungen zu verstoßen, wenn sie nicht permanent die Prozessabwicklung überwachen. Eine automatisierte Prozessüberwachung in Verbindung mit einem Qualitätsmanagement, klaren Zuständigkeiten und klaren Verfahren senkt diese Risiken deutlich. Gleichzeitig werden Kosten vermieden, die durch die Verletzung dieser Vorgaben entstehen könnten.
<b>Transparenz fördert Reaktionsgeschwindigkeit</b>	Mit dem Geschäftsprozessmanagement wird eine höhere Transparenz möglich. So sinkt das Risiko, von internen oder externen Veränderungen überrascht zu werden. Organisationen, die ihre Prozesse dokumentieren, steuern und überwachen, sind eher in der Lage, schnell auf neue Herausforderungen zu reagieren.
<b>Verfügbare Informationen erleichtern Verbesserungen</b>	Mit dem Zugriff auf Prozessdatenbanken und Best Practices ist es einfacher, mit geänderten Rahmenbedingungen und neuen Regelungen umzugehen.
<b>Erleichterte Aufwandsübersicht</b>	Wenn alle Aktivitäten in einem Prozess bekannt sind, ist es leichter, die direkten Aufwände zuzuordnen und Wege für Kostenreduktionen zu finden. Außerdem wird es leichter, die Preise für Produkte und Leistungen festzulegen.
<b>Angemessene und konsistente Zuständigkeitsregelungen</b>	Die Kenntnis aller Aktivitäten einer Organisation macht es leichter, sie zu standardisieren und konsistente und angemessene Zuständigkeitsregelungen zu finden. Damit wird es auch einfacher, die eigenen Kernkompetenzen zu bestimmen und zu fördern.
<b>Bewahrung vorhandenen Wissens</b>	Die Kenntnis und die Dokumentation aller Aktivitäten, die eine Organisation erledigt, sind eine wertvolle Informationsquelle und ein zentraler Bestandteil des Wissensmanagements.



## 2.2.4 Nutzen für unsere Kundinnen und Kunden

<b>Verbesserte Prozesse fördern die Kundenzufriedenheit</b>	Verbesserte Prozesse stellen sicher, dass vorgegebene Termine eingehalten werden, die Qualität von Produkten und Leistungen steigt und wegen sinkender Kosten auch die Preise gesenkt werden können. All das trägt dazu bei, dass der Kunde besser zufrieden gestellt werden kann.
<b>Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beachten Kundeninteressen</b>	Prozesse werden an den Interessen des Kunden ausgerichtet. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zur Kundenzufriedenheit beitragen, sind sichtbar. So kann jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter Sinn und Zweck seiner Aufgaben erkennen und die Zufriedenheit aller Beteiligten gefördert werden.
<b>Laufendes Controlling und Wahrung der Kundeninteressen</b>	Die Prozesssteuerung ermöglicht den beteiligten Mitarbeitern, ständig die Ergebnisse (Qualität und Quantität) zu messen und im Bedarfsfall einzugreifen. So können sich die Beteiligten auf den Kundennutzen konzentrieren.
<b>Verbesserung der Zusammenarbeit / (e-government)</b>	Ein Geschäftsprozess ist immer so ausgerichtet, dass die Leistungen ggü. den Kundinnen und Kunden im Mittelpunkt stehen. Dabei wird stets überprüft, wie die Leistungen (noch besser) über ein Online-Angebot erbracht werden können.
<b>Schnellere Leistungserbringung / transparente Bearbeitung</b>	Durch die laufende Verbesserung der Geschäftsprozesse kann die Leistungserbringung schneller erfolgen. Zudem können durch die Modellierung der Geschäftsprozesse diese auch den Kundinnen und Kunden transparent dargestellt und durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter standardisiert abgearbeitet werden.

## 2.2.5 Nutzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

<b>Sicherheit für die Beteiligten</b>	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen die Bedeutung ihres eigenen Beitrags zur
---------------------------------------	--

	Zielerreichung und erkennen, inwieweit er den Anforderungen gerecht geworden sind.
<b>Besseres Verständnis für den Gesamtzusammenhang</b>	Dokumentierte und gut verstandene Prozesse fördern das Verständnis für die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Aktivitäten und auch für die Bedeutung der Compliance als zentralen Erfolgsfaktor für das betriebliche Ergebnis. Mit dem Design von Prozessen müssen die bestehenden Verfahren hinterfragt werden. So können eventuelle Lücken oder Mängel der Dokumentation erkannt und beseitigt werden.
<b>Klarheit über die Anforderungen an eine Stelle</b>	Die Kenntnis der zu erledigenden Aufgaben erleichtert sachgerechte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für die jeweiligen Stellen.
<b>Klare Beschreibung geeigneter Arbeitshilfen</b>	Durch die detaillierte Kenntnis der Prozesse wird es leichter, die notwendigen Ressourcen entsprechend den quantitativen und qualitativen Anforderungen bereitzustellen. Gleichzeitig werden die Stelle und ihre Dokumentation optimiert.
<b>Klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten</b>	Durch dokumentierte und laufend verbesserte Geschäftsprozesse sind die Anforderungen an die jeweils mit der Ausführung betrauten Rolle klar definiert. Daraus können sowohl die fachlichen, als auch methodischen und vor allem persönlichen Kompetenzen abgeleitet werden.
<b>Verbesserung der Zusammenarbeit und Best Practices</b>	Durch transparente Geschäftsprozesse wird klar, was wie in welcher Qualität getan werden muss. Diese Transparenz und Klarheit schafft Vergleichbarkeit mit anderen (externen) Stellen.
<b>Weniger Aufwand bei Optimierung bestehender Aufgaben bzw. Einführung neuer Aufgaben</b>	In die laufende Evaluierung und Verbesserung der Geschäftsprozesse können auch bestehende bzw. neue Aufgaben integriert werden.
<b>Delegation von Verantwortlichkeiten</b>	Durch die Einführung der neuen Rollen im Geschäftsprozessmanagement werden Führungsaufgaben auf die Mitarbeiterebene delegiert. Dies schafft zum einen Freiräume für die Führungskräfte, fördert zum anderen aber die

	Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
<b>Erleichterung der Einarbeitung / Arbeitshilfen</b>	In den modellierten Geschäftsprozessen ist genau festgelegt, wer was in welcher Reihenfolge und Qualität zu erledigen hat.
<b>Steigerung der Attraktivität der Arbeitgeberin</b>	In modernen Unternehmen sind transparente Geschäftsprozesse und laufende Geschäftsprozessoptimierungen bereits etabliert. Durch die Einführung von Geschäftsprozessmanagement ist ein erster Schritt getan, um mit konkurrierenden Arbeitgebern Schritt zu halten.

#### 2.2.6 Nutzen aus weiteren Perspektiven

Ein weiterer großer Vorteil bei gemanagten Geschäftsprozessen liegt in der Nutzung und Verbindung für unterschiedliche Managementperspektiven, wie beispielsweise Risikomanagement oder Wissensmanagement – dies wurde auch durch einen Bericht der KGSt 05/2017 bestätigt. Die Schwierigkeit besteht allerdings darin, dass diejenigen, die die entsprechenden Geschäftsprozessinformationen für ihren individuellen Zweck nutzen wollen, diese auch geeignet nutzen können. Dazu müssen die „gleichen“ Geschäftsprozesse in unterschiedlicher Detaillierung und mit unterschiedlichen Perspektiven modelliert werden können; z.B. im Hinblick auf eine Digitalisierung aus IT-Sicht, im Hinblick auf eine Kapazitätsbemessung mit Durchlaufzeit und Fallzahlen, im Hinblick auf eine Stellenbewertung mit Komplexität der Arbeitsabläufe. Ein sehr entscheidender Erfolgsfaktor besteht darin, dass diese unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten miteinander in Beziehung stehen und jede/r von jeder/m die Geschäftsprozesse für seinen Zweck nutzen kann. In der Umsetzung des Geschäftsprozessmanagement muss es nun gelingen, dass die individuellen Nutzungsmöglichkeiten aufeinander aufbauen und laufend abgestimmt werden. Auch hier ist es notwendig, dass der Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement ein entsprechendes Konzept mit den Referaten erarbeitet und dieses in der Praxis Anwendung findet.

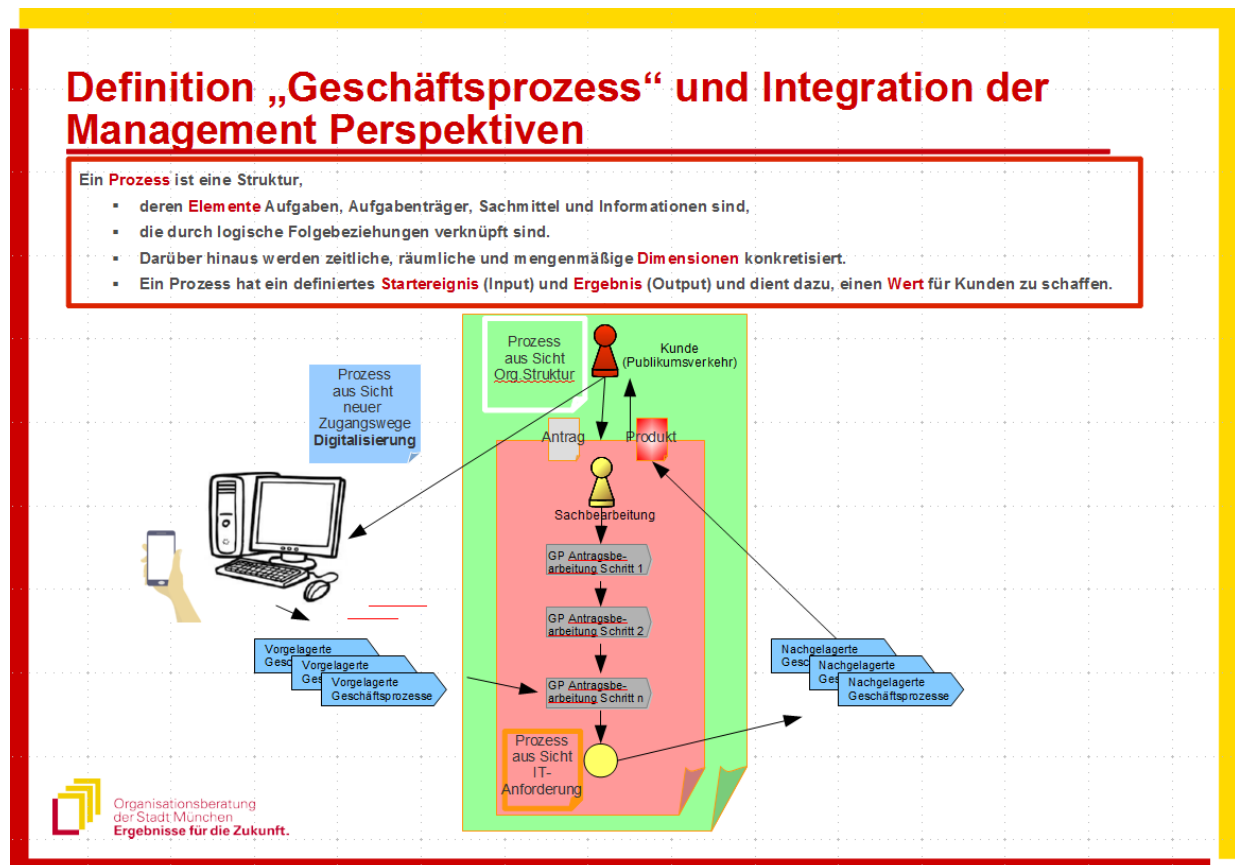


Abbildung 4: Integration der Management Perspektiven auf einen Prozess

Geschäftsprozessmanagement ist die Voraussetzung für eine mögliche Digitalisierung, die aufgrund gesetzlicher Erfordernisse (wie bspw. des Onlinezugangsgesetzes OZG) erforderlich ist. Die Digitalisierung von Abläufen kann nur dann funktionieren, wenn die notwendigen Aufgaben und Ressourcen bekannt sind. Ziel der Digitalisierung ist jedoch nicht die 1:1-Abbildung eines analogen Arbeitsablaufes, sondern das „Neudenken“ eines IT-gestützten Prozesses. Ein „digital optimierter Geschäftsprozess“ ist vollständig ohne Medienbrüche, bezieht den Kunden mit ein, und nutzt die Potentiale zur Automatisierung. Idealerweise verifiziert sich der Bürger / die Bürgerin durch ein Bürgerkonto oder dessen bereits elektronisch getätigten Angaben und schafft einen Zugang ohne Wartezeiten. Diese Gestaltung sorgt dafür, dass die Sachbearbeitung sich auf die fachliche Kernkompetenz konzentrieren kann.

Wegfallen werden bei derartigen Geschäftsprozessen insbesondere Wegezeiten, Wartezeiten und fachlich unnötige Arbeitsschritte, was der Nutzer als eine deutliche Beschleunigung in der Bearbeitungszeit wahrnehmen wird.

Weitere Synergieeffekte bestehen vor allem in Verbindung mit

- dem Dokumentenmanagementsystem (DMS)
- dem Anforderungsmanagement

- dem Qualitätsmanagement
- dem Wissensmanagement
- Dienstanweisungen
- dem Risikomanagement
- der Stellenbemessung und -bewertung
- der interkommunalen Zusammenarbeit
- dem (internen) Benchmarking

Zusammenfassend bringt Geschäftsprozessmanagement also

- eine schnellere Digitalisierung, da die Geschäftsprozesse Optimierungspotentiale aufdecken
- mehr Bürgerfreundlichkeit, da sich die Geschäftsprozesse am Kunden orientieren und schneller und flexibler werden
- attraktivere Arbeitsplätze für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da die Verwaltung moderner wird
- eine bessere Steuerbarkeit der Geschäftsprozesse, da diese transparent werden und die Auswirkung von Veränderungen besser abschätzbar ist.

### **3. Praxisbeispiele**

Innerhalb der Landeshauptstadt München und deren Eigenbetrieben gibt es bereits einige Bereiche, die sich mit Geschäftsprozessmanagement beschäftigt haben. Allen gemein ist, dass sie durch ein systematisches Vorgehen ihre Arbeitsabläufe effektiver gestaltet haben und auch laufend ihre Geschäftsprozesse im Fokus haben.

Das Amt für Ausbildungsförderung im Referat für Bildung und Sport arbeitet seit Mai 2013 im Geschäftsprozessmanagement. Alle Kernprozesse sowie einige wichtige Querschnitts- und Führungsprozesse wurden im Rahmen eines mehrjährigen Projektes analysiert, optimiert und als Arbeitshandbuch dokumentiert.

Vor Einführung des Geschäftsprozessmanagement war vor allem die Einheitlichkeit der Bearbeitung nicht sichergestellt, da eine unüberschaubare Menge von Anweisungen und Regelungen in völlig unstrukturierter Form vorlag. Zuständigkeiten waren nicht eindeutig geklärt und führten zu Doppelarbeiten. Viele Arbeitsabläufe konnten bei genauer Betrachtung erheblich vereinfacht und beschleunigt werden, was zum einen der Kundenzufriedenheit dient, zum anderen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlastet.

Folgender Mehrwert konnte nach der Einführung von Geschäftsprozessmanagement festgestellt werden:

- Steigerung der Effektivität und Effizienz durch eine Vereinfachung der Prozesse
- Reduzierung von Aufwand bei der Bearbeitung
- Einheitliche und verbindliche Regelungen und Qualitätsstandards führen zu

- Transparenz und erleichtern die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen
- Klare Strukturen und Zuständigkeiten ermöglichen eine schnelle, effektive und vor allem einheitliche Sachbearbeitung
  - Erforderliche Änderungen und Anpassungen werden durch die jeweiligen Prozessverantwortlichen schneller erkannt und können zeitnah durchgeführt werden
  - Die Bearbeitung an Schnittstellen ist deutlich optimiert und klar geregelt und reduziert den Verwaltungsaufwand
  - Durch die Festlegung der Prozessrollen mit Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) implementiert
  - Das aus den Prozessen entwickelte Kennzahlensystem ermöglicht ein umfangreiches Controlling und sichert damit langfristig die Qualität

Ein weiteres positives Beispiel innerhalb der Landeshauptstadt München ist ein gesamtstädtisches Projekt, das federführend durch die Stadtkämmerei umgesetzt wurde. Im Bereich einiger Geschäftsprozesse im Rechnungswesen konnten geforderte Personalressourcen transparent erhoben und die Zuständigkeiten geklärt werden.

Die Eigenbetriebe AWM und MSE haben seit vielen Jahren, motiviert durch angestrebte Zertifizierungen im Bereich Qualitätsmanagement, neben weiteren Instrumenten zur Steuerung auch das Geschäftsprozessmanagement eingeführt. Dies ist unter Beachtung der Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit dieser Einrichtungen ein bemerkenswertes Detail.

Das Thema Geschäftsprozessmanagement wird aber auch außerhalb der Landeshauptstadt München stark forciert.

So haben zwei Organisationsberater des Personal- und Organisationsreferates im Jahr 2015/2016 in der Partnerstadt Harare erfolgreich ein gesamtstädtisches Geschäftsprozessmanagement installiert und einige der Geschäftsprozesse digitalisiert. Auch die Flughafen München GmbH hat im Jahr 2017 verbindliche Regelungen für ein unternehmensweites Geschäftsprozessmanagement getroffen und setzt seitdem drei Personen ein, um die unterschiedlichen Bereiche des Unternehmens im Geschäftsprozessmanagement unterstützen. Andere deutsche Großstädte, wie Frankfurt, Nürnberg, Stuttgart oder Mannheim haben ebenfalls den Nutzen erkannt und verbindliche Regelungen für ihr Geschäftsprozessmanagement über deren Ratsgremien getroffen. Zudem wird in Berlin vonseiten des Innensenats Geschäftsprozessmanagement eingeführt, um Leistungen und Abläufe in den Bürgerämtern der einzelnen Bezirke zu harmonisieren und standardisieren.

Zusammenfassend ist es also lohnend, weitreichende Regelungen und Standards für das Geschäftsprozessmanagement der Landeshauptstadt München zu treffen.

#### **4. Soll-Situation und Handlungsfelder**

Basierend auf den Arbeitsergebnissen mehrerer Workshops mit den Facharchitektinnen und

Facharchitekten der Referate und RIT-STRAC sowie interkommunalen Vergleichen und Beratung durch die KGSt wird die im Folgenden dargestellte Umsetzung in Abwägung der Kosten und des Nutzens als am sinnvollsten und wirtschaftlichsten angesehen. Die dargestellten Regelungen und Standards sind dabei von den Referaten mit vorhandenem Personal (z. B. aus dem jeweiligen Anforderungsmanagement oder ggf. auch Ressourcenausweitungen) in enger Zusammenarbeit mit dem Personal- und Organisationsreferat umzusetzen.

#### 4.1 Organisatorische Verankerung und Wirkungszusammenhänge

Damit das Geschäftsprozessmanagement gut funktionieren kann, müssen die Rollen und Verantwortungen der einzelnen Bereiche sauber abgegrenzt und beschrieben sein. Nur so ist eine wirtschaftliche Erledigung der Fachaufgaben zu erzielen und mit Blick auf alle Prozesse eine nachhaltige Gesamtumsetzung des Geschäftsprozessmanagements innerhalb der Landeshauptstadt München mit Fokus auf einer weitgehenden Digitalisierung zu realisieren.

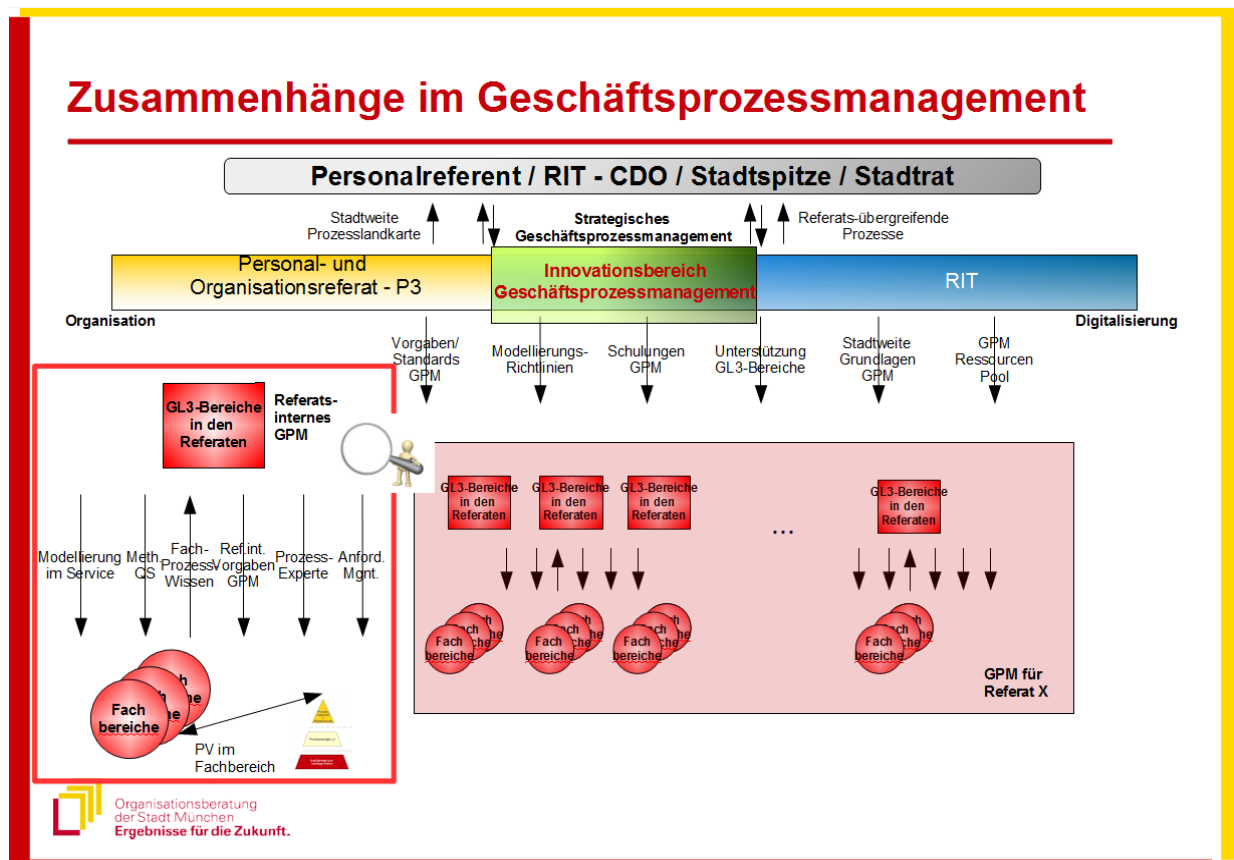


Abbildung 5: Wirkungszusammenhänge im Geschäftsprozessmanagement

Es wird vorgeschlagen, dass die GL3-Bereiche initial für den Aufbau und die Etablierung eines referatsweiten Geschäftsprozessmanagements als Dienstleister für die jeweiligen Referatsleitungen und die Fachbereiche fungieren. Das referatsweite

Geschäftsprozess-management umfasst dabei u. a. das für das jeweilige Referat strategische Geschäftsprozessmanagement, die Ausgestaltung der Prozessmanagement-Organisation auf Basis der zentralen Rahmenbedingungen sowie das operative Geschäftsprozessmanagement. Unberührt bleibt hiervon die Fach- und Ressourcenverantwortung der Fachbereiche, einschließlich der dort angesiedelten Prozesseigentümerschaft und Prozessverantwortung mit der inhaltlichen Festlegung von Qualitäten und Quantitäten für den jeweiligen Geschäftsprozess.

Soweit bei einzelnen Referaten bereits außerhalb der GL3-Bereiche Kapazitäten mit Expertise zum Geschäftsprozessmanagement vorhanden sind, sollten diese künftig bei "GL3" gebündelt werden. Grundsätzlich kann ein Geschäftsprozessmanagement nur dann erfolgreich alle gebotenen Möglichkeiten nutzen, wenn eine Einheit mit allen dazugehörigen Ressourcen und Aufgaben verantwortlich ist.

Die GL3-Bereiche sollen den Fachbereichen als GPM-Experten zur Verfügung stehen und Analyse und Design der Prozesse im Service übernehmen.

Die Fachbereiche sind für die laufende Optimierung und Steuerung ihrer Geschäftsprozesse verantwortlich, da hier auch die Verantwortung für die Umsetzung der Prozesse liegt und deshalb nur dezentral tatsächlich gesteuert werden kann. Die GL/3 Bereiche geben entsprechende Anstöße für Optimierung und Steuerung der Prozesse. Aufgrund der Überwachung der Prozesse erkennen die Fachbereiche notwendigen Anpassungsbedarf. Da sie die Prozesse ausführen, sind sie die Quelle für Prozess- und Fachwissen.

#### **4.2 „Zentrale“ stadtweit – Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement**

Es wird zudem vorgeschlagen, einen sog. **Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement** für die Ausrichtung und ganzheitliche Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements der gesamten Stadtverwaltung (Strategisches Geschäftsprozessmanagement) einzurichten. In dieser Einheit sollen die Kapazitäten und das Wissen des Personal- und Organisationsreferates und des RITs zum Geschäftsprozessmanagement gebündelt werden.

Hier ist ein Konzept für das Geschäftsprozessmanagement zu entwickeln, das durch die GL3-Bereiche sowie der Fachbereiche der Referate umgesetzt und laufend evaluiert und verbessert wird. Controlling ist Teil des Managementansatzes und daher auch Bestandteil im Geschäftsprozessmanagement.

Im Umfeld der Bereiche, die bereits Geschäftsprozessmanagement praktizieren, wurden bereits bewährte Instrumente und Methoden entwickelt. Diese sollten erhalten bleiben und für die weitere Entwicklung als Basis dienen. Dies gilt unter der Annahme, dass die bewährten Instrumente und Methoden auch für das Geschäftsprozessmanagement für die gesamte Stadtverwaltung zielführend einsetzbar sind.

Im Wesentlichen sind hier zu nennen:

- eine Modellierungsumgebung mit einheitlichem Tool zur Darstellung von Geschäftsprozessen sowie Modellierungshandbuch für Qualitätsvorgaben hinsichtlich der Darstellung und Attributierung der Prozessmodelle,
- ein Vorgehensmodell, das als Orientierung und Leitfaden dienen kann für konkrete Umsetzungsprojekte,



- Arbeitshilfen, die insbesondere die ersten Schritte im Geschäftsprozessmanagement unterstützen, z.B. ein Prozesssteckbrief (der auch den Steckbriefen anderer Großkommunen in Deutschland im Wesentlichen entspricht),
- verschiedene Metriken und Kennzahlen wie z.B. ein einfaches Reifegradmodell, das wegen des geringen Erhebungsaufwandes für einen regelmäßigen Überblick über die Prozesse eines Bereichs oder Referates geeignet ist – und insbesondere für Zielvorgaben für einen Prozess bereits heute in der LH München Anwendung findet
- ein einfaches Modell zur Bewertung der Komplexität eines Prozesses,
- Glossar für die Begrifflichkeiten im Geschäftsprozessmanagement, die ansonsten z.T. sehr unterschiedlich interpretiert werden.

Für das Geschäftsprozessmanagement muss der Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement während der Einführungsphase unter anderem die erforderliche Infrastruktur schaffen, um eine Standardisierung und Harmonisierung innerhalb der Stadtverwaltung im Geschäftsprozessmanagement sicherzustellen. Langfristig liegt seine Hauptaufgabe in der Beratung und Begleitung der GL3- und Fachbereiche, der Koordination stadtweit übergreifender Prozessoptimierungen und im Aufbau eines stadtweiten Gesamtprozesscontrollings. Hierbei liefert er in erster Linie die Methodenkenntnisse und einheitliche Vorgaben zur Modellierung.

Aufgrund der Nähe zu weiteren Organisationsthemen soll der Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement federführend in der Abteilung Organisation des Personal- und Organisationsreferates eingerichtet werden. Aufgrund der Nähe zur Digitalisierung beteiligt sich das RIT fachlich und personell und stellt die Zusammenarbeit sicher.

Aufgaben des Innovationsbereichs Geschäftsprozessmanagement sollen sein (Überblick):

- Entwicklung und Bereitstellung von Richtlinien, Standards, Methoden und Hilfsmitteln für das Geschäftsprozessmanagement der gesamten Landeshauptstadt München
- Aufbau und Verbreitung von Wissen im Geschäftsprozessmanagement
- Koordination, Controlling und Steuerung stadtweites Geschäftsprozessmanagement (inkl. Aufbau eines geeigneten Kontrollsystems)
- Coaching und Training der GL3-Bereiche und der Fachbereiche im Geschäftsprozessmanagement
- Bereitstellung einer Prozessplattform mit Modellierungsfunktion und eines Werkzeuges für das Modellieren von Prozessen (derzeit Adonis)
- Koordinierung stadtweit übergreifender Prozessoptimierungen
- Definition des Freigabeworkflows für Prozessmodelle
- Unterstützung des RIT, um die Digitalisierung voran zu treiben
- Verantwortung für zentrale Bibliotheken in Adonis (IT-Verfahren, Rollen, Dokumente)
- Vereinheitlichen von Prozesslandkarten, Prozessebenen/-schnitt
- Synergien heben durch identifizieren von redundanten Prozessen
- Schiedsstelle bei Fragen zu Methodik, Prozess-Schnitt oder Prozess-Schnittstellen
- Bilden einer Eskalationsinstanz bei strittigen Themen im Rahmen von Geschäftsprozessmanagement

Aufgaben der GL3-Bereiche sollen sein (Überblick):

- Mitwirkung bei der Entwicklung und Bereitstellung von Richtlinien, Standards, Methoden und Hilfsmitteln für das Geschäftsprozessmanagement der gesamten Landeshauptstadt München,
- Verantwortung für und Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements im jeweiligen Referat,
- Koordination, Controlling und Steuerung Geschäftsprozessmanagement für das jeweilige Referat
- Aufbau und Verbreitung von Wissen zum Geschäftsprozessmanagement im jeweiligen Referat,
- Beratung der Fachbereiche bei der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse (Prozessexperten),
- Koordinierung übergreifender Prozessoptimierungen innerhalb der einzelnen Referate,
- laufende Optimierung der referatsweiten Prozesslandkarten und Prozessebenen/-schnitt.

Die nachfolgende Tabelle bildet die vorgeschlagene „Verortung“ der jeweils für ein erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement notwendigen Rollen im Sinne einer sog. „Blaupause“ ab. Referatsspezifische Besonderheiten, insbesondere bei den GL3-Bereichen sind hierbei zu beachten.

Rolle	Bereich	Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement	GL3-Bereiche der Referate	Fachbereiche innerhalb der Referate
Prozesseigner (Processowner)				X
Prozessverantwortliche (Processmanager)				X
Ausführende Rollen				X
Prozessexperten		X stadtweit	X	
Modellierer		X stadtweit	X	

Tabelle 1: „Blaupause“ Rollenbesetzung im Geschäftsprozessmanagement

### 4.3 Notwendige Rollen und Verantwortung im Geschäftsprozessmanagement

Im Zuge des Geschäftsprozessmanagements muss festgelegt werden, wer die Verantwortung für die kontinuierliche Überwachung und Verbesserung der einzelnen, konkreten Geschäftsprozesse trägt. Mit zunehmender Prozessorientierung gewinnt demnach die Prozessverantwortung, das heißt die Frage, „wer für einen Prozess und dessen Ergebnisse verantwortlich ist“, an Bedeutung. Denn nur dort, wo die Verantwortung für Prozesse tatsächlich wahrgenommen wird, liegt die notwendige Voraussetzung zur Steuerung der Prozesse vor. Um die Prozessverantwortung als festen Bestandteil neben der Linienverantwortung zu verankern, wird eine Bündelung der Prozessverantwortung durch die Festlegung von organisationsübergreifenden Rollen empfohlen. Je häufiger diese Prozessverantwortung für einzelne Prozesse „verteilt“ wird, desto stärker wird eine Organisationseinheiten-übergreifende, einheitliche Definition und Umsetzung der Rollen erforderlich.

Welche Verhaltensweisen, Werte und Erwartungen an diese Personen gerichtet sind, wird durch eine sogenannte Rolle definiert. Dabei kann eine Person mehrere Rollen (gleichzeitig) innehaben (bspw. hat die Stelle „Sachgebietsleiter“ min. die Rollen „Leiter“ und „Sachbearbeiter“ inne). Die Verhaltensweisen, Werte und Erwartungen differenzieren sich je nach sozialen Gruppen / Systemen und stehen immer in einem bestimmten Kontext (bspw. wie die oben genannte Stelle mal als „Leiter“ und mal als „Sachbearbeiter“ angesprochen wird).

Im Zusammenhang mit Geschäftsprozessmanagement ragen zwei Rollen in ihrer Bedeutung für die Steuerung von Geschäftsprozessen heraus: Prozesseigner und Prozessverantwortlicher.

## Geschäftsprozessmanagement – zwingend erforderliche Rollen und ihre Aufgaben



Abbildung 6: Erforderliche Rollen und deren Verantwortungen im Geschäftsprozessmanagement

Neben diesen Rollen, kennt das Geschäftsprozessmanagement noch eine Vielzahl von Rollen. Für die LHM werden (zunächst) folgende weiteren Rollen vorgesehen: Prozess-Experten und Prozessmodellierer. Weitere Rollen folgen gegebenenfalls später, z.B. im Rahmen der Konzepterstellung für referatsübergreifende Prozesse.

Nachfolgend werden diese wesentlichen Rollen kurz beschrieben. Die aufgelisteten Aufgaben und Verantwortungen sind für den schnellen Überblick gedacht und nicht abschließend. Sie müssen, unabhängig von der Linienorganisation, für jeden Prozess geklärt sein:

### Prozesseigner/-in (Processowner)

Wer	I.d.R. Leitung eines bestimmten Bereichs bzw. ein Gremium (stadtweit übergreifende Geschäftsprozesse)
Anzahl	1 Person für den jeweiligen Prozess
Merkmal	Der Prozesseigner trägt die unternehmerische Verantwortung für den jeweiligen Prozess (Ergebnisverantwortung)
Aufgaben/ Verantwortung (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er/sie trägt unternehmerische Verantwortung für den Prozess</li> <li>• Er/sie ist verantwortlich, dass strategische Ziele im Prozess umgesetzt werden</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er/sie gibt Ziele für die Prozesse vor</li> <li>• Er/sie ist verantwortlich für die Prozessoptimierung, entscheidet über Optimierungsmaßnahmen zum Prozess (Kosten, Qualität, Zeit)</li> </ul>
--	---

#### Prozessverantwortliche/-r (Processmanager)

Wer	Person eine Ebene unter der des Prozesseigners, aber auch auf Ebene der Sachbearbeiter/-innen möglich
Anzahl	1 Person für den jeweiligen (Teil-)Prozess
Merkmal	Der Prozessverantwortliche kümmert sich um die laufende Verbesserung des Prozesses
Aufgaben/ Verantwortung (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er/sie stellt sicher, dass die Personen, die im Prozess Aufgaben wahrnehmen (= „ausführende Rollen“) eingewiesen werden</li> <li>• Er/sie sorgt dafür, dass der Prozess inhaltlich richtig ausgeführt wird und die benannten Prozess-Ziele erreicht werden</li> <li>• Er/sie prüft, ob die Prozesse inhaltlich richtig modelliert sind</li> <li>• Er/sie prüft laufend, ob seine/ihre Prozesse noch aktuell sind oder nicht</li> <li>• Er/sie prüft laufend, ob Änderungen (rechtliche, organisatorisch, technisch,...) bzw. Chancen oder Risiken für seine/ihre Prozesse absehbar sind</li> <li>• Er/sie meldet an den Prozesseigner bzw. der Prozesseignerin, wenn sich Prozessabläufe geändert haben oder ihm/ihr bekannt ist, dass sich Änderungen, Risiken oder Verbesserungsmöglichkeiten ergeben können</li> <li>• Er/sie schlägt der Prozesseignerin / dem Prozesseigner je nach Änderungsumfang vor, ob die Änderung während der laufenden Arbeit (z.B. Arbeitsgruppen) oder im Rahmen eines Projekts durchgeführt werden sollte</li> </ul>

Die Interaktion zwischen Prozessverantwortlichen und Prozesseigner ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes Geschäftsprozessmanagement. So ist zwingend erforderlich, dass die Geschäftsprozesse laufend gesteuert werden; dies kann beispielsweise über Prozessziele erfolgen, die sich aus der Strategie des jeweiligen Bereichs ergeben sollten.

Es ist anzuraten, dass die Steuerung der Geschäftsprozesse in zwei Dimensionen erfolgt:

- fachliches Prozessziel (Verbesserung einzelner Aktivitäten)
- Reifegradziel (Verbesserung des Geschäftsprozesses hinsichtlich des Reifegrads)

Die Aufwände zur Sicherstellung der Geschäftsprozessverantwortung und -eignerschaft schwanken je nach Prozess(reife) und -umfang.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diese Rollen festzulegen bzw. die Personen, die die entsprechende Rolle wahrnehmen sollen, zu benennen. Bei der Festlegung der Rollen und der damit verbundenen Verantwortlichkeit muss immer darauf geachtet werden, dass dies im Rahmen des organisatorischen Gesamtzusammenhangs erfolgt. So wäre es stets sinnvoll, die Rolle Prozesseigner\_in (Processowner) möglichst nah der disziplinarischen Verantwortung bzw. Linienorganisation zu verorten. Die Rolle Prozessverantwortliche\_r (Processmanager)

kann jedoch (auch) tiefergehend festgelegt werden, wenn die damit einhergehenden Weisungsmöglichkeiten mit übertragen werden. Für bereichsinterne bzw. referatsinterne Prozesse soll dies direkt im Referat nach einheitlichen Kriterien festgelegt werden (z.B. bei Sachgebiets-/Abteilungsübergreifende Prozesse die jeweils nächsthöhere, gemeinsame Führungskraft). Für referatsübergreifende Prozesse muss die Entscheidung durch den Oberbürgermeister oder den Referenten erfolgen. Die genaue Vorgehensweise muss allerdings noch in einem Konzept für übergreifende Geschäftsprozesse durch den Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement festgelegt werden. Für die Mitarbeiterebene kann bei entsprechender Menge eine eigene Tätigkeitsbeschreibung bzw. eigener Arbeitsvorgang „Prozessmanagement“ in die Arbeitsplatzbeschreibung eingefügt und schließlich bewertet werden.

#### Ausführende / beteiligte Rollen

Wer	Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des im Prozess beschriebenen Umgriffs
Anzahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variiert je nach Prozess; mehrere bis viele Personen</li> </ul>
Merkmal	Die ausführenden / beteiligten Rollen setzen den Prozess um
Aufgaben/ Verantwortung (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Übernehmen im Rahmen ihrer Fachlichkeit aktiv (einzelne) Bearbeitungsschritte im Prozess</li> <li>Können/Sollen Verbesserungen im Prozess vorschlagen</li> <li>Müssen bei Prozessstörungen und Ressourcenkonflikten an den/die Prozessverantwortliche(n) melden</li> </ul>

Weitere Rollen – wenn entsprechend geregelt:

#### Prozessmodellierer/-in

Wer	Hier kommen mehrere Personengruppen in Betracht: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter_innen der GL3-Bereiche (auch für stadtweite Prozesse, wenn diese federführend durch ein bestimmtes Referat optimiert werden)</li> <li>beauftragte Personen, die über eine entsprechende Schulung und Lizenz verfügen (z.B. Stabsstellenmitarbeiter_innen, externe Berater_innen)</li> <li>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Innovationsbereichs GPM; insbesondere für stadtweite Prozesse</li> <li>Mitarbeiter_innen der Organisationsberatung</li> </ul>
Anzahl	Mehrere Personen möglich
Merkmal	Der/die Prozessmodellierer/-in modelliert die Prozesse auf Grundlage von Interviews / Business Analyse mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. Führungskräften des jeweiligen Fachbereichs.
Aufgaben/ Verantwortung (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er/sie modelliert die Prozesse unter Beachtung der Modellierungsrichtlinien</li> <li>Er/sie stimmt sich mit dem Fachbereich (fachlich) und den Prozessexperten ab</li> <li>Er/sie hat den Überblick über die Prozesse, ihre Verknüpfungen und über ihr Zusammenspiel</li> <li>Er/sie verantwortet die Einbettung der Prozesse in bestehende Prozesse und</li> </ul>

	Prozesslandkarten
--	-------------------

#### Prozessexperten

Wer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GL3-Bereiche (auch für stadtweite Prozesse, wenn diese federführend durch ein bestimmtes Referat optimiert werden)</li> <li>• Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Innovationsbereichs GPM; insbesondere für stadtweite Prozesse</li> </ul>
Anzahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehrere Personen möglich</li> </ul>
Merkmal	Die Prozessexperten stimmen die Methodik des Geschäftsprozessmanagement stadtweit und für das jeweilige Referat ab und beraten die Fachbereiche bei allen Fragen des Geschäftsprozessmanagements. Insbesondere sind sie verantwortlich für Analyse und Design von Prozessen.
Aufgaben/ Verantwortung (Überblick)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen das referatsweite Geschäftsprozessmanagements in Abstimmung mit den Fachbereichen ein</li> <li>• Beraten bei allen Fragen des Geschäftsprozessmanagements (Analyse der Ist-Prozesse, Identifizieren von Verbesserungspotenzial, Steuerungsmaßnahmen bei der Prozessausführung ...)</li> <li>• Führen Prozessanalysen durch und entwerfen und bewerten das Prozessdesign für neue oder anzupassende Prozesse</li> <li>• Unterstützen in der Definition, Messung und Auswertung von Kennzahlen</li> </ul>

#### 4.4 Arbeitsplatzbeschreibung und Stellenwertigkeit

Um Geschäftsprozessmanagement dauerhaft in den Referaten zu installieren und etablieren, müssen die Aufgaben der oben genannten Rollen (und evtl. zukünftig weiterer Rollen), insbesondere die der Prozessverantwortlichen als sog. Musterarbeitsvorgänge in deren Arbeitsplatzbeschreibungen integriert werden. Derzeit ist noch unklar, ob bzw. inwiefern sich bestehende Wertigkeiten ändern. Aus stadtweiter Sicht ist es aber sinnvoll, diese einheitlich zu gestalten und dies über sog. Musterarbeitsvorgänge bzw. über sog. Fachkarrieren zu regeln. Eine mögliche Abstufung am Beispiel der Rolle Prozessverantwortliche/r könnte sein:

- Prozessverantwortliche/r für Prozesse im eigenen Bereich
- Prozessverantwortliche/r für bereichsübergreifende Prozesse
- Prozessverantwortliche/r für referatsweite Prozesse
- Prozessverantwortliche/r für stadtweit übergreifende Prozesse

Hier können auch weitere Kriterien, wie beispielsweise Bedeutung ggü. Bürgerinnen und Bürgern oder auch Fallzahlen eine wesentliche Rolle spielen.

Die genauen Regelungen und ein Konzept zu entsprechenden Fachkarrieren müssen in einem weiteren Schritt durch den Innovationsbereich GPM in Zusammenarbeit mit dem POR P 3.2 erarbeitet werden.

## 5. Geplantes Vorgehen – GPM Einführungsinitiative

Es ist geplant, die stadtweite Einführung von Geschäftsprozessmanagement nicht in einem „Big-Bang“ einzuführen, sondern in einem 3-jährigen Einführungsprojekt die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen und diese mit einzelnen Referaten und Fachbereichen zu evaluieren.

Ziele dieser Einführungsinitiative sind:

- Professionalisierung des Geschäftsprozessmanagements innerhalb der Landeshauptstadt München
- Verständnis für den Nutzen von Geschäftsprozessmanagement innerhalb der Politik und Verwaltung schaffen
- Aufbau des Innovationsbereichs GPM unter Zusammenarbeit von POR-P3 und RIT
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schulen
- Stadtweite Vorgaben im Geschäftsprozessmanagement weiterentwickeln
- Prozessverbesserungen in den Referaten durch die GL3-Bereiche in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen identifizieren und optimieren
- Konzept für referatsübergreifendes Geschäftsprozessmanagement erarbeiten

Konkret bedeutet dies, dass im Zeitraum 01.01.2019 bis 31.12.2021 über einzelne Projekte in den Referaten, die über die GL3-Bereiche gesteuert werden, Prozessoptimierungen durchgeführt, die entsprechenden Effekte dokumentiert und die entsprechenden Geschäftsprozesse einem Management zugeführt werden. Die Auswahl der Projekte erfolgt durch den Innovationsbereich GPM in enger Abstimmung mit den Referaten. Die GL3-Bereiche sollen in diesen Projekten durch Mitarbeiter\_innen des Innovationsbereichs GPM sowie bei Bedarf durch externe Berater\_innen unterstützt werden. In diesen Einführungsprojekten soll einheitlich – angelehnt an das empfohlene Vorgehen POR vorgegangen werden:



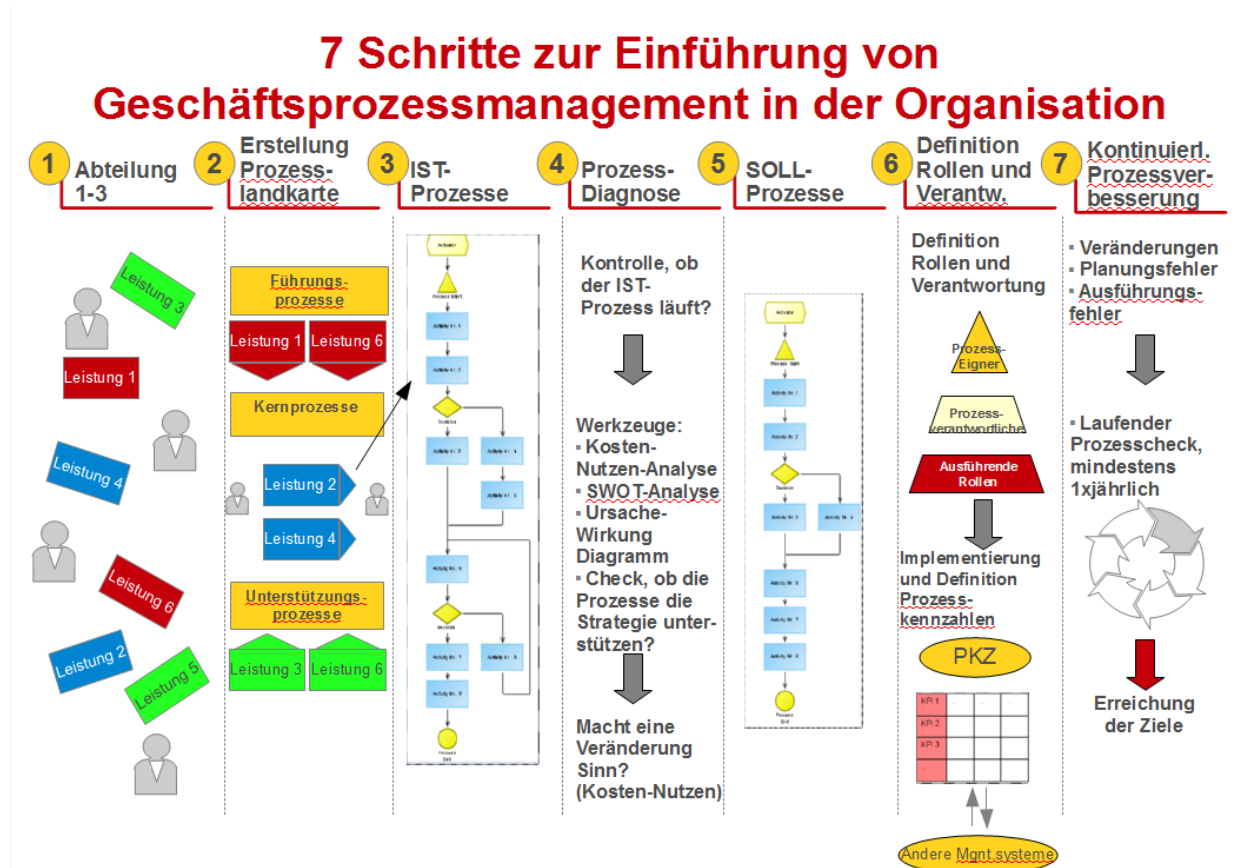


Abbildung 7: Mögliches Vorgehen im Geschäftsprozessmanagement – (entwickelt durch POR – P3.3)

Zu beachten gilt, dass die über diesen Beschluss getroffenen Regelungen und Vorgaben in der Einführungsphase laufend weiterentwickelt und angepasst werden müssen. Die Federführung hat hier der Innovationsbereich GPM. Eine weitere Aufgabe für den Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement besteht in der Festlegung von Regelungen für referatsübergreifende Prozesse. Hier zeigt sich anhand aktueller Projekte wie CAFM, dass der Handlungsdruck besonders hoch ist. Ziel soll hier nicht sein, in die Organisationshoheit der Referate einzugreifen. Ziel ist es, ein Konzept zu erarbeiten, um ein Geschäftsprozessmanagement für referatsübergreifende und stadtweite Geschäftsprozesse zu ermöglichen. Mit referatsübergreifenden Prozessen sind Prozesse gemeint, an denen mehrere Referate in der durchführenden oder mitarbeitenden Verantwortung einzelner Prozessschritte beteiligt sind und Prozesse, die mit dem gleichen Inhalt in mehreren Referaten laufen und die Durchführung jeweils nur innerhalb eines Referats stattfindet.

Zum Ende der 3-jährigen Erprobung sollen dem Stadtrat die Effekte berichtet und ein Vorschlag für das weitere Vorgehen gemacht werden.

Um die o.g. Ziele zu erreichen und die entsprechenden Regelungen zu erarbeiten, abzustimmen und die GL3-Bereiche zu unterstützen, sind innerhalb des Personal- und Organisationsreferats 2,0 VZÄ notwendig. Darüber hinaus werden, um die GL3-Bereiche bei deren referatsinterner Einführung und Umsetzung zu unterstützen, externe Beraterinnen und Berater, die Erfahrungen bei der Einführung von Geschäftsprozessmanagement im

öffentlichen Sektor gesammelt haben, benötigt.

Für externe Beraterinnen und Berater werden Sachmittel i.H.v. jährlich 400.000,-€ beantragt, die über entsprechende Rahmenverträge abgerufen werden sollen. Dieser Betrag ist für ca. 300 Beratertage jährlich angesetzt, da hier zwei Berater/-innen vollumfänglich benötigt werden. Um dem hohen Anspruch am Geschäftsprozessmanagement gerecht zu werden, sollen auch Sachmittel für Schulungen und entsprechende Zertifizierungen reserviert werden. Hierfür sind Kosten i.H.v. 25.000,-€ jährlich zu reservieren.

### **5.1 Regelungen / Rahmen für die übergreifende Zusammenarbeit und Steuerung**

Voraussetzung für den organisationsweiten Aufbau Geschäftsprozessmanagement ist ein einheitliches Verständnis von Geschäftsprozessen. Zudem müssen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte ein Bewusstsein für die Möglichkeiten und den Nutzen von Geschäftsprozessmanagement entwickeln. Es wird ein organisationsweit einheitliches Vorgehen zu entwickeln sein, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Dazu müssen weitere Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine Standardisierung und Harmonisierung unterstützen und eine einheitliche Richtung vorgeben. Hierzu zählen die Regelung von Verantwortlichkeiten, Modellierungsstandards, die Bereitstellung und Verwendung eines einheitlichen Modellierungswerkzeuges sowie die Festlegung von Vorgehen und Methodik.

### **5.2 Reifegrad im Geschäftsprozessmanagement (Ausblick)**

Sukzessive ist mit den Projekten und in den Fachbereichen der Reifegrad im Geschäftsprozessmanagement zu steigern. Ein Reifegrad beschreibt die Reife eines Geschäftsprozesses bzw. mehrerer Geschäftsprozesse in einer bestimmten Organisationseinheit. Durch ein unterschiedliches Maß an Übereinstimmung zwischen den definierten Kriterien und einem Erfüllungsgrad der Kriterien ergeben sich verschiedene Grade an Reife. Jedem dieser Reifegrade werden eine oder mehrere Anforderungen zugeordnet. Ein Reifegrad gilt nur dann als erfüllt, wenn sowohl die dort, als auch die in der vorhergehenden Stufe beschriebenen Kriterien nachweislich erbracht werden.

Eine Reifegradbestimmung dient der Steuerung von Geschäftsprozessen. Dies ist nötig, um die Entwicklung der Prozessveränderung aktiv zu gestalten. Durch Reifegrade werden bestimmte Führungsfragen beantwortet:

- „Verbessern sich die Ergebnisse / Geschäftsprozesse?“
- „Habe ich meine Geschäftsprozesse im Griff?“
- „Liefert der Geschäftsprozess die Ergebnisse nach Vorgabe?“
- „Ist die Prozesssteuerung in ausreichendem Maße etabliert?“
- „Was sind die notwendigen Steuerungsaufgaben der Verantwortlichen?“

Die Anwendung eines Reifegradmodells bietet zudem eine einfache Möglichkeit, konkrete Zielvorgaben zu definieren. Die Reifegrade werden durch Selbstkontrolle im Rahmen von Auditierungen überprüft.

In der Literatur und in der Praxis existieren sehr unterschiedliche Modelle. Es ist zu prüfen, wieweit diese für die LHM einsetzbar sind.

<i>Prozess-Reifegrad</i>	<i>Beschreibung</i>
1 Initial	Auf dieser untersten Stufe befindet sich jedes Unternehmen, in dem überhaupt kein Prozessmanagement stattfindet, wo die Prozesse also weitgehend ungeplant ablaufen.
2 Managed	Prozesse sind definiert und wiederholbar, Abteilungen managen ihre (Teil-)prozesse isoliert.
3 Standardized	Es sind unternehmensweite, standardisierte „end-to-end“-Prozesse definiert.
4 Predictable	Es findet eine quantitative Planung und Überwachung der Prozesse statt, um vorhersagbare Ergebnisse zu erzielen.
5 Innovating	Die Prozesse werden kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert.

*Tabelle 2: Beispielhaft: Business Process Maturity Model Reifegrade (Maturity Levels)*

Es gibt bereits ein sehr stabiles, verlässliches, aussagekräftiges und einfach zu bedienendes Reifegradmodell in der IT, das hervorragend als Ausgangspunkt dienen kann. Damit kann wertvolle Zeit und Mittel für eine Neuentwicklung oder Portierung von Marktmethoden eingespart werden.

So wäre es sicher vorstellbar und auch für alle Referate sowie dem Stadtrat von Nutzen, dass bei Erreichung eines bestimmten Reifegrads der Organisation die Beantragung zusätzlicher Personalressourcen schneller vonseiten des Personal- und Organisationsreferates bestätigt werden kann, da sichergestellt ist, dass die Geschäftsprozesse entsprechend optimiert sind bzw. wurden. Es wäre die Aufgabe des Innovationsbereichs GPM, aufbauend auf dem bestehenden Reifegradmodell für IT-Prozesse ein entsprechendes stadtwiees Reifegradmodell für die Organisation in Zusammenarbeit mit den GL3-Bereichen zu entwickeln und die Verbindungen / Regelungen entsprechend zu beschreiben.

### **5.3 Prozess(leistungs)kennzahlen als Ausweis von Prozessreife**

Prozess(leistungs)kennzahlen haben meistens einen Bezug zu einem bestimmten Prozess. Die Kennzahl wird so gewählt, dass sichtbar wird, inwiefern am Ende des Prozesses das gewünschte Ergebnis vorliegt. Außerdem kann die Kennzahl in Beziehung, zu den für den Prozess eingesetzten Ressourcen Zeit, Kosten und Qualität gesetzt werden. Die Arbeit mit Prozesskennzahlen soll dazu führen, dass die Prozesse der Landeshauptstadt München insgesamt besser werden und die Bürgerinnen und Bürger mit den Leistungen zufriedener sind.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen erkennen, ob sie ihre Leistung optimal erbringen oder in welchen Bereichen sie besser werden müssen.

Mit dem Fokus auf die Prozesskennzahlen können die traditionellen Kennzahlensysteme, wie beispielsweise die Kennzahlen zur Produktsteuerung, ebenfalls unterstützt werden.

Dabei geht es insbesondere um diese Fragen:

- Werden wir die gesteckten Ziele erreichen?
- Wo müssen wir möglichst rasch gegensteuern?
- Was sind unsere Stärken und wo gibt es noch Schwächen?

Wenn die passenden Prozesskennzahlen entwickelt wurden, dann liefern sie verlässliche Antworten auf diese Fragen. Diese Kennzahlen helfen sowohl den Prozessverantwortlichen, den Prozesseignern als auch weiteren Führungskräften, denn die Arbeit mit Kennzahlen ist eine wichtige Führungsaufgabe.

Positive Effekte mit der Steuerung über Prozesskennzahlen konnten bei der Landeshauptstadt München im Bereich des Amtes für Ausbildungsförderung erzielt werden.

## **5.4 Befähigungsstrategie**

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Geschäftsprozessmanagement der LH München ist eine Befähigungsstrategie, die die Bereitstellung der benötigten Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen unterstützt. Dazu muss vor allem das notwendige Bewusstsein geweckt werden:

- ..Aufklären: Informieren und ein einheitliches Verständnis schaffen
- ..Motivieren: Positive Einstellung wecken
- ..Begründen: Vorteile erklären, um einen Anreiz zur Verhaltensänderung zu bieten.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen für das Thema Geschäftsprozessmanagement mitgenommen werden bzw. mitgehen und die konkreten Rollenträger die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten besitzen oder im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen erwerben. Mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind alle Personen gemeint, die direkt und indirekt am Geschäftsprozessmanagement beteiligt und davon betroffen sind (Führungskräfte, Prozessverantwortliche, Prozesseigner, Prozessmodellierer, Prozessausführende usw.).

Die Befähigungsstrategie umfasst

- Veränderungskonzept erarbeiten
- Veränderungsmanagement durchführen
- Schulungskonzept erarbeiten
- Schulung und Fortbildung ein- und durchführen

### **5.4.1 Veränderungskonzept**

Die Entwicklung und Einführung des Geschäftsprozessmanagements der Landeshauptstadt München bringt Veränderungen mit sich, die durch ein gezieltes Veränderungsmanagement begleitet werden. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Hintergründe für den Wandel kennen. Persönliche Überzeugung und Motivation fördern die Bereitschaft, Neues anzunehmen und voranzutreiben.

Der vom Geschäftsprozessmanagement der Landeshauptstadt München angestoßene Veränderungsprozess erstreckt sich über einen längeren Zeitraum. Eine gute Planung ist

essenziell für das Gelingen. Notwendig hierfür ist ein übergreifendes Veränderungskonzept, in dem sowohl die Ziele, als auch die erforderlichen Schritte und Maßnahmen enthalten sind. Dazu gehören beispielsweise Themen wie das Schaffen eines gemeinsamen Bewusstseins, Beteiligung, Information und Kommunikation oder Workshops und Veranstaltungen (z.B. Kick-Off, Lessons Learned etc.). Das Thema Schulungskonzept wird in einem eigenen Punkt behandelt.

#### 5.4.2 Veränderungsmanagement

Veränderungsmanagement und Beteiligung ist enorm wichtig, um alle relevanten Personen mit der richtigen Information zum richtigen Zeitpunkt zu versorgen - und so auch Missverständnissen oder Gerüchten vorzubeugen. Das Veränderungsmanagement muss daher mit den ersten Maßnahmen frühzeitig beginnen, auch wenn das Veränderungskonzept noch nicht vollständig erarbeitet ist. Die beteiligten Personengruppen sind bei der Veränderung angemessen zu unterstützen.

#### 5.4.3 Schulungskonzept

Ein detailliertes Schulungskonzept soll durch den Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement erarbeitet werden. Ausgehend von den unterschiedlichen Zielgruppen und den Aufgaben der einzelnen Rollen werden die notwendige Qualifizierung und passende Fortbildungsmaßnahmen definiert.

Zu jeder Fortbildungsmaßnahme werden zielgruppenspezifisch die Qualifizierungsziele und der erwartete Nutzen definiert. Daraus werden der Inhalt, die Lehrmethode, die Art der Vermittlung, die Anzahl und der zeitliche Umfang abgeleitet. Für die Fortbildungsmaßnahmen werden Fortbildungsanbieter gesucht und die konkrete Organisation durchgeführt. Da Geschäftsprozessmanagement Führungsaufgabe ist, muss auch eine Überarbeitung der Führungskräftefortbildung in Zusammenarbeit mit P 6.2 erarbeitet werden.

Auch hier kann auf ein bestehendes Konzept für alle Zielgruppen zurück gegriffen werden, um mit geringem Aufwand zu starten und eine Basis für die Weiterentwicklung der Schulungen zu haben.

Neues braucht Zeit, sich zu festigen. Bei dem Schulungskonzept wird daher hoher Wert auf Nachhaltigkeit gelegt. Die Maßnahmen und Lehrmethoden sind so zu gestalten, dass sie auch Nachfolgemeasures wie beispielsweise Coaching beinhalten.

Das Schulungskonzept berücksichtigt als Qualifizierungsnachweise die international anerkannten Zertifikate für Geschäftsprozessmanagement-Erfahrung und -Kenntnisse (CBPP: Certified Business Process Professional oder CBPA: Certified Business Process Associate).

#### 5.4.4 Schulung und Fortbildungen

Die aus dem Schulungskonzept resultierenden Maßnahmen werden so weit wie möglich im allgemeinen Fortbildungsprogramm der LH München verankert und darüber organisiert und angeboten. Sofern es sich aufgrund des Mengengerüsts anbietet, ist ein Qualifizierungsprogramm Geschäftsprozessmanagement-Fachkarrieren (vergleichbar mit dem IT-Fachkarrieren) denkbar.

In der Übergangszeit bis zur Fertigstellung des Schulungskonzepts und dem Aufsetzen der entsprechenden Fortbildungsmaßnahmen können Schulungen bedarfsgerecht intern (so weit vorhanden, z.B. Geschäftsprozessmanagement für Führungskräfte) oder bei externen Veranstaltern in Abstimmung mit dem Innovationsbereich GPM besucht werden. Die Zertifizierungen werden für das Schulungskonzept jedoch nicht vorgesehen.

#### 5.5 Erfahrungsaustausch Geschäftsprozessmanagement

Insbesondere in der Einführungsphase ist es wichtig, sich gegenseitig regelmäßig auszutauschen, um von den positiven wie negativen Erfahrungen zu profitieren. Städte wie Frankfurt haben bereits eine jährlich stattfindende Konferenz zum Geschäftsprozessmanagement ins Leben gerufen und sehr positive Erfahrungen gemacht. Inhaltlich berichten in diesen Konferenzen unterschiedliche Fachbereiche über deren Erfahrungen im Geschäftsprozessmanagement. Angereichert wird dies durch weitere Fachvorträge von Themenspezialisten oder auch externen Referenten. Die Organisation dieser jährlich stattfindenden Treffen soll durch die zentrale Einheit erfolgen.

Im Rahmen der Beschlussvorlage „Stellenmehrbedarf für die Weiterentwicklung und Koordinierung des stadtweiten Geschäftsprozessmanagements (GPM) als Grundlage für die Digitalisierung“ (Vorlagen-Nr. 14-20 / V 12734) vom 24.10.2018 wurden bereits 2,0 VZÄ für die Aufgaben der zentralen Einheit für GPM sowie zweimal 0,5 VZÄ für die Geschäftsleitung zur Einführung des GPM im POR beschlossen.

### 6. Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>			1.275.000 € für 2019 bis 2021
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*			
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)			1.275.000 € für 2019 bis 2021
Transferauszahlungen (Zeile 12)			

	dauerhaft	einmalig	befristet
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			

Derzeit ist noch nicht konkret absehbar, wie hoch der Mittelbedarf im Jahr 2019 sein wird. Daher soll im Nachtrag 2019 der für das laufende Jahr zu erwartende zahlungswirksame Finanzbedarf angemeldet werden. Die weiteren Jahresraten werden dann ebenso zu den Planungsphasen 2020 und 2021 angemeldet. Die notwendigen erforderlichen Finanzmittel (Sachkosten) werden dem POR zusätzlich zur Verfügung gestellt und im Produkt 37111230 „Personal- und Organisationsmanagement“ eingestellt.

## 7. Finanzierung

Die Finanzierung kann weder durch Einsparungen noch aus dem eigenen Referatsbudget erfolgen.

## 8. Unabweisbarkeit

Entgegen der bisherigen Planungen waren die Entwicklungen – insbesondere im Zusammenhang mit der rasanten Geschwindigkeit hinsichtlich der Digitalisierung der Landeshauptstadt München – nicht planbar. Eine schnelle und eine im Sinne der Bürgerfreundlichkeit und wirtschaftlichen Verwaltung funktionierende Digitalisierung benötigt gut funktionierende Geschäftsprozesse. Zudem besteht durch das Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz – OZG) eine gesetzliche Verpflichtung, die Digitalisierung zu beschleunigen. Im Rahmen der Digitalisierung wurden deshalb durch das RIT mehrere sog. Task-Forces initiiert, in denen das Personal- und Organisationsreferat eine zentrale Rolle spielt. Die in der Abteilung P 3 Organisation vorhandenen Ressourcen reichen nicht aus, um hier im erforderlichen Umfang unterstützen zu können. Zudem haben einige Wissensträger die Landeshauptstadt verlassen bzw. sind in anderen für die Landeshauptstadt München wichtigen Projekten gebunden. Durch den Einsatz der externen Beraterinnen und Berater sollen hier Freiräume für die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen und die Einführung des GPM unterstützt werden. Insoweit bedarf es einer umgehenden Entscheidung, damit die externe Beratungsleistung zügig ausgeschrieben und vergeben werden kann. Zudem haben sich die Entwicklungen in der Einführung von Geschäftsprozessmanagement durch sog. agile Ansätze unerwartet stark verändert. Das entsprechend notwendige Know-How und die Erfahrung ist momentan innerhalb der Abteilung P 3 nicht vorhanden und muss durch den Besuch externer Schulungen in die Organisation der Landeshauptstadt München transferiert werden, um hier erfolgreich

sein zu können.

Nur so kann sichergestellt werden, dass die anstehenden Aufgaben im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes und der laufenden Task-Forces erfüllt werden können.

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

Die Stellungnahme der Stadtkämmerei vom 16.01.2019 ist der Beschlussvorlage als Anlage 1 beigelegt.

## 9. Begründung für die verspätete Zusendung

Das POR bittet die verspätete Zusendung der Beschlussvorlage zu entschuldigen. Entgegen der bisherigen Planungen wurden die aktuellen Entwicklungen – insbesondere im Zusammenhang der Digitalisierung der Landeshauptstadt München – noch in die Beschlussvorlage integriert. Zudem haben sich die Entwicklungen und Festlegungen im Projekt NeoIT, die für das Geschäftsprozessmanagement von hoher Bedeutung sein werden, ein wenig verzögert. Die Beschlussvorlage soll dennoch zu diesem Zeitpunkt eingebracht werden, um den Referaten im Rahmen des Eckdatenbeschluss 2019 noch die Möglichkeit zu geben, ihre evtl. zusätzlichen Ressourcenbedarfe für die Einführung von Geschäftsprozessmanagement (siehe Stellungnahmen) noch einbringen zu können.

## 10. Beteiligungen/ Stellungnahmen der Referate

### 10.1. Zustimmungen bzw. Ablehnungen

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
Direktorium	„Das Direktorium begrüßt die Initiative zur Einführung eines stadtweiten Geschäftsprozessmanagements und stimmt unter Berücksichtigung folgender Anmerkungen der Beschlussvorlage zu:“	Das POR nimmt die - vorbehaltlich der Klärung der offenen Fragen – grundsätzlich zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
	„Prozesseigner für übergreifende Geschäftsprozesse: Die Erstellung des Konzepts für übergreifende Geschäftsprozesse (vgl. S. 20. und S. 23) erfordert von Anfang an eine enge Einbindung der Referate und Eigenbetriebe. Dadurch können dann die nachfolgend konkreten Festlegungen	In der Erstellung des Konzepts für stadtweit übergreifende werden alle Referate entsprechend eingebunden. Hier können dann auch die Festlegungen aus dem Beschluss konkretisiert werden.



	<p>hinsichtlich der Prozesseignerschaft für übergreifende Geschäftsprozesse einfacher herbeigeführt werden.  Ausführende Rollen:  Da GL3-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Rollen "Prozessmodellierer/-in" und "Prozessexperte" für stadtweite Prozesse einnehmen können, sollte dies in Tabelle 1 (S. 17) ebenfalls entsprechend kenntlich gemacht werden.“</p>	
	<p>„Finanzmittel für Schulungen: Insgesamt erscheinen die Finanzmittel für Schulungen und Fortbildungen als zu gering angesetzt (S. 24). Die Einführung eines stadtweiten Geschäftsprozessmanagements wird durch die frühzeitige Schulung der involvierten Zielgruppen stark gefördert. Einschlägige Schulungen sollten deshalb frühzeitig und in der Breite für alle beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten werden.“</p>	<p>Die im Beschluss festgelegten Finanzmittel sind eine erste Schätzung. Hier ist dem POR daran gelegen, das Wissen intern weiterzuentwickeln und intern an die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu geben. Sollte im Rahmen der Einführung festgestellt werden, dass die geplanten Finanzmittel nicht ausreichen, wird der Stadtrat entsprechend befasst werden.</p>
	<p>„Erforderliche Personalkapazitäten: Die angestrebte, umfassendere Herangehensweise an die Themen Geschäftsprozessmodellierung und -management erfordert nicht nur Aufwand für die Bearbeitung dieser Themen selbst. Es wird sich in Folge daraus voraussichtlich auch eine erhöhte Anzahl an IT-Vorhaben ergeben, deren Umsetzung wiederum zu einem erhöhten Aufwand im Anforderungsmanagement führen wird. Dies trifft unserer Einschätzung nach in ähnlicher Weise auch auf weitere Aufgabengebiete zu, beispielsweise auf das, in diesem Kontext erforderliche, Veränderungsmanagement. Das Direktorium behält sich daher</p>	<p>Die Beantragung zusätzlicher Personalressourcen kann durch die Referate in eigener Zuständigkeit erfolgen.</p>

	<p>vor, zu gegebener Zeit zusätzliche Personalkapazitäten für die Umsetzung solcher Aufgabenausdehnungen zu beantragen.“</p>	
	<p>„Abschließend bittet das Direktorium um ein enge Einbindung bei der Konzeption, Weiterentwicklung und Evaluation der stadtweiten GPM-Methodik.“</p>	<p>Bei der Entwicklung der stadtweiten Regelungen und Standards werden alle Referate entsprechend eingebunden.</p>
Baureferat	<p>„Eine Stellungnahme hierzu ist uns derzeit aufgrund fehlender Voraussetzungen leider nicht möglich. Insbesondere sind dies stadtweite Rahmenvorgaben für die Einführung des GPM sowie eine gesamtstädtische Digitalisierungsstrategie.“</p>	<p>Das POR nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung. Wir gehen davon aus, dass das Baureferat bei der Entwicklung der stadtweiten Regelungen und Standards entsprechend eingebunden werden möchte.</p>
Kulturreferat	<p>„Gegen die Beschlussvorlage werden keine Einwände erhoben.“</p>	<p>Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.</p>
	<p>„Wir möchten aber bereits darauf hinweisen, dass für die Aufgabe des Geschäftsprozessmanagements keine Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden können.“</p>	<p>Die Kapazitäten für das Geschäftsprozessmanagement können durch (Re-)Priorisierung von Vorhaben des Anforderungsmanagements erfolgen. Zudem erwarten wir durch die erfolgreiche Einführung des Geschäftsprozessmanagements auch Effekte, die für die interne Weiterentwicklung genutzt werden können. Die Beantragung zusätzlicher Personalressourcen kann durch die Referate in eigener Zuständigkeit erfolgen.</p>
POR	<p>„Mit der o.g. Beschlussvorlage besteht grundsätzlich Einverständnis.“</p>	<p>Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.</p>
	<p>„Wir weisen darauf hin, dass ein erheblicher Schulungsaufwand</p>	<p>Nach Beschlussfassung sind hierzu bereits Gespräche mit der</p>

	entstehen wird, der zusätzliche Ressourcenbedarfe in der Fortbildungsabteilung erforderlich machen wird.“	Fortbildungsabteilung geplant. Die Beantragung zusätzlicher Personalressourcen kann durch die Referate in eigener Zuständigkeit erfolgen.
Stadtkämmerei	„Die Stadtkämmerei erhebt keine Einwände gegen die eingebrachte Beschlussvorlage.“	Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.
RIT	„Das RIT stimmt der o.g. Beschlussvorlage, vorbehaltlich nachfolgender Anpassungen zu.“	Das POR nimmt die - vorbehaltlich der geforderten Anpassungen – grundsätzlich zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
	„Wir bitten um Streichung des 5. Antragspunktes, da aus Sicht des RIT nicht klar ist, ob Adonis weiter benutzt werden soll oder evtl. abzulösen wäre.“	Das POR hat den 5. Antragspunkt entsprechend offener formuliert.
KVR	„Das KVR begrüßt die Weiterentwicklung und Koordinierung des stadtweiten GPM vollumfänglich.“	Das POR nimmt die - vorbehaltlich der geforderten Anpassungen – grundsätzlich zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
	„Es bedarf einer klaren Unterstützung der Referats- und Geschäftsleitung für das GPM.“	Das POR begrüßt die Aussagen des KVR und unterstützt diese.
	„Längerfristig ist nicht nur ein systematisches Identifizieren von Prozessverbesserungspotentialen nötig, sondern ein Geschäftsprozessmanagement in den Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement (GPAM) Bereichen aufzubauen... Ein zentraler Erfolgsfaktor dabei ist die Installation der Prozessverantwortung der Prozesseigner für die Zielerreichung. Mittelfristig ist zu prüfen, ob die Steuerungsfunktion des GPAM Bereichs beim GPM dadurch gestärkt werden kann, dass die Rolle Prozesseigner dort angesiedelt wird und in den Fachbereichen die Rolle	Die Rollen und Verantwortungen werden durch diese Beschlussvorlage festgelegt und sollen im geplanten Zeitraum weiter ausgearbeitet werden.

	Prozessverantwortlicher verbleibt...“	
	„Um das Geschäftsprozessmanagement auch nachhaltig innerhalb des Referates, aber auch insbesondere innerhalb der Landeshauptstadt München zu etablieren, ist es aus Sicht des KVRs notwendig und zielführend ein stadtweites GPM-Controlling aufzubauen...“	Das POR begrüßt die Aussagen des KVR und unterstützt diese. Das genaue Vorgehen wird bis 2021 erarbeitet.
	„Eine weitere notwendige flankierende Maßnahme betrifft die Definition von Prozessrollen. Die Prozessrollen Prozessexperte und Modellierer in den GPAM Bereichen sollten durch geeignete Bewertungsrollen unterlegt werden, die sich an den internationalen Zertifizierungen orientieren...“	Das POR begrüßt die Aussagen des KVR und unterstützt diese. Diese Arbeiten sollen laut aktuellen Planungen bis 2020 erfolgen.
	„In den neuen GL/3 GPAM Bereichen müssen die nötigen Ressourcen vorhanden sein, um die Verbesserungspotentiale systematisch zu identifizieren, die Umsetzung zu begleiten, den Nutzeneffekt zu evaluieren und die Veränderungen durchzusetzen. Diese Ressourcen im GPAM-Bereich werden dabei referatsweit gesehen durch die Nutzeneffekte der Prozessverbesserungen weit übertroffen. Obwohl für dieses Aufgabengebiet die bei der Landeshauptstadt München vorhandenen Facharchitektinnen und Facharchitekten als prädestiniert anzusehen sind, ist zu beachten, dass ihre fachliche Aufsicht und Qualitätssicherungsfunktion im Anforderungsmanagement weiterhin benötigt wird. Es wäre auch durchaus naheliegend, Fachanalysten, die bereits jetzt Geschäftsprozesse erheben und modellieren, verstärkt im Geschäftsprozessmanagement einzusetzen und dafür Ihre	Das POR begrüßt die Aussagen des KVR und unterstützt diese.

	<p>Qualifikationen und Skills zu erweitern.</p> <p>„Das KVR ist bereit, beim Aufbau des GPM stadtwweit eine Pilotfunktion einzunehmen. Um dies zügig und wirksam zu erreichen, bedarf es daher der angemessenen Teilhabe an der vorgesehenen Unterstützung der externe Beratungsleistungen für KVR- GPM-Pilotprojekte.“</p> <p>Neben diesen aufbau- und ergebnisorientierten Punkte ist anzumerken, dass Zukunftsthemen wie Process Mining und hinsichtlich Digitalisierung künstliche Intelligenz, disruptive Geschäftsprozessautomatisierung und IT-Sicherheitsaspekte (Blockchain Technologien, etc.) schon von Beginn an mitgedacht werden, um das GPM zukunftsorientiert aufbauen zu können.“</p>	<p>Das POR begrüßt die Aussagen des KVR und unterstützt diese. Das POR wird bzgl. Detailplanungen zeitnah auf das KVR zugehen.</p> <p>Das POR begrüßt die Aussagen des KVR und unterstützt diese. Diese angesprochenen Themen werden in den Konzepterstellungen mit berücksichtigt.</p>
RGU	<p>„Das RGU begrüßt grundsätzlich die Einführung eines stadtwweiten und systematischen Geschäftsprozessmanagements (GPM).“</p> <p>„Mit der Beschlussvorlage wird über die verbindliche, flächendeckende Einführung des GPM als Steuerungsinstrument der Landeshauptstadt München entschieden. Dabei werden unter Ziffer 2.2 ausführlich die Vorteile des GPM dargestellt. Um dem Stadtrat eine fundierte Entscheidung zu ermöglichen, sind aus unserer Sicht auch die Risiken der Einführung von GPM darzustellen und gegen die Vorteile abzuwägen.“</p> <p><b>„Abbildung 1 auf Seite 2 und in den Ausführungen Seite 2 ff.:</b> Hier findet sich als Aufgabe des Geschäftsprozess- und</p>	<p>Das POR nimmt die - vorbehaltlich der geforderten Anpassungen – grundsätzlich zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.</p> <p>Aus Sicht des POR überwiegen die Vorteile derart, dass die Erwähnung der Risiken nicht erforderlich ist.</p> <p>Die unterschiedlichen Strukturen werden bei der Detaillierung der Rahmenbedingungen berücksichtigt.</p>

	<p>Anforderungsmanagements der Punkt „<b>Rollenbildung und Stellenbemessung</b>“...Aufgrund der unterschiedlichen Strukturen in den Referaten bietet sich der Klarheit wegen ferner an, bei Benennung der bisherigen alten Organisationseinheit die Bezeichnung „GL3“ durch „ehemalige dIKA-Bereiche“ zu ersetzen.“</p>	
	<p>„<b>Seite 7 – Leistungsmessung:</b> Wir gehen davon aus, dass die Leistungsmessung anonymisiert erfolgen soll und die personalvertretungsrechtlichen Bestimmungen berücksichtigt werden.“</p>	<p>Im Geschäftsprozessmanagement werden Leistungsmessungen immer anonymisiert durchgeführt. Die personalvertretungsrechtlichen Bestimmungen werden eingehalten.</p>
	<p>„<b>Seite 10 – Delegation:</b> Wir empfehlen, den Begriff „Führungsaufgaben“ bei der Delegation auf Mitarbeiterebene zu ersetzen (z. B. durch „Teilprozess-Leitungsaufgaben“ oder „Teilprozess-Verantwortlichkeiten“), da mit dem verwendeten Begriff üblicherweise nicht delegierbare Personalführungsaufgaben assoziiert werden. Ferner bleibt die Gesamtverantwortung stets bei den Führungskräften.“</p>	<p>Die Rollen und Verantwortungen werden durch diese Beschlussvorlage festgelegt und sollen im geplanten Zeitraum weiter ausgearbeitet werden.</p>
	<p>„<b>Seite 10 Nutzen aus weiteren Perspektiven:</b> Es wird die Verknüpfung der Prozessmodellierung mit der Stellenbewertung in Hinsicht der Komplexität der Arbeitsabläufe dargestellt. Diese Verknüpfung darf aus Sicht des RGU keinesfalls zu weiteren notwendigen Verfahrensschritten bei der Stellenbewertung und damit zu Verfahrenslaufzeitverzögerungen führen. “</p>	<p>Das POR geht derzeit nicht von Verfahrenslaufzeitverlängerungen aus.</p>
	<p>„<b>Seite 16 Aufgaben des Innovationsbereichs GPM:</b> Bei Aufzählungspunkt „Schiedsstelle bei Fragen zur Methodik,</p>	<p>Die Rollen und Verantwortungen werden durch diese Beschlussvorlage festgelegt und sollen im geplanten Zeitraum weiter</p>

	<p>Prozess-Schnitt oder Prozess-Schnittstellen“ könnten Zuständigkeiten des Direktoriums bzgl. der Thematik Aufgabengliederungsplan / Geschäftsverteilung der LHM betroffen sein.“</p>	<p>ausgearbeitet werden. Sollte der Aufgabengliederungsplan geändert werden müssen erfolgt dies in enger Abstimmung mit dem Direktorium.</p>
	<p><b>„Seite 17 Tabelle über die Zuständigkeiten:</b> Hier wird dem Innovationsbereich Zuständigkeit für die Modellierung stadtweiter Prozesse zugeschrieben. Grundsätzlich ist es effizient, stadtweite Prozesse zentral, an einer Stelle zu modellieren, um Doppelarbeiten zu vermeiden. Die Zuständigkeit beim Innovationsbereich sollte jedoch nicht dazu führen, dass dies zu einer stadtweiten pauschalen Vorgabe (keine „Blaupause“) für diese Prozesse in den Referaten führt und referatsspezifische Besonderheiten sowie berechnete unterschiedliche Strukturen nicht mehr berücksichtigt werden. Dabei sollte die Organisationshoheit der Referate nicht übersehen werden.“</p>	<p>Die Rollen und Verantwortungen werden durch diese Beschlussvorlage festgelegt und sollen im geplanten Zeitraum weiter ausgearbeitet werden.</p>
	<p><b>„Ressourcen für die Umsetzung in den Referaten:</b> In der Beschlussvorlage wird der Eindruck erweckt, der Aufwand für Geschäftsprozessmanagement könne mit den <b>vorhandenen Ressourcen</b> des Anforderungsmanagements erbracht werden. Diese Einschätzung teilen wir für das RGU nicht....GPM bietet Chancen, die sich auch in den stadtweiten Bestrebungen zur Digitalisierung manifestieren... Für die Zukunft werden daher erheblich höhere Aufwände für die Qualifizierung der Mitarbeiter_innen, das begleitende Veränderungsmanagement für die Einführung von GPM und auch für die permanente Abstimmung und</p>	<p>Die Kapazitäten für das Geschäftsprozessmanagement können durch (Re-)Priorisierung von Vorhaben des Anforderungsmanagements erfolgen. Zudem erwarten wir durch die erfolgreiche Einführung des Geschäftsprozessmanagements auch Effekte, die für die interne Weiterentwicklung genutzt werden können. Die Beantragung zusätzlicher Personalressourcen kann durch die Referate in eigener Zuständigkeit erfolgen.</p>

	<p>Optimierung der Prozesse durch die Prozessrollen bei GPAM sowie in den Fachbereichen entstehen... Um auch dem Ziel der weitgehenden Digitalisierung von Prozessen nach entsprechenden Geschäftsprozessoptimierungen gerecht werden zu können, <b>erhöhen</b> sich in der Folge die IT-Vorhaben vielmehr und damit die <b>Aufgaben</b> im <b>Anforderungsmanagement</b>. Gleiches gilt für das künftig weitaus intensivere notwendige <b>Veränderungsmanagement</b>.</p> <p>Im Sinne einer hohen Professionalität und Qualität des GPM im RGU und um möglichst viele der in der Beschlussvorlage aufgeführten Vorteile zu erzielen, plant das RGU daher zusätzliche Personalressourcen für das GPM im Eckdatenbeschluss für 2020 zu beantragen. Wir gehen davon aus, dass das POR uns hierbei wohlwollend unterstützt, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.“</p>	
	<p><b>„Zeitpunkt der Ressourcenverfügbarkeit:</b> Das POR fordert in der Beschlussvorlage unter anderem Mittel für externe Ressourcen und hat bereits interne Stellen eingerichtet. Zusätzliche Ressourcen in den Referaten wird es dagegen frühestens im Laufe des Jahres 2020 geben. Dieses Missverhältnis zentraler und dezentraler Ressourcen wird möglicherweise Auswirkungen auf den Projektverlauf haben.“</p>	<p>Die externen Ressourcen sind insbesondere dafür vorgesehen, die Referate zu unterstützen und den geplanten Projektverlauf zu sichern.</p>
	<p><b>„Schulungen</b> In der Beschlussvorlage werden 25.000 Euro jährlich für Schulungen angesetzt. Wir gehen davon aus, dass darin auch die Kosten für die Schulungen in den Referaten enthalten sind. Der Betrag scheint</p>	<p>Die im Beschluss festgelegten Finanzmittel sind eine erste Schätzung. Hier ist dem POR daran gelegen, das Wissen intern weiterzuentwickeln und intern an die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu geben. Sollte</p>



	<p>uns hierfür jedoch eher gering. Zudem wird ausgeführt, dass ein Schulungsangebot vom Innovationsbereich GPM entwickelt wird. Das begrüßen wir, gehen aber davon aus, dass in den Referaten nicht abgewartet werden kann, bis ein zentrales internes Schulungsangebot etabliert wurde. Das RGU beabsichtigt daher, zeitnah in 2019 erste (vmtl. externe) Schulungen zum GPM wahrzunehmen. Wir gehen davon aus, dass diesem Vorgehen seitens des POR nichts entgegensteht.“</p>	<p>im Rahmen der Einführung festgestellt werden, dass die geplanten Finanzmittel nicht ausreichen, wird der Stadtrat entsprechend befasst werden.</p>
	<p><b>„Beteiligung der Referate an der gesamtstädtischen Konzeption des GPM:</b> Die Beschlussvorlage enthält Ausführungen zur künftigen Rollenverteilung im GPM. Diese erscheint grundsätzlich sinnvoll. Um zu vermeiden, dass den Referaten „nur“ die dezentrale Umsetzungsrolle zufällt, bitten wir um eine enge Beteiligung der Referate bei der Konzeption und Evaluation der stadtweiten GPM-Systematik.“</p>	<p>Das POR begrüßt die Aussagen des RGU und unterstützt diese. Das POR wird bzgl. Detailplanungen zeitnah auf das RGU zugehen.</p>
RAW	<p>„Das RAW stimmt der im Betreff genannten Sitzungsvorlage zu.“</p>	<p>Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.</p>
GPR	<p>„...Der Gesamtpersonalrat unterstützt die im Beschluss dargestellte Ausweitung des Geschäftsprozessmanagements (GPM).“</p>	<p>Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.</p>
	<p>„Die Sicherstellung geeigneter stadtweit regulierender Rahmenbedingungen und entsprechende Konventionen für die gesamte Stadtverwaltung sind von entscheidender Bedeutung...Bereits bewährte Instrumente und Methoden sollten, soweit möglich, erhalten bleiben und für die gesamte</p>	<p>Das POR begrüßt die Aussagen des GPR und unterstützt diese.</p>

	Stadtverwaltung zum Einsatz kommen.“	
	„Die Erarbeitung eines Konzeptes für Fachkarrieren im GPM bis Ende 2019 ist ein wichtiger Schritt und wird von uns vorbehaltlos unterstützt. Die Begleitung der anstehenden Veränderungen durch ein gezieltes Veränderungsmanagement und der frühzeitige Beginn erster Maßnahmen wird der Bedeutung des angestoßenem Veränderungsprozesses voll und ganz gerecht.“	Das POR begrüßt die Aussagen des GPR und unterstützt diese.
	„Nach Beschlussinhalt sollen die GL3-Bereiche den Fachbereichen als GPM-Experten zur Verfügung stehen und Analyse und Design der Prozesse im Service übernehmen...Allerdings sind die vorhandenen Personalkapazitäten noch für Jahre gebunden und stehen somit nicht für die referatsweit erforderliche Umsetzung des GPM zur Verfügung. Um den Aufgaben angemessen nachkommen zu können sind aus unserer Sicht Ressourcenausweitung daher unumgänglich. Hier werden Ausweitungen nicht nur in den GL3-Bereichen nötig.“	Die Beantragung zusätzlicher Personalressourcen kann durch die Referate in eigener Zuständigkeit erfolgen.
	„Eins unserer wichtigsten Ziele sollte sein, unserer Beschäftigten (Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte) spürbar zu entlasten. Eine Vereinfachung von Prozessen, die Reduzierung von Aufwänden und die Vereinbarung von einheitlichen und verbindlichen Regelungen generieren erste spürbare Mehrwerte. Wir wünschen uns eine moderne Verwaltung mit attraktiven Arbeitsplätzen. Aber nicht auf Kosten unserer Beschäftigten in den GL3- und Querschnitts-bereichen. Hier muss mit Augenmaß im Hinblick auf die	Das POR begrüßt die Aussagen des GPR und unterstützt diese.

	Arbeitsbelastung unserer Beschäftigten agiert werden.“	
	<p>„Das Geschäftsprozessmanagement bietet die Chance zu einer einheitlichen Stadtfamilie beizutragen, birgt allerdings auch das Risiko eine Spaltung innerhalb der Stadtverwaltung zu bewirken. Daher müssen unserer Einschätzung nach vor allem die sozialen Aspekte der Digitalisierung eine entscheidende Rolle spielen.</p> <p>Für das Gelingen des Projekts ist es auch wichtig, dass keine exklusiv umzusetzende Vorgabe getroffen, sondern die Strukturen der Referate mitgedacht werden. So lässt sich ein optimaler Umsetzungsgrad und eine höchstmögliche Akzeptanz in den Einheiten erreichen.“</p>	Das POR begrüßt die Aussagen des GPR und unterstützt diese.
	„Für eine Zusammenarbeit stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.“	Das POR wird bzgl. Detailplanungen zeitnah auf den GPR zugehen.
Kommunalreferat	<p>Im Grundsatz begrüßen wir diese Beschlussvorlage sehr und halten sie für dringend erforderlich. Im Zusammenhang mit der auch in der Stadtverwaltung anstehenden Digitalisierung ist ein etabliertes Geschäftsprozessmanagement (GPM) ein zentraler Erfolgsfaktor. Der in der Vorlage skizzierten Rolle der GL3-Bereiche beim Aufbau und bei der Etablierung des GPM, wie auch der Festlegung, dass die Fach- und Ressourcenverantwortung bei den Fachbereichen verbleibt, ist generell zuzustimmen. Wir haben jedoch Bedenken, ob die ausschließliche Zuordnung der Rollen Prozesseigner und Prozessverantwortlicher zu den Fachbereichen die gewünschte und auch notwendige Weiterentwicklung im GPM ermöglicht und</p>	<p>Das POR nimmt die - vorbehaltlich der geforderten Anpassungen – grundsätzlich zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.</p> <p>Die Rollen und Verantwortungen werden durch diese Beschlussvorlage festgelegt und sollen im geplanten Zeitraum weiter ausgearbeitet werden.</p>

	<p>sicherstellt...“</p> <p>„Die Eigenbetriebe des Kommunalreferats sind an dem Thema Geschäftsprozessmanagement sehr interessiert und sehen es als notwendig und zielführend an, in diesem Umfeld weitere Maßnahmen zu ergreifen und umzusetzen. Daher bitten wir, diese frühzeitig in die weiteren Maßnahmen einzubeziehen, um die Besonderheiten der Eigenbetriebe z.B. bereits in der Konzeptphase berücksichtigen zu können.... Gleichzeitig bitten wir aber auch, die Eigenständigkeit und die besonderen Organisationshoheiten der Eigenbetriebe bei Konzeption, Einführung und Umsetzung des GPM zu berücksichtigen...“</p>	<p>Das POR begrüßt die Aussagen des Kommunalreferats sehr bewertet das Interesse der Eigenbetriebe sehr positiv. Das POR wird bzgl. Detailplanungen zeitnah auf das Kommunalreferat zugehen.</p>
	<p>Der Vorlagenentwurf geht von einer 3-jährigen Einführungsphase (01.01.2019 - 31.12.2021) aus, in der über einzelne Projekte in den Referaten Prozessoptimierungen durchgeführt werden sollen. Die Auswahl dieser Projekte soll durch den Innovationsbereich GPM zusammen mit den Referaten erfolgen. Hier muss aus unserer Sicht die letztendliche Entscheidung jedoch bei den Referaten liegen, da diese auch die hierfür notwendigen Personalressourcen zur Verfügung stellen müssen.</p>	<p>Das POR wird bzgl. Detailplanungen zeitnah auf den Kommunalreferat zugehen.</p>
	<p>„Wie die Vorlage weiterhin richtig feststellt, besteht ein besonderer Handlungsbedarf hinsichtlich referatsübergreifender Prozesse... Für referatsübergreifende Prozesse sieht der Beschlussentwurf bei der Festlegung von Rollen und Benennung der damit betrauten Personen eine Entscheidung "durch den Oberbürgermeister oder den</p>	<p>Das POR begrüßt die Aussagen des Kommunalreferats und unterstützt diese. Das POR wird bzgl. Detailplanungen zeitnah auf den Kommunalreferat zugehen.</p>

	<p>Referenten" (gemeint ist hier wohl der IT-Referent) vor. Vorbehaltlich des hierzu noch zu entwickelnden Konzeptes muss jedoch u.E. eine ausreichende Einbindung der Referatsleitungen der jeweils tangierten Fachreferate sichergestellt sein.“</p>	
	<p>„Die Verantwortung für eine angemessene Personalausstattung in den Referaten zur Umsetzung des GPM (Prioritätensetzung bzw. Ressourcenausweitung) wird den Referaten zugewiesen (Vortrag des Referenten Ziff. 2 und Ziff. 4 sowie Antrag des Referenten Ziff. 10). Dem-entsprechend beinhaltet Ziff. 5 des Vortrags des Referenten auch nur Personalressourcen für das POR. „</p>	<p>Die Beantragung zusätzlicher Personalressourcen kann durch die Referate in eigener Zuständigkeit erfolgen.</p>
	<p>„Da die Auswahl von Projekten für die Einführungsoffensive erst noch erfolgen wird, sehen wir eine ggf. erforderliche Bereitstellung von Personalressourcen für ein derartiges Projekt aufgrund der aktuellen Vorlaufzeiten...jedoch sehr kritisch...Wie die Vorlage richtig ausführt, bedarf die Einführungsoffensive geeigneter Ziele. Unserer Erachtens erfüllen die hier dargestellten „Ziele“ leider nur zum Teil die SMART-Anforderungen an eine Zieldefinition. Eine durchgehend eindeutige, nachvollziehbare und messbare Zieleformulierung wäre an dieser Stelle wünschenswert.“</p>	<p>Die externen Ressourcen sind insbesondere dafür vorgesehen, die Referate zu unterstützen und den geplanten Projektverlauf zu sichern. Die Beantragung zusätzlicher Personalressourcen kann durch die Referate in eigener Zuständigkeit erfolgen.</p>
	<p>Unter Punkt 2.2.6 ist in Abb. 4 unter anderem formuliert, dass ein Prozess dazu dient, „einen Wert für den Kunden zu schaffen“. Unserer Meinung nach erzeugen „lediglich“ die Kernprozesse eines Unternehmens einen „Wert“ für die Kundinnen und Kunden – sofern</p>	<p>Die Definitionen, Rollen und Verantwortungen werden durch diese Beschlussvorlage festgelegt und sollen im geplanten Zeitraum weiter ausgearbeitet werden. Dies in enger Abstimmung mit de Referaten.</p>

	<p>damit externen Kundinnen und Kunden der LHM gemeint sind. Ebenso wichtig ist es aber auch, die Führungs- und Unterstützungsprozesse im Rahmen des GPM zu betrachten und zu managen (wie in Abb. 7 dargestellt)... Eine eindeutige Benennung wäre hier wünschenswert.</p>	
	<p>„Antragsziffer 4 verweist auf einen Geschäftsprozessmodellierungsstandard „BPMS“... Als Modellierungsstandard wäre hier „BPMN“, ggf. mit der Konkretisierung 2.0, zutreffender.“</p>	<p>Für die Landeshauptstadt München wurde sich auf den Modellierungsstandard BPMS geeinigt. Ggf. kann es im Rahmen der weiteren Entwicklungen durchaus passieren, dass auf BPMN gewechselt wird. Dies erfolgt selbstverständlich in Abstimmung mit den Referaten.</p>
Planungsreferat	<p>„Das Planungsreferat begrüßt grundsätzlich die Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements...“</p>	<p>Das POR nimmt die grundsätzlich zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.</p>
	<p>„Um das Thema Geschäftsprozessmanagement stadtweit verankern zu können, sind allerdings erhebliche Personalressourcen erforderlich...Das Planungsreferat wird deshalb eigenständig Ressourcen beantragen...“</p>	<p>Die Kapazitäten für das Geschäftsprozessmanagement können durch (Re-)Priorisierung von Vorhaben des Anforderungsmanagements erfolgen. Zudem erwarten wir durch die erfolgreiche Einführung des Geschäftsprozessmanagements auch Effekte, die für die interne Weiterentwicklung genutzt werden können. Die Beantragung zusätzlicher Personalressourcen kann durch die Referate in eigener Zuständigkeit erfolgen.</p>
RBS	<p>„Das Referat für Bildung und Sport begrüßt die ganzheitliche Weiterentwicklung des Themas „Geschäftsprozessmanagement“ in der Landeshauptstadt München durch die Schaffung eines Innovationsbereiches Geschäftsprozessmanagement und die GPM – Einführungs-offensive. Wir</p>	<p>Das POR nimmt die grundsätzlich zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.</p>

	<p>erwarten aus dieser Vorgehensweise eine größere Verbindlichkeit bei der Einführung des Geschäftsprozess-managements.“</p>	
	<p>„Als kritisch betrachten wir die Ressourcenfrage: Die vorhandenen Personalkapazitäten sind gemäß vereinbartem Leistungsschnitt gebunden, ...eine Umwidmung der heute vorhandenen Kapazitäten hin zum GPM würde eine Schwächung anderer Bereiche bedeuten. Wir regen an, eine auf Kennzahlen basierte Stellenbemessung durch das Personal- und Organisationsreferat zu entwickeln.“</p>	<p>Die Kapazitäten für das Geschäftsprozessmanagement können durch (Re-)Priorisierung von Vorhaben des Anforderungsmanagements erfolgen. Zudem erwarten wir durch die erfolgreiche Einführung des Geschäftsprozessmanagements auch Effekte, die für die interne Weiterentwicklung genutzt werden können. Die Beantragung zusätzlicher Personalressourcen kann durch die Referate in eigener Zuständigkeit erfolgen.</p>
	<p>„Die Ansiedelung des GPM wird im RBS nicht gemäß der sog. „Blaupause“ in einer Organisationseinheit GL 3 erfolgen, sondern wegen der referatsspezifischen Besonderheit des RBS in der RBS-IT bzw. künftig in der „RBS-IT Nachfolgeorganisation“, deren konkrete Ausgestaltung derzeit in einem Projekt erarbeitet wird.</p> <p>Wir bitten, folgende Ergänzungen (fett gedruckt) aufzunehmen: ...“</p>	<p>Die Definitionen, Rollen und Verantwortungen werden durch diese Beschlussvorlage festgelegt und sollen im geplanten Zeitraum weiter ausgearbeitet werden.</p> <p>Die noch zu erarbeitenden Details werden in enger Abstimmung mit dem RBS erfolgen.</p> <p>Die referatsspezifischen Besonderheiten des RBS stehen hier nicht entgegen.</p>
	<p>Wir bitten künftig alle Informationen und Anfragen zum Thema GPM im RBS an RBS-IT zu richten und parallel zur Information RBS-GL einzubinden.</p>	<p>Die noch zu erarbeitenden Details und die Weiterentwicklung des GPM werden in enger Abstimmung mit beiden Bereichen des RBS erfolgen.</p>

Der Korreferentin des Personal- und Organisationsreferates, Frau Stadträtin Messinger, sowie der zuständigen Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Bär, ist ein Abdruck der Beschlussvorlage zugeleitet worden.

## **II. Antrag des Referenten**

1. Vom Vortrag des Referenten wird Kenntnis genommen.
2. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, die Weiterentwicklung des stadtweiten Geschäftsprozessmanagements zentral zu koordinieren und einen Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement einzurichten.
3. Der Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement wird beauftragt, verbindliche Richtlinien und Rahmenvorgaben zum Geschäftsprozessmanagement in Abstimmung mit den Referaten zu entwickeln. Diese sind dann für alle Referate, die sich mit Geschäftsprozessmanagement beschäftigen, verbindlich. Gleichzeitig wird der Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement beauftragt, bis 06/2020 ein geeignetes Reifegradmodell zu entwickeln.
4. Der Geschäftsprozessmodellierungsstandard BPMS sowie die Verwendung der Software ADONIS® zur fachlichen Darstellung von Geschäftsprozessen wird entsprechend der Vorgaben der zentralen Steuerungseinheit in der gesamten Stadtverwaltung verwendet. Der Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement wird damit beauftragt, die für das Geschäftsprozessmanagement notwendigen Grundlagen bedarfsorientiert weiterzuentwickeln.
5. Der Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement wird beauftragt, sich rechtzeitig vor Auslauf des Vertrages des Modellierungswerkzeugs Adonis um eine adäquate Lösung zu kümmern bzw. eine Verlängerung des Wartungsvertrags zu prüfen. Das RIT wird beauftragt, einen entsprechenden Vergabeslot für eine mögliche Ausschreibung zu sichern.
6. Die Referate und Eigenbetriebe sind unverändert verantwortlich für Organisationsangelegenheiten im Rahmen der Delegationsbeschlüsse und somit auch



zuständig für die Gestaltung und Steuerung ihrer Geschäftsprozesse. Der referatsweite Aufbau und die Steuerung des Geschäftsprozessmanagements erfolgt durch die GL/3 Bereiche.

7. Der Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement wird beauftragt, bis Ende 2019 Regelungen und ein Konzept zu Fachkarrieren im Geschäftsprozessmanagement zu erarbeiten.
8. Der Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement wird beauftragt, ein Schulungskonzept zu erarbeiten und erste Pilot-Schulungen durchzuführen.
9. Der Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement erhält für externe Beratungsleistungen für die Jahre 2019 bis 2021 insgesamt 1.275.000,-€, die bedarfsgerecht zur Unterstützung geeigneter Projekte in den Referaten eingesetzt werden. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, den für das Jahr 2019 voraussichtlich zahlungswirksamen Mittelbedarf im Rahmen des Nachtrags 2019 anzumelden. Der weitere Mittelbedarf ist zu den jeweiligen Planungsphasen 2020 und 2021 anzumelden.
10. Die Referate werden beauftragt, geeignete Ressourcen für die Einführung und Durchführung von Geschäftsprozessmanagement zur Verfügung zu stellen, um auch die Digitalisierung aktiv betreiben zu können. Dazu sollten vorhandene Ressourcen aus dem Anforderungsmanagement bereitgestellt oder zusätzliche Ressourcen beantragt werden.
11. Das Personal- und Organisationsreferat wird beauftragt, dem Stadtrat Ende 2021 über die Erfahrungen im stadtweiten Geschäftsprozessmanagement zu berichten.
12. Der Beschluss unterliegt der Beschlussvollzugskontrolle.

### **III. Beschluss**

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung obliegt der Vollversammlung des Stadtrats.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der/Die Vorsitzende

Der Referent

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

Dr. Dietrich  
Berufsmäßiger Stadtrat

**IV. Abdruck von I. mit III.**  
über D-II-V-Stadtratsprotokolle  
über das Direktorium Dokumentation  
über das Revisionsamt  
über die Stadtkämmerei

zur Kenntnis.

**V. Wv. Personal- und Organisationsreferat, POR-P3.31**

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
2. an das Direktorium – Dokumentationsstelle  
an das Direktorium – Geschäftsleitung  
an das Baureferat – Geschäftsleitung  
an das Kommunalreferat – Geschäftsleitung  
an das Kreisverwaltungsreferat – Geschäftsleitung  
an das Kulturreferat – Geschäftsleitung  
an das Personal- und Organisationsreferat – Geschäftsleitung  
an das Referat für Arbeit und Wirtschaft – Geschäftsleitung  
an das Referat für Bildung und Sport – Geschäftsleitung  
an das Referat für Gesundheit und Umwelt – Geschäftsleitung  
an das Referat für Informations- und Telekommunikationstechnik – Geschäftsleitung  
an das Referat für Stadtplanung und Bauordnung – Geschäftsleitung  
an das Sozialreferat – Geschäftsleitung  
an die Stadtkämmerei – Geschäftsleitung  
an die Gesamtpersonalvertretung - GPR  
an das Revisionsamt

zur Kenntnis.

Am