

## **Weiterentwicklung des IT-Bedarfsmanagements im Referat für Bildung und Sport**

### **Sitzungsvorlage Nr. 20 - 26 / V 05118**

#### **Anlage**

Steckbriefe zu den Kernprozessen des IT-Bedarfsmanagements

#### **Bekanntgabe im Bildungsausschuss des Stadtrates vom 01.12.2021** Öffentliche Sitzung

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

##### **1. Ausgangslage**

Der Stadtrat hat im März 2021<sup>1</sup> beschlossen, die Verantwortung für die Steuerung der LHM Services GmbH (LHM-S) vom Referat für Bildung und Sport (RBS) an das IT-Referat (RIT) zu übergeben. Diese organisatorische Veränderung soll für eine schnellere zukunftsgerichtete Entwicklung der pädagogischen IT-Landschaft sorgen. In diesem Zusammenhang hat der Stadtrat das RBS beauftragt, unter Berücksichtigung der gutachterlichen Empfehlungen die für die Weiterentwicklung der medienpädagogischen Strategie sowie des pädagogischen Bedarfsmanagements erforderlichen Strukturen und Prozesse zu optimieren und im vierten Quartal 2021 hierzu zu berichten. Mit dieser Bekanntgabe möchte das RBS den Stadtrat über den aktuellen Sachstand der Umsetzung informieren.

Ausgangspunkt der – durch die Beratungsgesellschaft Kienbaum – begleiteten Neuausrichtung des IT-Bedarfsmanagements waren vertiefte Analysen der Bestandssituation sowie darauf aufbauend qualitative Interviews, die sowohl mit den IT-Bedarfsmanager\*innen im RBS als auch mit den Mitarbeiter\*innen der LHM-S in den Bereichen Strategisches Anforderungsmanagement sowie IT-Demandmanagement durchgeführt und von Kienbaum ausgewertet wurden. Es folgten Workshops von Kienbaum mit dem RBS zu den Rollen und Aufgaben sowie zu den Prozessen im IT-Bedarfsmanagement. In der vorliegenden Bekanntgabe werden die externen Schnittstellen nicht dargestellt, da diese derzeit im Rahmen des Projektes „Optimierung der Steuerung der Bildungs-IT“ (OptiBIT) des IT-Referats

---

<sup>1</sup> Siehe Beschlussvorlage Optimierung der Steuerung der Bildungs-IT – Übergang der Verantwortung an das IT-Referat (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02808) vom 03.03.2021.

ausgearbeitet und geschärft werden. Der Fokus liegt somit auf den internen Aufgaben und Prozessen des IT-Bedarfsmanagements im RBS, die in engem Verhältnis zu der neuen Stabsstelle Medienpädagogische Steuerung (MPS) stehen.

## 2. Rollen und Aufgaben

Die derzeitige Struktur des IT-Bedarfsmanagements weist Schnittstellen zwischen allen Akteuren auf, die zu Reibungsverlusten in Bezug auf Zeit und Effizienz führen. In der Zielstruktur ist die Kommunikation deswegen über eine einheitliche Schnittstelle zwischen dem RBS und dem RIT vorgesehen. Dieser Weg soll dazu führen, die Bildungseinrichtungen bestmöglich in ihrer medienpädagogischen Ausrichtung zu begleiten, zu optimieren und auf die Zukunft vorzubereiten.



Schaubild 1: Visualisierte Darstellung der weiterentwickelten Strukturen des IT-Bedarfsmanagements unter Berücksichtigung der neuen Stabsstelle Medienpädagogische Steuerung (MPS).

### 2.1 Die Stabsstelle Medienpädagogische Steuerung (MPS)

Zum 1.9.2021 wurde im RBS die neue Stabsstelle MPS eingerichtet, die organisatorisch an das Büro der Referatsleitung angegliedert ist. Durch die neue Einheit soll gewährleistet werden, dass zukünftig medienpädagogische Inhalte, IT-Anforderungen und -Projekte seitens des IT-Bedarfsmanagements der Geschäftsbereiche inhaltlich betreut und gesteuert werden. Darüber hinaus ist die Stabsstelle mit der Erfassung und Behandlung von geschäftsbereichsübergreifenden, strategischen IT-Themen der dezentralen Bildungseinrichtungen beauftragt, die einen medienpädagogischen Bezug aufweisen. Zudem soll sie die Referatsleitung und die Leitungen der Geschäftsbereiche bei der Formulierung und Umsetzung der medienpädagogischen Digitalisierungsstrategie an den Bildungseinrichtungen in München unterstützen (die Digitalisierungsstrategie für den RBS-Kernbereich ist Aufgabe des GPAM). Das IT-Bedarfsmanagement ermittelt aus den medienpädagogischen Zielen der Bildungseinrichtungen die Bedarfe und gibt beides an MPS weiter. Mit der Bündelung aller Ziele und Bedarfe der Geschäftsbereiche legt die Stabsstelle MPS die grundlegenden und langfristigen, medienpädagogischen Ziele im RBS fest. Ziel ist es, ein koordiniertes Gesamtverfahren im RBS zu erreichen, wofür die Stabsstelle die beiden Schwerpunkte „Koordination“ und „Strategie“ aufweist. Insgesamt sind in MPS 3,5 VZÄ verortet.

Die Koordinierungsstelle wird besetzt durch die Stabsstellenleitung (1 VZÄ) und dient als Single Point of Contact, insbesondere in Bezug auf das Multiprojektmanagement gegenüber dem RIT und dem IT-Bedarfsmanagement des RBS. Dabei ist sie die Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Ebene, zwischen Steuerungs- und Kernprozessen. In der Koordinierungsstelle erfolgt die Kategorisierung und Bündelung der Bedarfe der

Geschäftsbereiche, sie dient als Schnittstelle zur Referatsleitung in Belangen der Bildungs-IT und trifft verbindliche Vereinbarungen mit externen Partnern. Für die Konzeption, Evaluation sowie Weiterentwicklung und Nachhaltung einer einheitlichen und übergreifenden Digitalisierungsstrategie im Bildungsbereich sind zwei Digitalisierungsstrateg\*innen (1,5 VZÄ) verantwortlich. Sie erstellen die geschäftsbereichsübergreifenden Leitbilder und Strategien partizipativ und basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, erarbeiten die Standards für das Qualitätsmanagement zusammen mit dem IT-Bedarfsmanagement und sind mit dem Innovationsmanagement im Rahmen der Bildungs-IT betraut. Eine weitere Stelle (1 VZÄ) soll das Team der Stabsstelle MPS bei der Erstellung von Beschlussvorlagen sowie Anfragen unterstützen und die Aufgaben einer Steuerungsunterstützung übernehmen. Zum derzeitigen Stand ist die Stabsstelle MPS mit der Koordinierungsstelle sowie mit einer der Strategiestellen und damit mit 2 VZÄ von den insgesamt vorgesehenen 3,5 VZÄ besetzt.

## 2.2 Das IT-Bedarfsmanagement

Um die effiziente Einbindung der Geschäftsbereiche sicherzustellen und die anforderungsgerechte Weiterentwicklung der IT-Leistungen im pädagogischen Kontext auch zukünftig effektiv zu unterstützen, verbleibt die Funktion des IT-Bedarfsmanagements weiterhin in den Geschäftsbereichen A (Allgemeinbildende Schulen), B (Berufliche Schulen), KITA (Kindertageseinrichtungen), PI-ZKB (Pädagogisches Institut – Zentrum für Kommunales Bildungsmanagement) und Sport<sup>2</sup>. Hierdurch wird die Verantwortung der Geschäftsbereiche für die IT in ihren Einrichtungen gestärkt, eine stringente Abstimmung zwischen allen Beteiligten geschäftsbereichsintern ermöglicht und die große Nähe zu den Bildungseinrichtungen wirksam genutzt. Die unterschiedlichen Anforderungen und Strukturen der einzelnen Schularten finden darüber hinaus besondere Berücksichtigung. Neben einer gemeinsamen Schnittmenge bedingt die Heterogenität zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen jedoch auch, dass sich die Aufgabenstellungen der IT-Bedarfsmanager\*innen in den jeweiligen Bereichen unterscheiden werden: Während sich bei dem IT-Bedarfsmanagement von A, B und KITA die größte gemeinsame Schnittstelle in den Aufgabenstellungen finden lässt, können besonders große Unterschiede beim PI-ZKB sowie bei Sport identifiziert werden. Das PI-ZKB ist als die Nahtstelle zu den anderen pädagogischen Geschäftsbereichen A, B und KITA zu beschreiben. Ihm kommt die Verantwortung für die Fort- und Weiterbildung sowie für die Beratung, Kooperation und Vernetzung im Rahmen der Förderung von Medienkompetenz zu. Darüber hinaus hat das PI-ZKB eine wesentliche Funktion als Impulsgeber im Innovationsmanagementprozess in Bezug auf neue digitale Medien. Im Sportbereich liegt der Fokus des IT-Bedarfsmanagements auf der digitalen Organisation der Sportstätten.

Das IT-Bedarfsmanagement ist derzeit wie folgt in den Geschäftsbereichen vertreten:

- Geschäftsbereich A: 4 VZÄ (1 Teamleitung mit 3 Mitarbeiter\*innen)
- Geschäftsbereich B: 5 VZÄ (1 Teamleitung mit 4 Mitarbeiter\*innen)
- Geschäftsbereich KITA: 2 VZÄ (1 VZÄ Kernbereich, 1 VZÄ Betrieb der Einrichtungen in städtischer Trägerschaft)
- PI-ZKB: 1 VZÄ
- Geschäftsbereich Sport: 1 VZÄ

---

<sup>2</sup> Die bisherige Stelle für eine\*n Bedarfsmanager\*in ging im Rahmen der Neustrukturierung des GB Sport in die dortige Steuerungsunterstützung über.

### 3. Prozesse im Referat für Bildung und Sport

Im RBS legt die Stabsstelle MPS gemeinsam mit den IT-Bedarfsmanager\*innen die Strategie und ihre pädagogischen Bedarfsanforderungen im Bereich Bildung und Digitalisierung (Bildungs-IT) fest. Die folgende Prozesslandkarte stellt im Wesentlichen die Kernprozesse des IT-Bedarfsmanagements dar, welche durch Steuerungsprozesse und Unterstützungsprozesse flankiert werden. Sie skizziert somit die im Referat für Bildung und Sport intern im IT-Bedarfsmanagement ablaufenden Prozesse.

#### 3.1 Prozesslandkarte

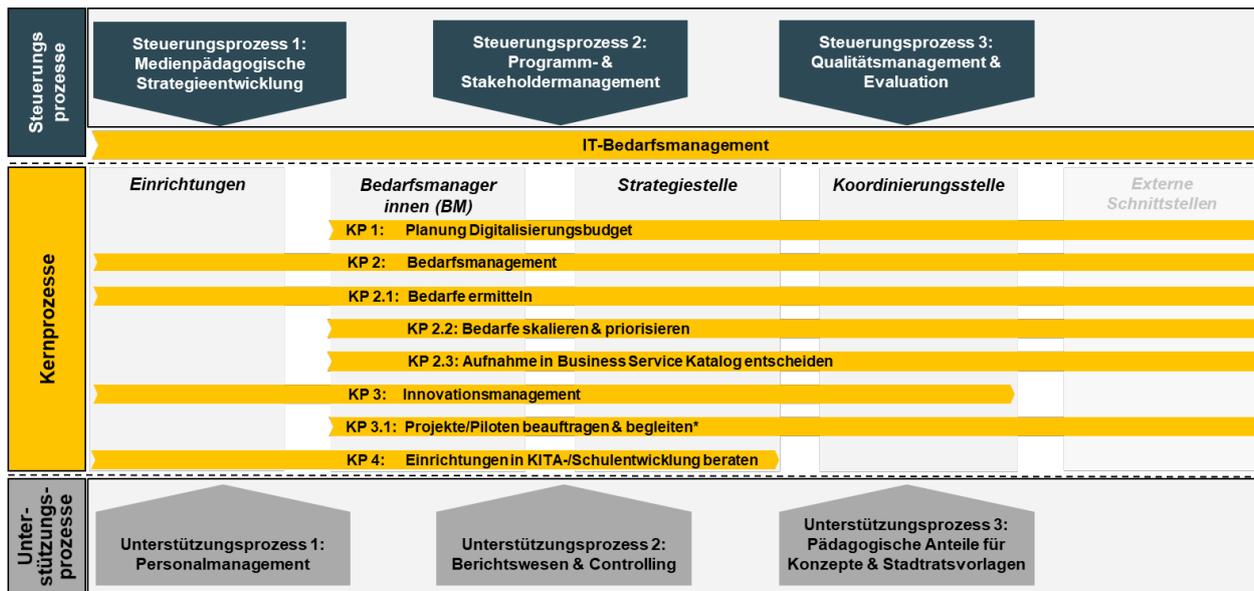


Schaubild 2: Darstellung der Steuerungsprozesse, der Unterstützungsprozesse und der Kernprozesse in Bezug auf das IT-Bedarfsmanagement des RBS

Die Steuerungsprozesse garantieren die strategische pädagogische Zielerreichung der Bildungs-IT und geben die Rahmenbedingungen für die inhaltliche Ausgestaltung der Kernprozesse vor. Diese wirken sich auf alle Prozesse aus und können themenspezifisch oder hierarchisch beeinflusst werden. Die Umsetzung erfolgt über die Stabsstelle MPS. Durchführungsaufträge werden an die IT-Bedarfsmanager\*innen entsprechend delegiert, eine Zuarbeit wird erwartet. Zu den Steuerungsprozessen zählen die medienpädagogische Strategieentwicklung inklusive der Vorausschau digitaler Trends, das Programm- und Stakeholdermanagement sowie das Qualitätsmanagement mit begleitender Evaluation, um die Wirkung der Digitalisierungsstrategie zu messen.

Die Unterstützungsprozesse sind steuernde Aktivitäten für die Kernprozesse, leisten aber nur mittelbar einen Beitrag zur Zielerfüllung. Sie bedingen eine teilweise Durchführungsverantwortung des IT-Bedarfsmanagements, die in den Aufgaben festgelegt ist. Zu den Unterstützungsprozessen zählen das Personalmanagement, das Berichtswesen inklusive messbarer Kenngrößen für das Controlling<sup>3</sup> sowie alle pädagogischen Anteile von Konzepten im RBS und Stadtratsvorlagen.

<sup>3</sup> Die Leistungssteuerung und das Controlling sind mit dem Beschluss Optimierung der Steuerung der Bildungs-IT - Übergang der Verantwortung an das IT-Referat (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02808) vom 03.03.2021 an das RIT in die Verantwortung übergegangen. Die pädagogischen Kennzahlen und Kenngrößen werden von der Stabsstelle MPS an das RIT übermittelt.

Die Kernprozesse sind Prozesse, die unmittelbar der Erfüllung der operativ strategischen Zielsetzungen des Referats für Bildung und Sport dienen. Es handelt sich um die Prozesse, die einen wesentlichen Teil der Leistung des Referats für Bildung und Sport erbringen und einen wesentlichen Teil der Ressourcen verbrauchen. Zu den Kernprozessen der IT-Bedarfsmanager\*innen zählen die Planung des Digitalisierungsbudgets, das Bedarfsmanagement von der Bedarfsermittlung bis zur Entscheidung über die Priorisierung, das Innovationsmanagement inklusive der Initiierung von Projekten und Piloten sowie die Beratung der Bildungseinrichtungen im Hinblick auf die KITA- und Schulentwicklung.

### **3.2 Kernprozesse im IT-Bedarfsmanagement**

Im Folgenden werden die in der Prozesslandkarte aufgeführten Kernprozesse (KP) und ihre Bedeutung für die Münchner Bildungseinrichtungen beschrieben.

#### *KP 1: Planung des Digitalisierungsbudgets*

Ziel ist es, die Bedarfe der dezentralen Bildungseinrichtungen aus strategischer Sicht sowie zu Planungszwecken zu erfassen, mit den Bildungseinrichtungen und weiteren Schnittstellen abzustimmen und entsprechend der zugewiesenen Budgets geschäftsbereichsspezifisch umzusetzen. Als Ergebnis resultiert ein Budgeteinsatz<sup>4</sup>, der sich an den Bedarfen und Prioritäten der dezentralen Bildungseinrichtungen orientiert und ein standardisiertes Reporting für die optimierte Leistungssteuerung und das Controlling durch das RIT ermöglicht (s. Anlage, S. 2).

#### *KP 2: Bedarfsmanagement*

Der Kernprozess besteht aus den drei Prozessen „Bedarfe ermitteln“, „Bedarfe skalieren und priorisieren“ sowie „Aufnahme in Business Service Katalog entscheiden“ (Abwicklung der Bestellungen)<sup>5</sup>. Zunächst ermittelt das IT-Bedarfsmanagement über unterschiedliche Formate (u.a. Regelabfragen bei den Bildungseinrichtungen, unterschiedliche Reportingformate) die Bedarfe der Bildungseinrichtungen (s. Anlage, S. 3). Kann der Bedarf über den Business Service Katalog nicht abgedeckt werden, erfolgt eine Bewertung im Hinblick auf seinen Innovationscharakter und es wird die strategische Bedeutung des Bedarfs geprüft. Nach erfolgter interner Abstimmung im RBS wird der Bedarf anhand des Umfangs, seiner strategischen Bedeutung und Dringlichkeit priorisiert (s. Anlage, S. 4). Die Stabsstelle MPS und die IT-Bedarfsmanager\*innen unterstützen den sich anschließenden Beschaffungsprozess durch fachliche Freigabe und Information, um den gewünschten Bedarf der Bildungseinrichtungen zu decken. Die Beschaffung findet dadurch immer entlang der strategischen Leitlinie des RBS statt.

#### *KP 3: Innovationsmanagement*

Eine innovative Einschätzung des Bedarfs und/oder die positive Bewertung von aktuellen Entwicklungen, Trends im Bereich Bildung und Digitalisierung, Evaluationsergebnissen sowie der Besuch von Messen und Veranstaltungen führt zur Aufnahme von Innovationen im Rahmen der medienpädagogischen Strategie und Bedarfsermittlung (s. Anlage, S. 5). Innovationen münden in der Durchführung von Pilotprojekten, die sich in die übergeordnete Digitalstrategie einfügen und perspektivisch darauf abzielen, flächendeckend Anwendung zu finden (s. Anlage, S. 6). Die innovativen Bedarfe sollen das bestehende

4 Grundsätzlich liegt die Budgetverantwortung im RIT. In diesen Ausführungen bezieht sich das RBS ausschließlich auf die Planung und den Einsatz des Digitalisierungsbudgets der Geschäftsbereiche.

5 Der Prozess „Aufnahme in den Business Service Katalog entscheiden“ wird hier nicht dargestellt, da die Schnittstellen mit dem RIT derzeit abgestimmt werden.

Produkt-/Serviceportfolio künftig erweitern und die Bildungseinrichtungen am „Puls der Zeit“ ausstatten. Fort- und Weiterbildungen für das Erziehungs- und Lehrpersonal gewährleisten die kontinuierliche Weiterentwicklung von Medienkompetenz im Umgang mit digitalen Bildungstechnologien.

#### *KP 4: Einrichtungen in KITA-/Schulentwicklung beraten*

Ziel ist es, die Bildungseinrichtungen im Hinblick auf Neuerungen in der Bildungs-IT zu beraten sowie medienpädagogische Einsatzszenarien auszutauschen. Neue Bedarfe können so abgeleitet und bestehende Bedarfe angepasst werden. Dieses Vorgehen ermöglicht eine detaillierte Maßnahmenplanung aus strategischer Sicht, woraus eine ganzheitliche Entwicklung der Bildungseinrichtung resultiert. Die Ausgestaltung der Beratung variiert abteilungsspezifisch in Bezug auf den Stellenanteil zum Einrichtungsanteil. Die Umsetzung erfolgt in unterschiedlichen Formaten (s. Anlage, S. 7).

Die aufgeführten Kernprozesse liegen jeweils zusätzlich als Prozesssteckbrief vor und können der Anlage entnommen werden.

#### **4. Gelingensbedingungen der Reorganisation**

Die Weiterentwicklung der Rollen und Aufgaben des IT-Bedarfsmanagements sowie der erforderlichen Strukturen und Prozesse seitens des RBS wurde in Zusammenarbeit mit Kienbaum erfolgreich ausgearbeitet. Damit die Neuausrichtung dauerhaft wirksam umgesetzt werden kann, sind folgende Gelingensbedingungen zu beachten.

##### **Strukturierte Kommunikation nach innen und nach außen aus- und aufbauen**

Bei der internen Kommunikation bedient sich das IT-Bedarfsmanagement mittel- und langfristig eines einheitlichen digitalen Tools. Die Zusammenarbeit wird somit erleichtert, Informationen werden gebündelt und sind für alle jederzeit zugänglich. Der externe Austausch mit unterschiedlichen Stakeholdern erfolgt maßgeblich über definierte Austauschformate sowie feste Gremien. Eine Internetpräsenz informiert über Ziele, Inhalte und Projekte des IT-Bedarfsmanagements sowie der Stabsstelle MPS und soll im ersten Quartal 2022 live gehen.

##### **Changemanagement begleiten und kontinuierlichen Verbesserungsprozess etablieren**

Für die Weiterentwicklung der medienpädagogischen Strategie ist es erforderlich, dass die neuen Prozesse im Team der IT-Bedarfsmanager\*innen implementiert sind, um die strategischen Zielbilder des Referats für Bildung und Sport und der Geschäftsbereiche zu erreichen. Nur eine nachhaltige Kulturveränderung bewirkt auch einen langfristigen Erfolg. Dieser innere Wandel muss deswegen professionell von Externen begleitet und unterstützt werden. Im Anschluss ist es wichtig im Rahmen der Teamarbeit durch fortwährende kleine Verbesserungsschritte die Zusammenarbeit zu festigen und stetig zu optimieren.

##### **Fortbildungen ermöglichen**

Durch die Weiterentwicklung der Aufgabenzuschneide des IT-Bedarfsmanagements ändern sich die Anforderungen an die Mitarbeiter\*innen. Sie brauchen neue, zusätzliche Fähigkeiten, um die Aufgabenstellungen erfolgreich ausfüllen zu können. Um diese Skills zu erlangen, müssen sie durch passgenaue Fort- und Weiterbildungen unterstützt werden.

### **Doppelstrukturen vermeiden**

Die Medienpädagogische Strategieentwicklung, das Qualitätsmanagement sowie das Programm- und Stakeholdermanagement obliegt der Stabsstelle MPS in Zusammenarbeit mit dem IT-Bedarfsmanagement. Im Rahmen der Neuausrichtung kann sichergestellt werden, dass für bestehende und zukünftige in dieser Bekanntgabe beschriebene Rollen, Aufgaben und Prozesse keine RBS-internen Doppelstrukturen existieren. Aufgrund der Komplexität und der hohen Anzahl an Stakeholdern ist darauf zu achten, dass es auch keine externen Doppelstrukturen gibt.

### **5. Ausblick**

Die Neuausrichtung der Prozesse in der Stabsstelle MPS sowie im IT-Bedarfsmanagement soll zeitnah in den täglichen Arbeitsablauf implementiert werden. Die externen Schnittstellen werden derzeit abgestimmt, um die zukünftige Zielstruktur insgesamt tragfähig zu gestalten. Zur Minimierung der Reibungsverluste ist es vorgesehen, gemeinsame Instrumente, Dokumente und feste Kommunikationsformate einzurichten. Im nächsten halben Jahr wird die Stabsstelle MPS gemeinsam mit dem IT-Bedarfsmanagement die medienpädagogische Strategie (siehe Beschluss „Die digitale Transformation der Münchner Bildungseinrichtungen“, Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 12606 vom 10.10.2018) partizipativ weiterentwickeln. Dabei kann auf bereits vorliegende Teilstrategien aus den Geschäftsbereichen zurückgegriffen werden. Das ausgearbeitete Rahmenpapier wird dem Stadtrat vorgestellt.

### **6. Abstimmung**

Die Vorlage wurde mit dem IT-Referat abgestimmt.

Anhörungsrechte eines Bezirksausschusses bestehen nicht.

Der Korreferentin, Frau StRin Lena Odell, sowie den Verwaltungsbeirätinnen, Frau StRin Anja Berger, Frau StRin Beatrix Burkhardt, Frau StRin Nimet Gökmenoglu, Frau StRin Gabriele Neff und Frau StRin Julia Schönfeld-Knor wurde ein Abdruck zugeleitet.

## **II. Bekannt gegeben**

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Die Vorsitzende

Der Referent

Verena Dietl  
3. Bürgermeisterin

Florian Kraus  
Stadtschulrat

**III. Abdruck von I. mit II.**

über das Direktorium D-II/V-SP  
an das Direktorium Dokumentationsstelle  
an das Revisionsamt  
an das IT-Referat  
z. K.

**IV. Wiedervorlage im Referat für Bildung und Sport - BdR**

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
  
2. An  
An  
An  
zur Kenntnis.

Am