

Datum: 14.03.2022

**Abfallwirtschaftsbetrieb
München**
Personal, Organisation und IT

Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München – Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM;
Stellungnahme des AWM zur Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733

**An das Personal- und Organisationsreferat,
Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement**

Der Abfallwirtschaftsbetrieb München (AWM) nimmt zum Beschlussentwurf für den Verwaltungs- und Personalausschuss vom 11.05.2022 wie folgt Stellung:

Wir begrüßen die konstruktive Zusammenarbeit der letzten Jahre im Rahmen der Workshops und Veranstaltungen zum Geschäftsprozessmanagement, die für die Definition von gemeinsamen Leitplanken und Aufstellung von praktikablen Rahmenbedingungen für die gesamte LHM notwendig waren.

Die Einführung des GPM ist ein wichtiger Schritt für eine prozessorientierte Arbeitsweise und strategische Steuerung innerhalb aller Bereiche. Es bildet die Basis für die Digitalisierung.

Insbesondere bei der Gestaltung von stadtweiten Prozessen wird es unerlässlich sein, die rechtlichen Besonderheiten der Eigenbetriebe in den Überlegungen zu würdigen, und ggf. in diesen Bereichen gesonderte Wege zu gehen, die auf deren Sondersituation zugeschnitten sind.

Es ist die Aufgabe und die Verantwortung der Werkleitung, die Aufbau- und Ablauforganisation des Eigenbetriebs zu gestalten. In unserem Unternehmenshandbuch sind bereits seit Jahren eine Vielzahl an Prozessen beschrieben, da dies u. a. auch für die Zertifizierung eine wesentliche Bedeutung hat. Daher muss im Rahmen der Ausgestaltung des städtischen GPM nach unserer Auffassung eine klare Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen dem Eigenbetrieb AWM und der künftig steuernden Einheit GPM-Governance (LHM) im POR definiert werden.

Wir halten diese Abgrenzung für außerordentlich wichtig. Der AWM arbeitet aktuell an der Fortschreibung seiner Strategie, um auch in den kommenden Jahren den stetig wachsenden Herausforderungen der Entsorgungswirtschaft zu begegnen. Sollten die stadtweiten GPM-Prozesse die Ziele und die Strategie des AWM tangieren, ist eine frühzeitige Einbindung essentiell. Hier würde ansonsten die zentrale Einheit in die Zuständigkeiten der Werkleitung eingreifen. Eine mögliche Lösung läge zum Beispiel darin, bei den entsprechenden Prozessen eine Öffnungsklausel für die Eigenbetriebe aufzunehmen.

Entscheidungen über personelle oder finanzielle Ressourcen bzw. anderweitige Mittel, die unmittelbare Auswirkungen auf die Gebühren des AWM haben, sind originäre Aufgaben der Werkleitung. Sie können nicht durch die neue Organisationseinheit GPM-Governance (LHM) des POR und somit durch den Hoheitshaushalt getroffen werden.

Den Auftrag an GPM-Governance (LHM) „ein Konzept zu erstellen, wie (stadtweite/referatsübergreifende) Optimierungspotentiale identifiziert werden können, um diese durch Referate/Eigenbetriebe konsolidieren und optimieren zu lassen“, sehen wir mit einiger Skepsis.

Im Rahmen anderer stadtweiter Projekte hat sich bereits gezeigt, dass sich die Abläufe in den Eigenbetrieben von den Verwaltungsreferaten wesentlich unterscheiden. Wir halten eine enge Einbindung im Rahmen der Erstellung des Konzeptes deshalb für sehr wichtig, um Eigenbetriebsspezifika zu identifizieren. Ähnliches gilt für das Erarbeiten von Steuerungsmechanismen. Die bisherige Zusammenarbeit im Rahmen des GPM stimmt uns in diesem Zusammenhang zuversichtlich, dass wir gemeinsam eine einvernehmliche Vorgehensweise erarbeiten.

Dem Beschlussentwurf ist aus unserer Sicht zu entnehmen, dass rein AWM-interne Prozesse unserer Planungs-, Modellierungs- und Entscheidungskompetenz unterliegen.

Für uns ergeben sich aus dem Beschlussentwurf auch noch einige Fragen. Auf Seite 22 ist festgehalten, dass die Prozesseigner_innen für die „Umsetzung der strategischen Ziele der Referate und Eigenbetriebe durch entsprechende Vorgaben an ihre Prozesse“ sorgen. Die Definition der Ziele liegt beim Eigenbetrieb AWM. Wie zum Beispiel bei stadtweiten Prozessen ein Prozesseigner in einem Querschnittsreferat die Zielerreichung der strategischen Ziele des AWM hinreichend durch Vorgaben unterstützen soll, erschließt sich aus dem bisherigen Beschlussentwurf unseres Erachtens noch nicht. Weitere Ausführungen wären dazu wichtig.

Auch die Ausführungen auf Seite 23 3. Absatz, dass Prozessrollen in Einzelfällen im Rahmen der Prozesssteuerung Einfluss auf andere Referate erhalten, müsste bezüglich der Schnittstellen zwischen den Referaten und Eigenbetrieben genauer untersucht werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass auf die gesetzlichen Befugnisse der Werkleitung Einfluss genommen wird.

Die Einrichtung einer Schiedsstelle halten wir für eine sinnvolle Instanz. Auf eine paritätische Besetzung dieser Schiedsstelle sollte ein besonderer Fokus gesetzt werden. Das heißt, dass diese paritätisch, also mit Vertreter_innen der Organisationseinheit GPM-Governance (LHM), der Referate und Eigenbetriebe, besetzt sein sollte.

An mehreren Stellen des Beschlussentwurfs werden Aussagen zu Ressourcen getroffen. Gemäß Ziffer 8 des Beschlussentwurfs sollen geeignete Ressourcen für die Einführung und Durchführung von GPM bis 06/2024 zur Verfügung gestellt werden, um auch die Digitalisierung aktiv betreiben zu können. Dafür soll zum Beispiel eine Umpriorisierung im Team Anforderungsmanagement (siehe Seite 21 unten/Seite 22 oben) durchgeführt werden. Darunter würden somit die Vorhaben und Projekte des AWM leiden, die im Rahmen der Vorhabensplanung durch die Werkleitung eine Priorisierung erfahren haben. Sie haben für den AWM eine strategische Bedeutung. Es kann nicht im Sinne des Stadtrates sein, dass an der einen Stelle die Digitalisierung gefördert und dafür an der anderen Stelle blockiert wird. Es ist deshalb aus unserer Sicht dringend erforderlich, dass eine zentrale Finanzierung für derartig wichtige Ressourcen auch für die Eigenbetriebe zur Verfügung gestellt wird. Nur auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass wir – wie dringend erforderlich – an mehreren Stellen der LHM mit Hochdruck an der Schraube „Digitalisierung“ drehen. Eine Beantragung von zusätzlichen Stellen hätte Auswirkungen auf die Gebührenhöhe des AWM, das heißt, diese Kosten müssten direkt an den/die Münchner Gebührenzahler_in weitergegeben werden.

Darüber hinaus werden vom RIT/it@M zukünftige Ressourcen in Form eines Digitalisierungsmanagers und von GPM von den Dienststellen gefordert bzw. dort installiert. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Aufgabenzuschritte genau zu definieren, da ansonsten die Gefahr besteht, dass an dieser Stelle neue Doppelstrukturen geschaffen werden.

Die Einführung einer Fachkarriere Business Analyst GPM findet unsere volle Unterstützung, um qualifizierten Mitarbeiter_innen eine interessante Perspektive bieten zu können.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Einführung eines GPM von Seiten des AWM grundsätzlich begrüßt wird. Die finanziellen Mittel für die erforderlichen Ressourcen sollten unseres Erachtens allerdings auch für die Eigenbetriebe zentral zur Verfügung gestellt werden. Eine Umpriorisierung von Ressourcen geht zu Lasten von dringend erforderlichen IT-Vorhaben.

Die rechtliche Sonderstellung der Eigenbetriebe ist im Rahmen der zentralen Steuerung und der Konzepterstellung für Optimierungspotenziale zu beachten.

Wir bitten um Berücksichtigung und Konkretisierung der aufgeworfenen Punkte in der Beschlussvorlage, da die Einführung eines Geschäftsprozessmanagements nur so nachhaltig verankert werden kann.

Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.



Von: [REDACTED]
Gesendet: Mittwoch, 16. März 2022 10:23
An: innovationsbereich.gpm
Cc: [REDACTED]
Betreff: Kenntnisnahme BAU: Geschäftsprozessmanagement in der
Landeshauptstadt München; Sachstandsbericht und Fortsetzung der
Ausgestaltung von GPM in der LHM, Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Baureferat nimmt den Beschlussentwurf "Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733)" zur Kenntnis.

Mit freundlichen Grüßen

[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Datum: 11.03.2022



Kreisverwaltungsreferat

Hauptabteilung IV
Branddirektion
Geschäftsleitung
KVR-IV-BD GL

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733

Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München;

Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM

Stellungnahme der Branddirektion

**Über KVR – R
an POR - P 3.32**

Die Branddirektion nimmt zu der o.g. Beschlussvorlage folgendermaßen Stellung:

1. Rückblick und Ausgangslage der Branddirektion (BD)

Die Prozessorientierung ist seit über zehn Jahren bei der BD etabliert. Dies begründet sich auf der langjährig bestehenden Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001, welche die Prozessorientierung als eines der Kernelemente eines effektiven Qualitätsmanagementsystems definiert.

Im Laufe der Jahre wurde die Prozesslandkarte der BD kontinuierlich verbessert und an entsprechende Notwendigkeiten und Erkenntnisse angepasst. Im Rahmen der letzten Veränderung wurde sie dahingehend verändert, dass nicht steuerungsrelevante Prozesse entfallen sind.

Demnach setzt sich die aktuelle Prozesslandkarte der BD aus 17 Prozessen zusammen:

- 3 Führungsprozesse
- 8 Kernprozesse
- 6 Unterstützungsprozesse

Die jeweilige Prozesseignerschaft ist bei der entsprechend fachlich zuständigen obersten Führungsebene (Dienststellenleitung und Abteilungsleitungen) angesiedelt. Zur Unterstützung der Prozesseigner*innen und Prozessverantwortlichen ist in jeder Abteilung mindestens eine dezentrale Qualitätsmanagementfachkraft etabliert. Diese unterstützt die Abteilung nicht nur bei der Einhaltung der Normanforderungen im Hinblick auf die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001, sondern hat zudem noch weitere, vielfältige Aufgaben in ihrem jeweiligen Fachbereich.

Um die dezentralen Ansätze und Anforderungen jedoch unter einer einheitlichen Struktur zusammen zu führen, besteht eine zentrale Organisationseinheit, die die Einhaltung der Normanforderungen und der in der BD gültigen Qualitätsstandards sichert. Diese Einheit etablierte der Dienststellenleiter der BD nach einer Behandlung mit der obersten Leitungsebene in der BD in der Organisationseinheit BD-GL-IMS (Integriertes Managementsystem). Mit den dort anfallenden Tätigkeiten sind derzeit zwei Mitarbeiterinnen betraut.

Aus dem ehemaligen dIKA der Branddirektion ist 2017 in einem Umorganisationsprojekt in Abstimmung mit dem Projekt MITkonkreT und unter Leitung einer externen Projektleitung die IT-Abteilung der Branddirektion entstanden. Wie bei KVR-GL sind dabei die Aufgaben des GPAM an die IT-Abteilung übergegangen.

2. Einführung des GPM bei der Branddirektion (BD)

Mit Bekanntwerden des ersten Beschlusses zur Einführung des GPM bei der LHM aus dem Jahr 2019 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 13507) wurde die BD vor die Aufgabe gestellt, die bestehenden Strukturen an die Vorgaben des stadtweiten GPM anzupassen. Das heißt, dass das vorhandene Prozesswissen, die gewachsenen und gefestigten Strukturen/ Standards der BD sowie der Erhalt der Zertifizierung mit den Anforderungen eines GPM übereingebbracht werden mussten.

Im Gegensatz zu anderen Referaten hat sich die BD - aufgrund des langjährig bestehenden Fachwissens - explizit für einen dezentralen Ansatz entschieden.

Da die beschriebenen Aufgaben des Qualitätsmanagements (DIN EN ISO 9001) und die GPAM-Aufgaben Überschneidungen aufweisen, ist die Branddirektion dazu übergegangen, das Geschäftsprozessmanagement als Gemeinschaftsaufgabe der Organisationseinheiten BD-IT (inkl. GPAM) und BD-GL-IMS zu betrachten. Die Schwerpunkte der Modellierung und Prozessberatung liegen beim GPAM, die Schwerpunkte der Beratung zur Zertifizierungsfähigkeit und zum Normkonformität bei BD-GL-IMS. Das Anforderungsmanagement des GPAM-Bereichs ist allein in der IT-Abteilung der Branddirektion untergebracht.

Aufgabe von BD-GL-IMS im Rahmen des GPM ist die Beratung und Begleitung bei strategisch (prozessorientierten) Fragen im Hinblick und im Zusammenhang mit dem gesamten Integrierten Managementsystem der BD sowie der dazugehörigen Zertifizierung(en). Bei der BD-internen Qualitätssicherung prüft BD-GL-IMS die systemischen und inhaltlichen Anforderungen.

BD-IT ist hierbei für die Beratung und Begleitung bei technischen Fragen sowie der Prozessmodellierung und der Prozessoptimierung zuständig. Zudem übernimmt BD-IT die BD-interne technisch-inhaltliche Qualitätssicherung. Die Prozessmodellierung im Rahmen von Digitalisierungsvorhaben ist ebenfalls Aufgabe von BD-IT. Das GPAM dient als zentraler Ansprechpartner mit inhaltlichen bzw. technischen Schwerpunkten für alle Prozesseigner*innen, Prozessverantwortlichen und Modellierer*innen.

Zur Sicherung der notwendigen Kommunikation sind verschiedene Strukturen - Gremien und Austauschplattformen - eingeführt worden.

Zudem wird die Reifegraderhöhung der bestehenden Prozesse aktuell im Rahmen eines BD-internen Projekts vorangetrieben.

In der Sitzungsvorlage beschreibt das POR den aktuellen Sachstand der Einführung von GPM in der LHM und den weiteren Ausblick zu einer dauerhaften Etablierung bis 2025.

Die Branddirektion begrüßt grundsätzlich die geäußerten Aspekte, da sie vor allem die Weiterentwicklung der gesamten Stadtverwaltung mit Ziel der Digitalisierung und Optimierung der Kundenfreundlichkeit priorisieren.

Zudem begrüßt die BD, dass das GPM dauerhaft dezentral in den Referaten und Eigenbetrieben verortet bleibt und dementsprechend eigenständig – in Zusammenarbeit mit GPM-Governance (LHM) – für die Weiterentwicklung und dauerhafte Etablierung von GPM verantwortlich ist.

Dennoch möchten wir noch die nachfolgenden Anmerkungen machen:

Einen gewichtigen Anteil der Sitzungsvorlage beschreiben die Rollen und Ressourcen, die nötig sind, um GPM dauerhaft und verbindlich einzuführen.

Die BD sieht die Einführung des GPM als Chance für die ganze Stadtverwaltung, die Aufgaben und Angebote in Verbindung mit der angestrebten Digitalisierung strukturierter, moderner, transparenter sowie kundenfreundlicher zu gestalten und möchte ihren Beitrag dazu leisten.

Die BD hat, wie oben beschrieben, die nötigen Grundstrukturen - allerdings ohne die zwingend notwendige Zuschaltung von Personal - geschaffen, um die durch das Qualitätsmanagement bestehende Prozessorientierung in die Form, welche die Einführung des stadtweiten GPM vorgibt, zu transferieren. Dennoch fordert das GPM im Hinblick auf die Digitalisierung noch deutlich mehr Kapazitäten.

Ressourcen für das Geschäftsprozessmanagement (GPM)

Das POR betont die Notwendigkeit des Kulturwandels hin zu einer prozessorientierten Organisation durch Change Management-Maßnahmen zu begleiten. Laut Beschluss sind die Referate und Eigenbetriebe je nach Größe der Organisationseinheit angehalten, durch Umpriorisierungen, zwei bis fünf VZÄ für das GPM (unter anderem der Fachkarriere der Business Analysten GPM) zu schaffen und mindestens zwei Verantwortliche für Change Management zu benennen. Zudem wird eine zusätzliche IT-Rolle, der/ die Digitalisierungsmanager*in, erwähnt.

Selbst durch Umpriorisierungen kann die BD diesen Forderungen mit den aktuell bestehenden Kapazitäten nicht nachkommen.

Die BD muss somit zumindest einen Teil der Ressourcen beantragen – eine VZÄ für das GPM (Business Analyst*in GPM, angesiedelt bei der IT-Abteilung), eine VZÄ für das Digitalisierungsmanagement (angesiedelt bei der IT-Abteilung) sowie eine weitere VZÄ für eine/n Changemanagement-Verantwortliche*n (angesiedelt bei der Geschäftsleitung) und eine VZÄ für eine GPM-Fachkraft zur Bewältigung der Aufgaben bei BD-GL-IMS (angesiedelt bei der Geschäftsleitung) - und zentral zur Verfügung zu stellen, um die Fortentwicklung und dauer-hafte Etablierung zu ermöglichen. Ansonsten kann das Ziel der Verbindlichkeit von GPM aus Sicht der BD nicht eingehalten werden.

In den letzten beiden Jahren sollten zur Bewältigung der Aufgaben Personalressourcen beantragt werden. Das war auf Grund der Haushaltslage bis dato nicht möglich. Die Beantragung wird dieses Jahr über den Eckdatenbeschluss eingebracht.





Landeshauptstadt
München
**Gesamtschwer-
behindertenvertretung**

Landeshauptstadt München, Gesamtschwerbehindertenvertretung
Marienplatz 8, 80331 München

**An den
Personal- und Organisationsreferenten**

[REDACTED]

Marienplatz 8
80331 München

[REDACTED]

[REDACTED]

02.03.2022

Ihr Schreiben vom:

Ihr Zeichen:

Unser Zeichen:

Stellungnahme zum Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München; Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM, Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733

Sehr geehrter [REDACTED]

vielen Dank für die Zuleitung des Beschlussentwurfs für Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733).

Die Gesamtschwerbehindertenvertretung unterstützt, dass Prozesse transparent und für alle betroffenen Personen nachvollziehbar dargestellt werden.

Wir erwarten jedoch, dass solche Prozesse im Sinne von Gleichstellung, Inklusion und Diversität auch individuell anpassbar und veränderbar sind. Erfahrungsgemäß neigen nämlich öffentliche Verwaltungen dazu, solche Prozesse ohne den notwendigen individuellen Spielraum einzuführen. Die persönliche Förderung einzelner Mitarbeitenden – insbesondere Menschen mit Behinderung – spielt dabei oft eine nachrangige oder gar untergeordnete Rolle.

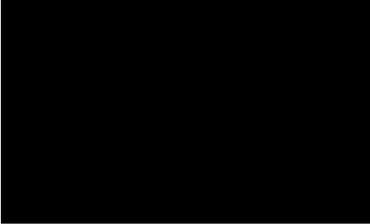
Die GSBV plädiert dafür, dass alle Verantwortlichen für dieses wichtige Thema sensibilisiert werden, ganz nach dem Motto „Die Strukturen müssen sich dem Menschen anpassen und nicht umgekehrt“, damit Menschen mit Behinderung aufgrund der Einführung von neuen Prozessen nicht ihren bisherigen Arbeitsplatz verlieren.

Gerade Menschen mit Behinderung sind häufig abhängig von gut eingeführten und bewährten Strukturen.

Die GSBV beobachtet mit großer Sorge, dass tradierten Werte – wie Solidarität und Verantwortung den Beschäftigten gegenüber – bei der Arbeitgeberin Landeshauptstadt München immer weniger Beachtung zu finden scheinen.

Für Rückfragen stehe ich natürlich jederzeit sehr gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen



Gesamtschwerbehindertenvertrauensperson

Datum: 14.03.2022

Direktorium
Geschäftsleitung
Leitungsunterstützung
D-GL1-LU

**Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München;
Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM**

Prozessoptimierung in allen städtischen Referaten

Antrag Nr. 20-26 / A 01831 von [REDACTED]
[REDACTED] vom 16.08.2021

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733

Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 11.05.2022 (VB)
Öffentliche Sitzung

Personal- und Organisationsreferat

P 3 Organisation

P 3.3 Organisationsberatung

P 3.32 Team 2

z.H. [REDACTED]

Das Direktorium nimmt zu o. g. Beschlussvorlage wie folgt Stellung:

Das Direktorium begrüßt ausdrücklich die Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements in der LHM und stimmt der Beschlussvorlage zu.

Die Zielsetzung der Beschlussvorlage wird grundsätzlich positiv gesehen. Wir bitten jedoch bei einigen Punkten der Beschlussvorlage um Präzisierung, damit Unklarheiten während der weiteren Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements vermieden werden.

1) Passgenauigkeit der Zielbilder der Referate mit einem LHM-weiten Zielbild

Bei der Formulierung der Ziele der GPM-Einführung muss auf Klarheit und Konsistenz geachtet werden, damit ein einheitliches Verständnis der Ziele zwischen allen Interessengruppen und Beteiligten erreicht wird. Treten bereits auf der Zielsetzungsebene Unklarheiten und infolgedessen verschiedene Interpretation auf, führt dies zu Problemen in der späteren Umsetzung.

Deshalb möchten wir zunächst allgemein darauf hinweisen, dass in Kapitel 5.10, „Zusammenarbeit von GPM und IT mit dem gemeinsamen Ziel der Digitalisierung der Geschäftsprozesse“, das im Rahmen des neoIT-Programms (Teilprojekt 9) bereits entwickelte Zielbild nicht referenziert wird. Es sollte jedoch unbedingt sichergestellt werden, dass das Zielbild der vorliegenden Beschlussvorlage mit demjenigen Zielbild zusammenpasst, das im Rahmen von neoIT bereits entwickelt wurde und welches dem Stadtrat in Q4 2022 vorgelegt wird.

Im Speziellen bitten wir um detaillierte Ausführungen beziehungsweise um die Präzisierung folgender Textabschnitte der Beschlussvorlage:

- Kapitel 1.3 (S. 4): *„Dabei soll GPM-Governance (LHM): [...] verbindliche Zielvorgaben mit den Referaten und Eigenbetrieben vereinbaren und im Rahmen der regelmäßigen Berichterstattung dem Stadtrat darstellen.“*

Hierbei sind die Referate und Eigenbetriebe eng einzubinden, so dass die dort jeweils existierenden und teils sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden können. Dieser kooperative Ansatz sollte an allen einschlägigen Stellen der Beschlussvorlage deutlich gemacht werden.

- Kapitel 5.1.1 (S. 21): *„Innerhalb der gerade genannten Vorgaben bleiben den Referaten und Eigenbetrieben (sowie den Programmen und Projekten) genügend Freiräume zur individuellen Gestaltung des Geschäftsprozessmanagements in Abhängigkeit von ihren individuellen Rahmenbedingungen, ihren personellen Ressourcen, internen Anforderungen, sowie ihren jeweiligen Zielen.“*

Die Formulierung dieses Textabschnitts ist vage und sollte präzisiert werden, um Missverständnisse während der LHM-weiten Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements auszuschließen.

- Kapitel 5.2.3 (S. 30): Unter den dort aufgeführten, wesentlichen Aufgaben des Teams GPM-Governance LHM (POR) wird unter anderem genannt: *„Vorgaben zur Ausrichtung/Schwerpunktsetzung von Geschäftsprozessmanagement in die Referate und Eigenbetriebe einsteuern. Vereinbaren von referatsspezifischen/individuellen Zielen mit den Geschäftsleitungen der Referate“.*

Hier bitten wir um eine Präzisierung, welcher Art die Ausrichtungen/Schwerpunktsetzungen sind, die in die Referate eingesteuert werden sollen, und wie dies mit der Vereinbarung referatsspezifischer, individueller Ziele mit den Referaten konsistent gehalten wird.

- Ebenfalls unter 5.2.3 (S. 30) findet sich als weitere Aufgabe des Teams GPM-Governance LHM: *„Koordinieren stadtweit übergreifender Prozessoptimierungen, und Heben von Synergiepotentialen, Überwinden von Silo- und Bereichsdenken im Hinblick auf eine bestmögliche Serviceorientierung, bis hin zur Gestaltung von stadtweiten- und referatsübergreifenden Prozessen“.* Diese Formulierung könnte als Eingriff in die Befugnisse der Prozesseigner*innen und Prozessverantwortlichen der Referate aufgefasst werden. Gemäß mündlicher Auskunft des POR sollte an dieser Stelle jedoch zum Ausdruck gebracht werden, dass (in enger Abstimmung mit den Referaten und Eigenbetrieben) ein *Konzept* für die Koordinierung stadtweit übergreifender Prozessoptimierungen erarbeitet werden soll. Wir bitten deshalb um eine entsprechende Präzisierung dieses Textabschnittes.

2) Vermeidung von Doppelstrukturen und unklaren Zusammenarbeitsmodellen

Die klare Beschreibung der Zusammenarbeitsmodelle zwischen den zentralen Bereichen im POR und RIT sowie den anderen Referaten und Eigenbetrieben hinsichtlich Geschäftsprozessmanagement und Digitalisierung sind essentiell für eine erfolgreiche Umsetzung dieser beiden Themengebiete.

Deshalb sollten die Ausführungen zu den zukünftigen Gremienstrukturen, zu spezifischen Rollen und zum Kommunikationsmanagement weiter ausgearbeitet und in der

Beschlussvorlage dargestellt werden:

- Kapitel 5.9 „*Einbettung von Geschäftsprozessmanagement in eine städtische Gremienstruktur*“ (S. 37): In diesem Kapitel sollte dargelegt werden, wie die Einbettung des Geschäftsprozessmanagements in die bereits vorhandene Board- und Gremienstrukturen angedacht ist, ohne dass Doppelstrukturen entstehen. Dabei muss insbesondere auch das bereits existierende Facharchitekten-Board berücksichtigt werden.

- Kapitel 5.10.1 (S. 38): „*Perspektivisch müssen Digitalisierungsmanager*innen (in den Referaten) und Digitalisierungsberater*innen (im IT-Referat) gemeinsam dafür Sorge tragen, dass die Organisation der Digitalisierung entsprechende Priorität einräumt*“
Eine klare Aufgaben- und Verantwortungsabgrenzung zwischen den neu angedachten Rollen „Digitalisierungsmanager*innen“ und „Digitalisierungs-berater*innen“ ist essentiell, um Ineffizienzen in der operativen Zusammenarbeit zu vermeiden. Wir bitten deshalb um eine genauere Darstellung des angedachten Aufgabenspektrums der jeweiligen Rolle in der Beschlussvorlage.

- Kapitel 5.3.2 (S. 33): „*Intensivierung der Kommunikation zwischen GPM-Governance (LHM) und den obersten Führungsebenen der Referate und Eigenbetriebe*“.
Die GPM-Bereiche in den GPAMs der Referate sollen unter anderem auch die Einführung eines geeigneten strategischen Prozessmanagements im jeweiligen Referat voranbringen. Die enge Abstimmung zwischen den GPM-Bereichen der Referate und der GPM-Governance (LHM) ist essentiell und die GPM-Bereiche müssen in jede Kommunikation auf den diversen Führungsebenen stets eingebunden sein.

3) Kapazitäten für die Einführung und Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements der LHM

Die Einführung und Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements ist eine sehr umfangreiche und komplexe Aufgabe, die dementsprechend Personalkapazitäten erfordert. Wir bitten deshalb bezüglich der im Folgenden genannten Textstellen um weitere Ausführungen, wie damit im Kontext der aktuellen Haushaltssituation umgegangen werden kann.

- Antragsziffer 8 (S. 48): „*Die Referate und Eigenbetriebe werden beauftragt, in Abhängigkeit der aktuell gültigen Veränderungssperre, geeignete Ressourcen für die Einführung und Durchführung von Geschäftsprozessmanagement bis 06/2024 zur Verfügung zu stellen, um auch die Digitalisierung aktiv betreiben zu können.*“

Dies erfordert eine Aufhebung der Veränderungssperre, zumindest für die GPM-Bereiche.

- Antragsziffer 8 (S. 48): „*Hierbei sollten für die Einführung und Weiterentwicklung des GPM je nach Organisationsgröße und -besonderheiten zwischen 2 und 5 VZÄ eingesetzt werden.*“
Die Einführung des Geschäftsprozessmanagements erfordert die Umsetzung sehr vieler, diverser Themengebiete. Dies 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.*“ [vgl. Kapitel 2.2.1, S. 4]

Die Umsetzung der meisten der oben genannten Themengebiete wird durch Personal der Referate vorgenommen. Dazu erscheinen die in der Antragsziffer als erforderlich benannten Kapazitäten (2-5 VZÄ) insbesondere in der Anfangsphase eher als Minimalausstattung. Weitere Kapazitäten, die beispielsweise auch in den Fachabteilungen erforderlich werden, bleiben in der Beschlussvorlage unerwähnt. Wir bitten deshalb um Erläuterung, wie die in der Antragsziffer genannte Einschätzung der erforderlichen Kapazitäten hergeleitet wurde und wie notwendige Kapazitätsanpassungen, auch für die Fachabteilungen, angedacht sind.

- Antragsziffer 8 (S. 48): *„Die dazu notwendigen Ressourcen müssen durch geeignete Umpriorisierungen innerhalb des Referats/Eigenbetriebs oder durch zusätzliche Ressourcenbeantragungen durch die Referate/Eigenbetriebe zur Verfügung gestellt werden.“* Durch die aktuelle Haushaltssituation erscheint der Vorschlag einer Umpriorisierung innerhalb der Referate als unrealistisch. Die Beantragung neuer Personalkapazitäten wird deshalb unumgänglich sein. Aber auch hierbei besteht, ebenfalls aufgrund der Haushaltssituation, das Risiko, dass die erforderlichen Personalkapazitäten nicht zugeschaltet werden können. Damit entsteht das Risiko, dass die Einführung des Geschäftsprozessmanagements in der LHM weiter ins Stocken geraten könnte.

Dazu kommt, dass auch die Personalkapazitäten für das, insbesondere bei der Einführung eines Geschäftsprozessmanagements, sehr wichtige Veränderungsmanagement („Change Management“) fehlen. Die hohe Relevanz des Veränderungsmanagements wird auch in der Beschlussvorlage selbst herausgestellt (siehe Kapitel 3.4 „Change Management“). Dies spiegelt sich auch in Antragsziffer 4 (S. 47) wider: *„Die Referate und Eigenbetriebe werden zudem beauftragt, mindestens zwei Verantwortliche für das Thema Change im Kontext der GPM-Einführung bis 30.09.2022 zu benennen.“*

Wird die Aufgabenbeschreibung in Anlage 5 zur Beschlussvorlage („Rollenbeschreibung Change Management“) zugrunde gelegt, so ist ein signifikanter Aufwand für die Ausübung dieser Rolle erwartbar. Wir bitten deshalb um eine Darstellung, mit welchen konkreten Aufwänden für die Durchführung des dezentralen Veränderungsmanagements in den Referaten zu rechnen ist und wie die dafür erforderlichen Personalkapazitäten bereitgestellt werden können.

Mit freundlichen Grüßen

gez.



Datum: 17.03.2022

Gesamtpersonalrat

Stellungnahme; Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München; Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM, Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733

**An den
Personal- und Organisationsreferenten**

o.V.i.A.

Sehr geehrter [REDACTED],

vielen Dank für die Zuleitung des Beschlussentwurfs für den Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733). Der Gesamtpersonalrat hat die betreffende Beschlussvorlage in einer Sitzung vom 16.03.2022 behandelt und nimmt wie folgt Stellung:

Der Gesamtpersonalrat unterstützt die Fortführung der Ausgestaltung von GPM in der LHM. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben klar gezeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Mit der Etablierung eines stadtweiten Geschäftsprozessmanagements können unverkennbar spürbare Mehrwerte für die ganze Stadtgesellschaft und damit auch für unsere Beschäftigten geschaffen werden. Der mit der Transformation der LHM zu einer prozessorientierten Organisation verbundene tiefgreifende Kulturwandel ist dabei zugleich entscheidender Erfolgsfaktor und gewichtiger Gradmesser unserer Wandlungsreife. Gerade in Zeiten der ständigen und vielfältigen Veränderung muss die Stadtverwaltung als Ganzes zusammenhalten. Die Heterogenität der Entwicklung von GPM in den Organisationseinheiten, bedingt durch unterschiedlichste Startvoraussetzung (Reifegrad, Kultur, Ressourcen, u.ä.), darf den Wandel nicht behindern und insbesondere bei übergreifenden Prozessen nicht als Hemmschuh der Digitalisierung und Prozessoptimierung wirken. Gerade eine zu stark divergierende Entwicklung von GPM, als Basis der Digitalisierung, sollte nicht zu einer Digitalisierung der vielen Geschwindigkeiten führen. Hierbei müssen vorhandene Ressourcen strategisch geschickt eingesetzt und falls notwendig zusätzlich aufgebaut werden, um eine achtsame und vorausschauende Entwicklung des GPM sicher zu stellen. Eine Überlastung unserer Beschäftigten muss auf jeden Fall verhindert werden.

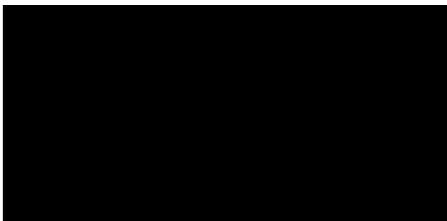
Die Begleitung der laufenden und anstehenden organisatorischen Veränderungen, durch ein gezieltes und umfassendes Veränderungsmanagement und die frühzeitige Einbindung unserer Beschäftigten, insbesondere unserer Führungskräfte, bleibt weiterhin eine essenziell wichtige Maßnahme für die erfolgreiche Etablierung des GPM in der LHM. Wir möchten in diesem Zusammenhang nochmals darauf hinweisen, dass die betroffenen Personalvertretungen in diesen Veränderungsprozess sowie die Entwicklung der einzelnen Prozesse eingebunden werden müssen, um den Organisationswandel bestmöglich zu begleiten und damit die Interessen der Beschäftigten vertreten zu können. Dies ist unerlässlich, um eine umfassende Akzeptanz und ein notwendiges Commitment zu erreichen, damit sich das GPM stadtweit auf allen Ebenen durchsetzt und die Potenziale voll ausgeschöpft werden können.

Ein entscheidendes Ziel des Wandels ist, unsere Beschäftigten (Mitarbeiter*innen und Führungskräfte) spürbar zu entlasten. Nur damit schaffen wir die notwendige Akzeptanz, den Weg zu Ende zu gehen. Gerade auch die perspektivische Entwicklung, dass mit zunehmendem Reifegrad der Organisation immer mehr Nicht-Führungskräfte Prozessrollen übernehmen, insbesondere die Übernahme der Rolle der Prozessverantwortlichen, hat das Potenzial unsere Führungskräfte weiter zu entlasten. Damit erhalten unsere Führungskräfte wieder mehr Zeit für Führung und unsere Beschäftigten ohne Führungsaufgaben mehr Eigenverantwortung. Das ist auch ein Zeichen von Wertschätzung!

Wir möchten abschließend auch auf unsere Stellungnahme aus dem Jahr 2019 verweisen. Die bereits dort benannten Punkte haben weiterhin Bestand und zeigen klar auf, dass uns die zentralen Themen des Wandels und der Veränderung kontinuierlich über viele Jahre begleiten werden. Diese Themen dürfen wir nicht aus den Augen verlieren.

Wir wünschen dem Projekt auch weiterhin viel Erfolg.

Mit freundlichen Grüßen



Datum: 14. MRZ. 2022

Gesundheitsreferat
Referatsleitung
GSR-R

GSR-GL-GPAM

Sachbearbeitung:

**Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München,
Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM**

Prozessoptimierung in allen städtischen Referaten

Antrag Nr. 20 – 26/ A 01831 von [REDACTED]
[REDACTED] vom 16.08.2021

**Sitzungsvorlage Nr. 20 – 26/V 05733
Stellungnahme des Gesundheitsreferats**

An das Personal- und Organisationsreferat

Sehr geehrte Damen und Herren,

für den zugeleiteten Beschlussentwurf und die Gelegenheit Stellung zu nehmen, bedanke ich mich.

Obwohl das Gesundheitsreferat (GSR) aufgrund der Pandemiebekämpfung in den letzten beiden Jahren nicht die Möglichkeit hatte, das Geschäftsprozessmanagement (GPM) mit der nötigen Schlagkraft umzusetzen, begrüßt das GSR die Einführung von GPM grundsätzlich als Instrument zur strategischen Führung des Referats und als Instrument zur Qualitätssicherung. Eine Weiterentwicklung zur festen Etablierung dieses Instruments in der Landeshauptstadt München (LHM) ist sinnvoll und richtig.

An mehreren Stellen werden in der vorliegenden Beschlussvorlage die **Aufgaben der GPM Governance Abteilung im POR** dargestellt. Aus Sicht des GSR bleiben Unklarheiten: Die LHM soll von einer linearen zu einer prozessorientierten Organisation geführt werden. Da es sich bei der LHM um eine stark hierarchisch geprägte Organisation handelt, ist es aus Sicht des GSR fraglich, ob dieses Ziel im dargestellten Zeitraum zu erreichen ist. Es bleibt unklar, inwiefern der GPM-Ansatz in das Führungs-, Entlohnungs- und Incentivierungssystem eingegliedert werden kann. Auch ist der Begriff Incentivierungssystem unklar. Dem GSR ist kein Incentivierungssystem der LHM unter diesem Begriff bekannt. Auf Seite 29 wird eine Schiedsstelle aufgelistet. Welche Konflikte diese Schiedsstelle lösen soll und zwischen wem, bleibt unklar. Insbesondere stellt sich die Frage, wer dieser Schiedsstelle angehören soll, wenn man annimmt, dass es auch strittige Themen zwischen den Referaten/Eigenbetrieben und der GPM-Governance-Stelle geben kann.

Zudem werden **Change-Management und Kulturwandel** thematisiert. Im Antrag des Referenten unter Punkt 4 werden die Referate/Eigenbetriebe beauftragt, zwei Verantwortliche für das Thema Change im Kontext der GPM-Einführung bis 30.09.2022 zu benennen. Unklar bleibt, wie die Abgrenzung zur GPM-Governance Abteilung im POR ist, da diese Abteilung selbst die Aufgabe hat, den Change Prozess durchzuführen, dafür geeignete Angebote entwickeln möchte (Seite 11, 27, 30) und dafür auch finanzielle Ressourcen beantragt. Im Übrigen hat die LHM mit consult.in.m eine hauseigene Organisationsberatung, die auch in

Change-Prozessen unterstützt. Es ist zu befürchten, dass hier unnötige Doppelstrukturen aufgebaut werden. Auch stellt sich für das GSR die Frage nach Ressourcen in den Referaten/Eigenbetrieben. Hier zwei Verantwortliche zu benennen, würde bedeuten, bereits sehr ausgelasteten Mitarbeiter*innen eine Aufgabe „on top“ zu geben, ohne zu wissen, mit welchem Umfang für die Aufgabe zu rechnen ist. Sofern die Aufgaben umgesetzt werden sollen, die in 5.3.5. und in der Anlage skizziert sind, wird dies ohne zusätzliche Ressourcen in den Referaten nicht möglich sein. Das gilt insbesondere für die Referate, die wie das GSR bisher kein eigenes Team für den Aufgabenbereich Veränderungsmanagement etabliert haben.

Auf Seite 38 wird den **Digitalisierungsmanager*innen** eine Aufgabe zugewiesen. Digitalisierungsmanager*innen gibt es de facto noch nicht. Eine Aufgabendefinition wird erst in den kommenden Monaten im Projekt neolT-P9 Leistungsschnitt 2.0 stattfinden. Auch wenn es klar ist, dass ein*e Digitalisierungsmanager*in „für die Digitalisierung zuständig ist“, sollte von einer Aufgabenzuweisung an dieser Stelle abgesehen werden, um den Ergebnissen von neolT P9 nicht vorzugreifen.

Ebenso wird eine nötige **Gremienstruktur für GPM** angesprochen. Angesichts der vielen bestehenden Gremien und Abstimmungsrunden bittet das GSR dringend darum, keine zusätzlichen Gremien einzuführen. Strategische Fragen des GPM könnten beispielsweise im GPAM-Board als fester Tagesordnungspunkt besprochen werden.

Die Referate/Eigenbetriebe werden aufgefordert, bis Juni 2024 geeignete **Ressourcen** entweder durch Umpriorisierung innerhalb der bestehenden GPAMs oder durch zusätzliche Ressourcen über den Eckdatenbeschluss bereitzustellen. Das GSR kann keine Ressourcen durch Umpriorisierung zu Verfügung stellen, weil auch im Anforderungs- und Projektmanagement erhebliche Rückstände bestehen und wird daher entsprechende Ressourcen beantragen. Wie jedoch die Entscheidung des Stadtrats in einer sehr unsicheren Haushaltslage zu den Ressourcenbedarfen der Referate ausfallen wird, bleibt abzuwarten. Davon abhängig, wird sich maßgeblich entscheiden, ob und in welchem Umfang GPM im GSR umgesetzt werden kann.

Die im Beschlussentwurf beschriebene **Zielgröße von 2-5 VZÄ** erscheint nicht nachvollziehbar. Das gilt auch für das genannte Ressourcenverhältnis zwischen Anforderungs- und Geschäftsprozessmanagement. Es fällt auf, dass das POR für sich zwar Mittel für externe Unterstützung im GPM Governance-Bereich beansprucht, die im CSU-Antrag geforderten zentralen Mittel für externe Unterstützung des GPM in den Referaten jedoch nicht aufgreift. Hier zeigt sich deutlich die Auswirkung des bereits heute bestehenden Missverhältnisses zwischen zentralen und dezentralen Ressourcen für GPM. Während im POR mit exklusiv für GPM verfügbaren internen und externen Ressourcen zahlreiche Maßnahmen und Konzepte entwickelt werden können (siehe Kapitel 3), können im GSR mitunter nicht einmal alle veröffentlichten Informationen verarbeitet und die zahlreichen Termine wahrgenommen werden.

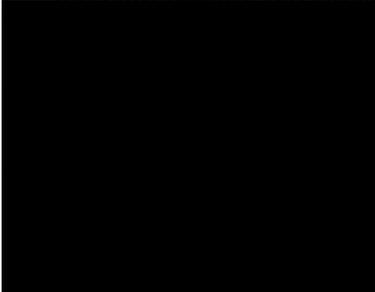
Ebenfalls in **Antragsziffer 4** werden die Referate verpflichtet, bis Ende 2025 GPM nach den Vorgaben des GPM-Handbuchs einzuführen. Das widerspricht der Vorgabe in Antragsziffer 8, die nötigen Ressourcen dafür bis 6/2024 bereitzustellen. In 18 Monaten wird diese Vorgabe nach Einschätzung des GSR nicht zu erfüllen sein.

Zu **Antragspunkt 5**: Hier wird GPM Governance (LHM) beauftragt, ein Konzept zu erstellen, wie Optimierungspotentiale identifiziert werden können, um diese durch die Referate/Eigenbetriebe konsolidieren und optimieren zu lassen. Im Vortrag des Referenten finden sich dazu keine Ausführungen. Insofern ist es nicht angezeigt, dass hier das GPM Governance beauftragt wird, Arbeitsaufträge an die Referate/Eigenbetriebe zu erteilen. Dies greift in die Referatshoheit ein. Das GSR lehnt dies ab.

GPM Governance wird mit dem **Antragspunkt 6** beauftragt, ein Konzept zu entwickeln mit dem Ziel, ähnliche/verwandte Prozesse stadtweit und referatsübergreifende Prozessoptimierungen zu identifizieren und zu konsolidieren. Aus Sicht des GSR ist es bei einer Ende-zu-Ende Betrachtung grundsätzlich unmöglich, nicht über Referatsgrenzen hinaus zu denken. Leider wird in der Beschlussvorlage nicht beschrieben, inwieweit die Referate/Eigenbetriebe mit einbezogen werden sollen und wie die Schnittstellen zu definieren sind. Beides sollte aus Sicht des GSR in jedem Fall geschehen. Das GSR schlägt vor, die Federführung dem RIT zu übertragen, da es sich aus Sicht des GSR zum überwiegenden Teil um IT-gestützte Prozesse handeln wird. Das RIT unterstützt bereits jetzt stadtweite Ende-zu-Ende Betrachtungen mit dem Ziel, Prozesse durch IT-Unterstützungen zu optimieren und zu konsolidieren (bspw. digital4/finance).

Nicht hilfreich ist in diesem Zusammenhang auch die bestehende Veränderungssperre für die GPAM-Bereiche, die dringend aufgehoben werden sollte.

Ich bitte darum, die Stellungnahme dem Beschluss beizulegen.



Datum: 11.03.2022



Kommunalreferat
Geschäftsleitung
Geschäftsprozess- und
Anforderungsmanagement
KR-GL-GL3

Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München;
Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM;
Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733

An das Personal- und Organisationsreferat
P 3.3 – Innovationsbereich GPM

Sehr geehrte Damen und Herren,

dem im Grunde genommen erfreulich gezeichneten Zielbild eines Geschäftsprozessmanagements (GPM) in der mit Mail vom 01.03.2022 zugeleiteten Sitzungsvorlage stehen wir grundsätzlich positiv gegenüber. Hinsichtlich der konkreten Umsetzung dieses Zielbildes bleibt die Vorlage an vielen Stellen jedoch sehr vage. Insofern haben wir dennoch einige Anmerkungen.

Eine der Maßnahmen zur Etablierung eines GPM in den Referaten sollen verbindliche Zielvorgaben für die Referate und Eigenbetriebe sein (Kapitel 1.3). Dies dürfen jedoch keine einseitigen Vorgaben von zentraler Seite sein, sondern müssen bilateral unter Berücksichtigung der jeweiligen Gegebenheiten und Leistungsfähigkeit vereinbart werden können. Gerade bei den derzeitigen stadtweiten Zielvorgaben und Kennzahlen (vgl. Kapitel 4.2.3) stellt sich die Frage nach deren Sinnhaftigkeit und Aussagekraft, was auch bereits mehrfach in verschiedenen Gremien thematisiert wurde.

GPM wird in der Vorlage zurecht als Basis für die Digitalisierung angesehen (Kapitel 2.1.3), wobei eine Ende-zu-Ende-Betrachtung der betreffenden Prozesse als essentiell angesehen wird. Wie die Erfahrung mit aktuellen stadtweiten Einführungsprojekten zeigt, geschieht hier genau das jedoch in aller Regel nicht. Es sind daher nicht nur Maßnahmen des Innovationsbereichs in Richtung der Referate gefragt (wie in Kapitel 3.2 aufgeführt), sondern verstärkt auch in Richtung zentraler Projekte.

Kapitel 5.1.1.3 verweist auf die Verantwortung der Fachbereiche für GPM. Hierbei wird erwartet, dass diese auch ohne Unterstützung seitens des GPAM GPM aktiv vorantreiben. Wie dies geschehen soll (auf Basis welchen Wissens, mit welchen Kapazitäten) erläutert die Vorlage nicht. Hier sehen wir die Gefahr von Irrwegen, welche später aufwändig korrigiert werden müssen – was wiederum zu Akzeptanzproblemen führen kann –, wenn dies ohne fachkundige Begleitung geschieht.

Kapitel 5.2.3 zählt Aufgaben sowohl eines stadtweiten, strategischen GPM als auch Aufgaben eines GPM in den Referaten / Eigenbetrieben auf. Hier bitten wir um eine deutlichere Trennung dieser beiden Aspekte. So ist bspw. bereits die Überschrift „*Betrieb und Weiterentwicklung von Geschäftsprozessmanagement in den Referaten und Eigenbetrieben gestalten*“ missverständlich. Dies ist ausschließlich Aufgabe der GPAMs.

Aus der nachfolgenden Aufzählung dieses Kapitels ergeben sich für uns jedoch noch weitere Fragen zur Abgrenzung:

- Die konkrete Ausrichtung/Schwerpunktsetzung von GPM sowie die Vereinbarung von Zielen mit der Geschäftsleitung sehen wir als eine Aufgabe innerhalb des Referats/ Eigenbetriebs. Welche Vorgaben es hierzu von zentraler Stelle geben soll, erschließt sich uns nicht.
- Die Abstimmung von stadtweiten und strategischen GPM-Zielen ist zweifellos eine zentrale Aufgabe. Hier stellt sich jedoch die Frage, wie dabei die einzelnen Strategien der Referate/Eigenbetriebe einfließen und Berücksichtigung finden können.
- Wie können stadtweit übergreifende Prozessoptimierungen koordiniert werden bis hin zur Gestaltung von stadtweiten und referatsübergreifenden Prozessen, ohne hierbei in die Zuständigkeit der jeweiligen Prozesseigner*innen/-verantwortlichen einzugreifen? Gleiches gilt für den Transfer von Synergiepotenzialen des operativen GPM.
- Wie grenzt sich die „gestaltende, beratende, umsetzende und steuernde Funktion des GPM der LHM“ von den Aufgaben der örtlichen GPMs bzw. Prozesseigner*innen/-verantwortlichen ab?

GPM kann nur erfolgreich sein, wenn sich die Ausrichtung und Schwerpunktsetzung an den Referatszielen und Referatsspezifika orientiert. Eine zu zentralistische Organisation, wie sie in den Kapiteln 5.2.1 und 5.2.3 zum Teil durchscheint, ist hier kontraproduktiv.

Das notwendige Zusammenspiel von zentralem GPM (GPM-Governance) und lokalem GPM ist in Kapitel 5.3 nicht ausreichend beschrieben. Auch aus den folgenden Unterkapiteln ist nicht eindeutig zu entnehmen, wer jeweils die handelnde/verantwortliche Stelle (GPM-Governance, GP(A)M, Fachbereich) ist, insbes. fehlt hier eine Beschreibung der Aufgaben der Referate und Eigenbetriebe (Kapitel 5.3.1). Dieses Kapitel besteht nur aus einer Überschrift.

Bei einer Intensivierung der Kommunikation zwischen GPM-Governance und den obersten Führungsebenen der Referate/Eigenbetriebe (Kapitel 5.3.2) ist aus unserer Sicht der GPM-Bereich des GPAM zwingend zu beteiligen. Gleiches gilt für die kaskadierende Weitergabe von Informationen aus diesen Terminen an weitere Zielgruppen aus den Fachbereichen. Letztlich ist es das lokale GPM, das vereinbarte Ziele umsetzen muss und die Umsetzbarkeit einzelner Maßnahmen am besten beurteilen kann.

Um bei der Einbettung von GPM in die städt. Gremienstruktur (Kapitel 5.9) nicht zusätzliche Strukturen zu schaffen und den Abstimmungsaufwand zwischen den einzelnen Gremien zu erhöhen, sollte beachtet werden, dass im Facharchitektenboard bereits alle Facharchitekt*innen der LHM versammelt sind. Es gehört zu deren Aufgaben, sich mit GPM zu beschäftigen und dabei den Blick nicht nur auf das eigene Referat/Eigenbetrieb zu richten, sondern auch die gesamtstädtische Perspektive zu berücksichtigen.

Eine wichtige Rolle spielt GPM vor dem Hintergrund der anstehenden Digitalisierungsvorhaben. Dies wird in Kapitel 5.10.1 auch ausführlich thematisiert. Dabei wird jedoch nicht auf das im Rahmen des Projekts 9 von neoIT beschriebene – dezentrale – Zielbild von GPM und Digitalisierung eingegangen, welches dem Stadtrat als Teil des Beschlusses „Städtische IT: Ausgestaltung des Leistungsschnitts 2.0“ (Vorlage Nr. 20-26 / V 04982) vorgelegt wurde.

Dieses Zielbild ist zu berücksichtigen, umgekehrt aber auch seitens neoIT P9 entspr. dieser Vorlage weiterzuentwickeln.

Gleichzeitig werden mit den Rollen Digitalisierungsmanager*in und Digitalisierungsberater*in ohne Not zusätzliche Strukturen geschaffen. Die entsprechenden Aufgaben gehören bereits zu den Aufgaben der Facharchitekt*innen und IT-Architekt*innen, ebenso wie – in Teilen – zu den Aufgaben der AM-Bereiche der GPAMs.

Wie in Kapitel 5.10.3 zurecht hingewiesen wird, spielen die GPM-Ansätze bei der Einführung von Standardsoftware eine entscheidende Rolle. Mit den Ansätzen als solchen ist es jedoch nicht getan. Hier allein auf Prozesseigner*innen/-verantwortliche zu vertrauen, ist zu kurz gedacht. In der Regel sind die von der Standardsoftware unterstützten Geschäftsprozesse nicht als solche dokumentiert, sondern als Workflows implementiert und ohne IT-Hintergrund für die Prozesseigner*innen/-verantwortlichen i.d.R. nicht transparent. Die Dokumentation und Abstimmung von zur Standardsoftware passenden Geschäftsprozessen kann nicht per Reverse-Engineering aus der Standardsoftware generiert, sondern muss erst im Zusammenspiel von IT, GPAM-AM/GPM, Fachbereich einschl. der Prozesseigner*innen/-verantwortlichen erarbeitet werden. Unsere bisherigen Erfahrungen bei der Einführung der eAkte sind ein bestes Beispiel hierfür.

Wie bereits der Beschluss Nr. 14-20 / V 13507 zur Weiterentwicklung des GPM geht auch diese Vorlage nicht näher auf die notwendigen (personellen) Ressourcen in den Referaten und Eigenbetrieben ein (Kapitel 5.1.1.1). Der lapidare Hinweis auf Umpriorisierungen bzw. Beantragung zusätzlicher Stellen seitens der Referate und Eigenbetriebe (vgl. auch Antragsziffer 8) ist aus unserer Sicht nicht zielführend. Auch die Antragsziffer 4 trifft für die zusätzlich mindestens zwei zu benennenden Verantwortlichen für das Thema Change im Kontext der GPM-Einführung diesbezüglich keine Aussage. Deren umfangreiche Aufgaben (vgl. Anlage 5) sind mit bestehendem Personal jedenfalls nicht zu bewerkstelligen.

Da andere zentrale Projekte wie bspw. eAkte nach dem gleichen Muster vorgehen und Linientätigkeiten ebenfalls nach wie vor anfallen, entstehen hier erhebliche Ziel- und Ressourcenkonflikte. Hinzu kommen die aktuellen Restriktionen bei den Personalbudgets sowie die nach wie vor für die GPAMs geltende Veränderungssperre. Hier wäre eine entsprechende Beschlussziffer zu deren Aufhebung bzw. Aussetzung (zumindest im Zusammenhang mit Stellenbedarfen durch GPM), wenn nicht gar die direkte Beantragung notwendiger Ressourcen für die Referate und Eigenbetriebe hilfreich. Selbst bei einer Ausnahmegenehmigung – auch diese verursacht Aufwände sowohl im Referat / Eigenbetrieb, als auch im POR – sind Stellenschaffungen über die Anmeldung zum Eckdatenbeschluss, soweit diesen dort grundsätzlich zugestimmt wird, aufwändig und langwierig.

Aus unseren aktuellen Erfahrungen zu den Aufwänden bei der Einführung von GPM (insbes. im Zuge von eAkte oder CAFM) sehen wir ferner den in Antragsziffer 8 genannten Bedarf von zwei bis fünf Stellen je nach Referatsgröße als nicht ausreichend an. Dieser Ansatz ist aus unserer Sicht um mindestens 50% zu erhöhen. Je nach konkret anstehenden Vorhaben kann der Bedarf aber auch noch höher ausfallen. Der genannte Ansatz wird alleine schon für die Einführung der eAkte erforderlich sein.

In diesem Zusammenhang ist auch die empfohlene Quote von 35% GPM / 65% Anforderungsmanagement – wie bereits an unterschiedlichen Stellen diskutiert – nicht nachvollziehbar. Dies mag für das KVR das ideale Verhältnis sein, ist unserer Ansicht nach aber nicht ungeprüft auf andere Referate / Eigenbetriebe übertragbar, da hierbei weder Unterschiede in Art und Umfang der jährlichen IT-Projekte noch bei der Anzahl und Komplexität der Geschäftsprozesse zwischen den einzelnen Referaten / Eigenbetrieben berücksichtigt werden.

Ebenso ist die Würdigung zum Stadtratsantrag der CSU-Fraktion „*Ggf. benötigen die Referate externe Unterstützung, um Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen und angehen zu können. Hierfür sind aus dem zentralen Haushalt notwendige Budgets zur Verfügung zu stellen.*“ (Kapitel 6), wonach dies durch GPM nicht lösbar sei, aus unserer Sicht so nicht nachvollziehbar. Zwar ist die Bereitstellung von Budgets tatsächlich keine Aufgabe von GPM an sich, jedoch sollte es durchaus möglich sein, den Antrag im Rahmen dieses Beschlusses aufzugreifen und mittels einer entsprechenden Antragsziffer hierfür den Referaten / Eigenbetrieben Mittel zur Verfügung stellen zu lassen.

In der Folge fehlt in dem vorliegenden Entwurf schließlich in der Kostendarstellung (Kapitel 7) eine Kalkulation der in den lokalen GP(A)M-Bereichen, aber auch der in den einzelnen Fachbereichen anfallenden Aufwände. Damit lässt die Vorlage den weitaus größten Teil der Kosten eines stadtweiten GPM unberücksichtigt.

Mit freundlichen Grüßen

gez.



Datum: 11.03.2022



Kulturreferat
Geschäftsleitung GPAM
KULT-GL-GPAM

Beschlussvorlage für den Verwaltungs- und Personalausschuss. (VB)

**Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München;
Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM
Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733**

An das Personalreferat, Innovationsmanagement

Zu der Beschlussvorlage nimmt das Kulturreferat wie folgt Stellung:

Sehr geehrte Damen und Herren,

grundsätzlich stimmt das Kulturreferat der zugeleiteten Beschlussvorlage zu, hat aber hierzu noch folgende Anmerkungen:

Wie bereits der Beschluss 14-20 V / 13507 zur Weiterentwicklung des GPM geht auch diese Vorlage nicht näher auf die notwendigen (personellen) Ressourcen in den Referaten und Eigenbetrieben ein (Kapitel 5.1.1.1). Der lapidare Hinweis auf Umpriorisierungen bzw. Beantragung zusätzlicher Stellen seitens der Referate und Eigenbetriebe (vgl. auch Beschlussziffer 8) ist aus unserer Sicht nicht zielführend. Da andere zentrale Projekte wie bspw. E-Akte nach dem gleichen Muster vorgehen und Linientätigkeiten ebenfalls nach wie vor anfallen, entstehen hier erhebliche Ziel- und Ressourcenkonflikte. Hinzu kommen die aktuellen Einsparvorgaben sowie die nach wie vor für die GPAMs geltende Veränderungssperre. Hier wäre eine entsprechende Beschlussziffer zu deren Aufhebung bzw. Aussetzung (zumindest im Zusammenhang mit Stellenbedarfen durch GPM) hilfreich. Selbst bei einer Ausnahmegenehmigung – auch diese verursacht Aufwände sowohl im Referat / Eigenbetrieb, als auch im POR – sind Stellenschaffungen über die Anmeldung zum Eckdatenbeschluss aufwändig und langwierig.

Auch für die Rolle der Digitalisierungsmanager*innen mit deren neuen Aufgaben muss erst mit frischen Ressourcen ausgestattet werden.

Daher sehen wir die Umsetzung bis Ende 2025 kritisch.

Das Kulturreferat plant zu diesem Ressourcenthema im Jahr 2022, spätestens 2023, einen Beschluss einbringen.

Die Betrachtung der Bedarfe in den Fachbereichen wird vollständig ausgeklammert.

Das Kulturreferat kann der Anforderung des Beschlusses (Geschäftsprozessmanagement (GPM) im Referat einzuführen, weiterhin nur sehr eingeschränkt folgen, da seine von vornherein sehr knapp bemessenen Ressourcen im Anforderungs- und Projektmanagement in laufenden Projekten eingebunden und eigene Ressourcen für das GPM nach wie vor nicht vorhanden sind. Dies betrifft auch den Bereich des Change Managements. Es wird im

Beschluss ein dezidiertes Change Management gefordert (Kapitel 5.2.1); hier sollen gemäß der Ziffer 4 im Antragstext bereits bis Ende September diesen Jahres zwei Verantwortliche für das Change Management benannt werden. Auch hier wird sich das Kulturreferat wenn überhaupt nur eingeschränkt einbringen können.

Teile der Maßnahmen zur Etablierung des GPM in den Referaten sollen verbindliche Zielvorgaben, allgemeine Vorgaben und zentral festgelegte Standards für die Referate und Eigenbetriebe sein (Kapitel 1.3). Dies dürfen jedoch keine einseitigen Vorgaben von zentraler Seite sein, sondern müssen bilateral unter Berücksichtigung der jeweiligen Gegebenheiten und Leistungsfähigkeit vereinbart werden können. Insbesondere bei den derzeitigen stadtweiten Zielvorgaben und Kennzahlen (vgl. Kapitel 4.2.3) stellt sich die Frage nach deren Sinnhaftigkeit und Aussagekraft, was auch bereits mehrfach in verschiedenen Gremien thematisiert wurde. Außerdem gilt keine Übergangsregelung mehr.

Kapitel 5.1.1.3 verweist auf die Verantwortung der Fachbereiche für das GPM. Hierbei wird erwartet, dass diese auch ohne Unterstützung seitens des GP(A)Ms GPM aktiv vorantreiben. Dort sind allerdings in der Regel weder die entsprechenden Ressourcen noch Skills vorhanden, hierfür gibt es im Beschluss keinen Lösungsvorschlag. Das Kulturreferat sieht hier die Gefahr, dass bei einem unkoordinierten Vorgehen Abweichungen von den Standards entstehen, die später mit, voraussichtlich hohem Aufwand, wieder korrigiert werden müssen. Aus unserer Sicht ist dieses Vorgehen weder sinnvoll noch akzeptanzfördernd.

Die einzuführende Einheit „GPM-Governance (LHM)“ muss aus unserer Sicht bei folgenden Punkten, unter Berücksichtigung der jeweiligen Gegebenheiten und Leistungsfähigkeit, die Interessen der Referate und Eigenbetriebe, je nach Bedeutung auch die Referats-/Eigenbetriebsleitungen, mit einbeziehen bzw. mit diesen abzustimmen:

- Entwicklung und Umsetzung eines übergreifenden Konzeptes zur Integration des GPM-Ansatzes im Führungs-, Steuerungs-, damit auch dem Entlohnungs-, Incentivierungssystem und dem Managementsystem der LHM (5.2.1)
- Bereitstellung und Weiterentwicklung (...) geeigneter Controlling- und Steuerungsmechanismen für die gesamte Stadtverwaltung zur Konzeption, Einführung, Weiterentwicklung und zum Betrieb von Geschäftsprozessmanagement (5.2.1)
- Sicherstellen, dass alle Bereiche der LHM das Geschäftsprozessmanagement in einer einheitlichen Grundausrichtung umsetzen (Geschäftsprozessmanagement ist für alle Bereiche der LHM verpflichtend einzuführen) (5.2.3)
- Vorgaben zur Ausrichtung/Schwerpunktsetzung von Geschäftsprozessmanagement in die Referate und Eigenbetriebe einsteuern. Vereinbaren von referatsspezifischen/individuellen Zielen mit den Geschäftsleitungen der Referate (5.2.3)
- Entwicklung einer Gremienstruktur für den GPM-bezogenen Austausch (5.9)

Bei einer Intensivierung der Kommunikation zwischen GPM-Governance und den obersten Führungsebenen der Referate/Eigenbetriebe (Kapitel 5.3.2) ist aus unserer Sicht die Kommunikationsstruktur mit den einzelnen Referaten und Eigenbetrieben abzustimmen.

Folgende Punkte sind im Kulturreferat noch in der Abstimmung und können derzeit noch nicht ausreichend bewertet werden:

- Das Management der Referate erhält Verantwortung für die Einführung von GPM im Referat und in den Eigenbetrieben. Operativ sind die GPAMs für die Einführung verantwortlich.
- Alle Führungsebenen sollen zur Umsetzung einer prozessorientierten Organisation verpflichtet werden. (Kapitel 5.1.1)
- In den GPAMs soll mittelfristig ca. 35% der Kapazität dem Geschäftsprozessmanagement gewidmet sein. Ein Ausbau der GPAM Kapazität durch eigene zusätzliche Ressourcenbeauftragungen wird explizit als Möglichkeit benannt. (Kapitel 5.1.1.1)
- Prozesseigner und -verantwortliche (PE/PV) sollen in ihrer Rolle gestärkt werden. Hier wird gefordert:
 - Ein klares und ausreichendes Mandat. (5.1.1.2)
 - Vorgabe von strategischen Zielen für PEs und PVs durch strategische Zielsetzungen durch die Leitungen. (5.1.1.2)
 - Stärkung der Position von PEs/PVs durch verbindliche und zentral kontrollierte Kennzahlen. (5.1.1.2)
 - Die Rollen sollen (mittelfristig) nicht / möglichst nicht durch Führungskräfte besetzt werden. (5.1.1.2 / 5.1.1.4) Auch dies wird zentral gemessen werden.
 - Es soll geprüft werden, "inwieweit künftig bei Rollen PE und PV Budgetverantwortung verankert werden kann, um ihnen mehr Gestaltungsspielraum in ihrer Rolle zu ermöglichen". (5.1.1.2)
 - Nach initialer Einführung haben PEs/PVs die Aufgabe, GPM in der Organisation weiterzuentwickeln. (5.1.1.3)
 - Führungskräfte haben die Aufgabe, die prozessorientierte Organisation in ihrem Geltungsbereich voranzutreiben (5.1.1.4)
 -

gez.



Beschlussvorlage für den Verwaltungs- und Personalausschuss am 11.05.2022
Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM
Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733
Stellungnahme des Kreisverwaltungsreferats

An das POR

Das Kreisverwaltungsreferat (KVR) nimmt zur Beschlussvorlage „Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM“ wie folgt Stellung:

Das KVR begrüßt ausdrücklich die Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagement (GPM) in der LHM. Für das KVR als dem Bürger*innen-Referat der Stadt mit den Massen-Prozessen im Publikumsverkehrs ist GPM ein entscheidender Erfolgsfaktor:

- GPM rückt die Wertschöpfung für die Bürger*innen in den Mittelpunkt des Handelns. Die Bürger*innen werden daher am meisten von optimierten und gesteuerten Prozessen im KVR profitieren.
- GPM stellt durch dokumentierte und mit Kennzahlen gemessene Prozesse ein hervorragendes Steuerungsinstrument für die Führungskräfte zur Verfügung, es erlaubt schneller und gezielter auf Störungen zu reagieren und Prozesse zielgerichteter zu steuern.
- Optimierte, gesteuerte und digitalisierte/automatisierte Prozesse im KVR entlasten ferner die Sachbearbeitung und schaffen damit Kapazitäten für neue gesetzliche Aufgaben und besseren Dienstleistungsservice für Kund*innen.
- Durch eine höhere Wertschöpfung für die Bürger*innen sorgt GPM gerade im Rahmen des Publikumsverkehrs für mehr Zufriedenheit bei Kund*innen und damit zu einem besseren Arbeitsklima für die Mitarbeiter*innen.

Wie in der Beschlussvorlage in 4.3.2 dargestellt, unternimmt das KVR daher auch schon seit Jahren vielfältige Schritte hin zu mehr und optimierten GPM und stellt daher heute den „Leuchtturm“ des GPM in der LHM dar.

Auf Grund dieser GPM-Erfahrung des KVR sind jedoch folgende Anmerkungen zu einzelnen Punkten im vorliegenden Beschlussentwurf anzubringen:

1.) In den Punkten

- 5.1.1.2 „Mandat der PEs/PVs zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben“
- 5.1.1.4 „Rolle der Führungskräfte“
- 5.1.2 „Verinnerlichung von Geschäftsprozessmanagement – Denken und Handeln in Prozessen (Kulturwandel)“
- 5.1.3 „Etablierung von strategischem Geschäftsprozessmanagement zur Steuerung in den Referaten“

wird ein erfreuliches Zielbild gezeichnet, aber die konkrete Umsetzung bleibt vage, bzw. die nötigen Umsetzungsmaßnahmen sind nicht konkret beschrieben.

2.) Gerade die bisherige Entwicklung von GPM im KVR zeigt, dass es für den Erfolg von GPM sehr wichtig ist, die Referatsspezifika zu berücksichtigen und die Weiterentwicklung von GPM geeignet referatsspezifisch anzugehen.

In der Beschlussvorlage werden mit den Punkten

- 5.2.1: „Bereitstellung und Weiterentwicklung eines Handlungsrahmens, entsprechender Konventionen und geeigneter Controlling- und Steuerungsmechanismen für die gesamte Stadtverwaltung zur Konzeption, Einführung, Weiterentwicklung und zum Betrieb von Geschäftsprozessmanagement“
- 5.2.3: „Vorgaben zur Ausrichtung/Schwerpunktsetzung von Geschäftsprozessmanagement in die Referate und Eigenbetriebe einsteuern. Vereinbaren von referatsspezifischen/individuellen Zielen mit den Geschäftsleitungen der Referate“
- 5.2.3: „Heben von Synergiepotentialen, Überwinden von Silo- und Bereichsdenken im Hinblick auf eine bestmögliche Serviceorientierung, bis hin zur Gestaltung von stadtweiten- und referatsübergreifenden Prozessen“
- 5.2.3: „Transfer identifizierter Synergiepotenziale des operativen Geschäftsprozessmanagements sicherstellen“
- 5.2.3: „Gestaltende, beratende, umsetzende und steuernde Funktion des GPM der LHM“

eine sehr starke zentrale Führung durch den GPM-Governance Bereich im POR beantragt.

Die Ausrichtung und die Schwerpunktsetzung von GPM müssen sich aber sehr stark an den Referatszielen und den Referatsspezifika ausrichten und sollten daher nicht zentral vorgegeben werden. Genauso muss die jeweilige Weiterentwicklung des (lokalen) GPM die jeweiligen Referatsspezifika im Rahmen einer LHM-weiten Ausrichtung geeignet berücksichtigen. Entscheidende Erfolgsfaktoren sind hier Top-Level-Management-Unterstützung, Vertrauen der Fachbereiche und fachliche Nähe.

Damit das GPM im KVR optimalen Nutzen stiften kann, ist hier somit eine Abstimmung zwischen stadtweiten Vorgaben und geeigneten referatsspezifischen Umsetzungen dringend erforderlich. Eine stringente zentrale fachliche Führung kann nicht zur Steigerung des referatsspezifischen Nutzen beitragen.

3.) Aus Sicht des KVR ist es nicht nachvollziehbar, warum der Punkt 5.3.1 „Aufgaben der Referate und Eigenbetriebe“ nicht detaillierter ausgeführt ist und lediglich ein Schaubild die entsprechenden Aufgaben erahnen lässt. Das KVR schlägt hier eine detailliertere Ausarbeitung der Aufgaben zur Klarstellung und zur Schaffung eines einheitlichen Verständnis vor.

4.) Beim Punkt 5.3.2 "Intensivierung der Kommunikation zwischen GPM-Governance (LHM) und den obersten Führungsebenen der Referate und Eigenbetriebe" ist es für den Erfolg von GPM wichtig, dass bei der Kommunikation auch die jeweiligen lokalen GPM-Bereiche einbezogen werden. Nur das GPM im KVR kann die vereinbarten Ziele im KVR umsetzen und kann mit den vorhandenen GPM-Experten die Umsetzbarkeit im Referat am besten beurteilen.

5.) Das KVR schlägt vor, beim Punkt 5.9 „Einbettung von Geschäftsprozessmanagement in eine städtische Gremienstruktur“ darauf zu achten, dass durch Nutzung vorhandener Board- und Gremienstrukturen und deren geeigneter Weiterentwicklung keine neue Doppelstrukturen geschaffen werden.

Beispielsweise gibt es mit dem Facharchitekten-Board bereits ein Board aller Facharchitekt*innen, deren Aufgabe es ist zu Prozessen zu beraten, Prozessverbesserungspotentiale zu identifizieren und stadtweite Synergieeffekte zu erzeugen.

6.) Beim Punkt 5.10 „Zusammenarbeit von GPM und IT mit dem gemeinsamen Ziel der Digitalisierung der Geschäftsprozesse“ ist seitens KVR anzumerken, dass das (dezentrale) Zielbild für GPM & Digitalisierung nicht enthalten ist. Dieses wurde bereits im Rahmen des Programms neolT entwickelt und dem Stadtrat am 15.12.2021 im Rahmen des Beschlusses "Städtische IT: Ausgestaltung des Leistungsschnitt 2.0" (20-26 / V 04982) vorgelegt.

Dieses Zielbild mit der Zuständigkeit der GPAM-Bereiche für GPM & Digitalisierung muss hier berücksichtigt werden und im Programm neolT basierend auf dieser Beschlussvorlage weiterentwickelt werden. Damit ergeben würden sich keine weiteren Doppelstrukturen im Bereich GPM & Digitalisierung ergeben, wie sie aktuell beispielsweise in Form von „Prozessberater*innen“ im RIT im Rahmen der Einführung der E-Akte installiert wurden.

Das KVR schlägt daher vor, dieses bereits vorliegende Zielbild unverändert in den vorliegenden Beschluss aufzunehmen.

7.) Der dem Beschluss zu Grunde liegende Stadtratsantrag der CSU-Fraktion (20-26 / A 01831 Prozesse optimieren) enthält unter anderem den Punkt

- „Ggf. benötigen die Referate externer Unterstützung (für GPM), um Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen und angehen zu können. Hierfür sind aus dem zentralen Haushalt notwendig Budgets zur Verfügung zu stellen.“

Im Gegensatz zu diesem Antrag soll im vorliegenden Beschluss gemäß Beschlussziffer 8 jedes Referat selber Stellenbedarfe beschlussmäßig einbringen.

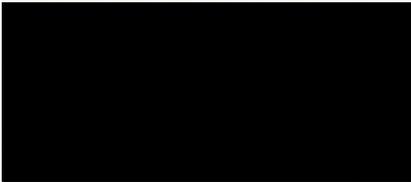
Das KVR schlägt daher vor, den damit erzeugten mehrfachen Genehmigungs- und Beantragungsaufwand durch Aufnahme einer dem Antrag angepassten Beschlussziffer zu minimieren und den durch diesen Beschluss erzeugten referatsspezifischen GPM-Bedarf in einem stadtweiten Beschluss zu beantragen.

In diesem Zusammenhang kann seitens des KVR nicht konkret nachvollzogen werden, wieso in 5.1.1.1 „Ressourcen in den Referaten und Eigenbetrieben“ das Verhältnis der GPAM Ressourcen von Anforderungsmanagement (AM) 65% zu Geschäftsprozessmanagement (GPM) 35% festgelegt wird. Auch wenn das KVR hier als „good practice“-Beispiel herangezogen wird, ist das genannte Verhältnis rein kvr-spezifisch und basiert nicht auf stadtweiten Bemessungswerten. Ein Verhältnis AM zu GPM hängt von referatsspezifischen Gegebenheiten ab und kann nicht stadtweit einheitlich festgelegt werden.

Parallel ist es aus Sicht des KVR daher auch zielführender, die aktuelle durch das POR verfügte Veränderungssperre für den GPAM-Bereich des KVR aufzuheben, da ansonsten

innerhalb des GPAM bis Ende 2024 keine personalpolitischen Maßnahmen durchgeführt werden können und eine organisatorische, personelle, quantitative oder qualitative Weiterentwicklung des GPM-Bereiches im KVR bzw. des gem. Beschluss genannten „good practice“ bzw. Leuchtturm-Beispiels unmöglich ist.

Mit freundlichen Grüßen



Datum: 04.03.2022



Mobilitätsreferat
Geschäftsleitung
Geschäftsprozess- und
Anforderungsmanagement
MOR-GL3

Beschlussentwurf für den VPA am 11.05.2022
Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733
Geschäftsprozessmanagement in der LHM; Sachstandsbericht und Fortsetzung der
Ausgestaltung von GPM in der LHM
Stellungnahme des Mobilitätsreferates

I. per E-Mail
an innovationsbereich.gpm@muenchen.de

Mit E-Mail vom 28.02.2022 wurde das Mobilitätsreferat gebeten, zum o.g. Beschlussentwurf Stellung zu nehmen:

Das Mobilitätsreferat stimmt zu, dass die LHM in den vergangenen drei Jahren „*bei der Konzeption und der Einführung von Geschäftsprozessmanagement (GPM) große Fortschritte*“ gemacht hat. Es begrüßt grundsätzlich den weiteren Ausbau und die Verstärkung von GPM in der LHM als eine Basis für das Erreichen der Digitalisierungsziele. Neben dem GPM sieht das MOR noch andere Grundlagen zur Erreichung dieser Ziele, beispielsweise eine moderne und verlässliche IT-Infrastruktur, um IT-Services schnell, innovativ und bedarfsgerecht anbieten zu können.

Das MOR hat zu folgenden Punkten der Beschlussvorlage Anmerkungen bzw. Konkretisierungsbedarf:

Kapitel 1.3, 5.2.3 : Etablierung GPM-Governance inklusive Mandat für verbindliche Vorgaben für Referate und Eigenbetriebe

Das MOR begrüßt die Einrichtung des Bereichs GPM-Governance (LHM) als **Dienstleister**, der die Referate und Eigenbetriebe bei der Etablierung von GPM weiterhin unterstützt. Das MOR bittet um Konkretisierung der genannten Aufgabe des GPM-Governances (LHM): „*Vorgaben zur Ausrichtung/Schwerpunktsetzung von Geschäftsprozessmanagement in die Referate einsteuern. Vereinbaren von referatsspezifischen/individuellen Zielen mit den Geschäftsleitungen der Referate*“.

Kapitel 5.1.1 Herstellung der Verbindlichkeit von GPM in den Referaten und Eigenbetrieben
Für das MOR liegt der „*Auftrag des eigenen Managements GPM umzusetzen*“ durchaus vor. Jedoch ergibt sich, mit Blick auf die Ressourcenlage und die zu erledigenden Aufgaben, für das Management die Notwendigkeit der Priorisierung. Das MOR setzt GPM, mangels vorhandener Kapazitäten, daher nur teilweise im Rahmen von IT-Projekten um.

Kapitel 5.8 Fachkarriere Business Analyst*in GPM

Hier fehlt die Gruppe der Beamt*innen (Besoldungsgruppen).

Ressourcen:

Kapitel 5.1.1.1, Antragsziffern 4, 8 Ressourcen in den Referaten und Eigenbetrieben

Hinsichtlich der Vorgabe einer weitergehenden Etablierung von GPM bis Ende 2025 sind die Referatsressourcen das zentrale Thema. Daher hat das MOR insbesondere dazu folgende

Anmerkungen:

- Für die Einführung und Weiterentwicklung des GPM sollten zwischen 2 und 5 VZÄ eingesetzt werden. Diese Einschätzung wird nicht näher erläutert und ist daher nicht nachzuvollziehen. Worauf basiert diese Schätzung? Sind die geforderten Change-Manager in dieser Schätzung bereits enthalten?
- Für welche Organisationseinheiten wird eine zusätzliche Ressourcenbeantragung gesehen? Aus Sicht des MOR müssten auch für das fachliche Pendant Prozesseigner/ Prozessverantwortlicher Ressourcen beantragt werden, da auch in den Fachbereichen durch die Übernahme dieser Rollen Mehraufwände entstehen. Es reicht z. B. nicht aus, dass in den Stellenbeschreibungen für die Führungskräfte, die hauptsächlich zumindest die Rolle Prozesseigner übernehmen sollen, bereits Anteile für die Prozessarbeit enthalten sind, da es sich lediglich um eine theoretische Grundlage handelt.
- Der Vorschlag „*bereits vorhandene Ressourcen aus dem Anforderungsmanagement bereitzustellen*“ greift im MOR nicht, da die Ressourcen im Anforderungsmanagement bereit jetzt bei weitem nicht ausreichen, alle IT-Projekte durchzuführen, die das MOR zum Erreichen seiner strategischen Ziele zum Thema Mobilität und Klimaneutralität braucht. Eine Umpriorisierung ist für das MOR nicht möglich.
- Die Ziele und künftigen Ergebnisse des Programms neolT – Neuorganisation der IT (P9 – IT-Leistungsschnitt 2.0) sollten, vor allem, hinsichtlich des Fortbestands der GPAMs Berücksichtigung finden.

Wie bereits oben geschildert, besteht keine Möglichkeit eine Umpriorisierung von Aufgaben zugunsten des weiteren Ausbaus von GPM vorzunehmen. Es wird beabsichtigt zusätzliche Ressourcen für das GPM zu beantragen. Das erfolgreiche Etablieren von GPM im MOR hängt von der Genehmigung dieser Ressourcen ab.

Aus den genannten Gründen kann das MOR der Beschlussvorlage in dieser Form nur teilweise zustimmen. Wir bitten um Berücksichtigung unserer Anmerkungen.

II. zum Vorgang
bei MOR-GL3

gez.

██████████
████████████████████

München, 11.03.2022

Stellungnahme zum Beschluss des Personal- und Organisationsreferats (POR)

„Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München; Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM“
(Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733)

An das Personal- und Organisationsreferat / Innovationsbereich GPM

Mit E-Mail des Innovationsbereichs GPM im POR vom 28.02.2022 wurde der MSE die Beschlussvorlage „Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München; Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM“ (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733) mit der Bitte um Stellungnahme bis 14.03.2022 zugeleitet.

Die MSE begrüßt grundsätzlich die Zielrichtung der Beschlussvorlage zum Ausbau und Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements innerhalb der LHM zur Gestaltung effektiver und effizienter Prozesse insbesondere bzgl. der Leistungserbringung gegenüber Kund*innen und als Basis für die Digitalisierung. Infolge der nachfolgend dargestellten Sachverhalte kann der Beschlussentwurf aber in der vorliegenden Form nicht mitgetragen werden.

Wir beziehen uns dazu auch auf Ziffer 6 des Beschlusses „Weiterentwicklung und Koordinierung des stadtweiten Geschäftsprozessmanagements (GPM) als Grundlage für die Digitalisierung“ der Vollversammlung vom 13.02.2019 (Nr. 14-20/ V 13507), die besagt:

“Die Referate und Eigenbetriebe sind unverändert verantwortlich für Organisationsangelegenheiten im Rahmen der Delegationsbeschlüsse und somit auch zuständig für die Gestaltung und Steuerung ihrer Geschäftsprozesse.“

Dem Aspekt der hier angesprochenen Verantwortung für Organisationsangelegenheiten wird insbesondere aus Sicht des Eigenbetriebs MSE in der vorliegenden Beschlussvorlage nicht ausreichend Rechnung getragen. So finden die Besonderheiten des Eigenbetriebs MSE als kritische Infrastruktur nicht ausreichend Beachtung. Die MSE betreibt zudem seit 17 Jahren ein Integriertes Management System mit Prozessorientierung, das die im Beschluss angesprochenen durch das GPM verfolgten Ziele bereits umsetzt.

Mit der Beschlussvorlage soll dem zentralen neuen GPM-Governance (LHM) - Bereich weitreichende Befugnisse erteilt werden. So sollen in diesem Bereich u. a. die verbindlichen Vorgaben an das GPM festgelegt und die Steuerungsfunktion wahrgenommen werden. In der Beschlussvorlage sind hierzu konkret u. a. folgende Aussagen enthalten:

- 5.2.1 Geschäftsprozessmanagement konzeptionell weiterentwickeln, stadtweit als Managementsystem etablieren und in vorhandene Strukturen integrieren
- 5.2.3 Betrieb und Weiterentwicklung von Geschäftsprozessmanagement in den Referaten und Eigenbetrieben gestalten

- Aufbau, Durchführung und laufende Weiterentwicklung einer LHM-weiten Governance für Geschäftsprozessmanagement
- Vorgaben zur Ausrichtung/Schwerpunktsetzung von Geschäftsprozessmanagement in die Referate und Eigenbetriebe einsteuern. Vereinbaren von referatsspezifischen/individuellen Zielen mit den Geschäftsleitungen der Referate
- Koordination, Controlling und Steuerung des stadtweiten Geschäftsprozessmanagements, inklusive Aufbau und Fortschreibung des LHM weiten Controllingkonzepts,
- Koordinieren stadtweit übergreifender Prozessoptimierungen, und Heben von Synergiepotentialen, ... , bis hin zur Gestaltung von stadtweiten- und referatsübergreifenden Prozessen

Auch wenn in der Beschlussvorlage im Antrag des Referenten unter Nr. 4 dargestellt ist, dass die dezentrale Ansiedlung und Organisation des Themas GPM in den Referaten und Eigenbetrieben verbleibt, ist aus Sicht der MSE eine Klarstellung notwendig, dass der zentrale GPM-Bereich – zumindest in den Eigenbetrieben - keine Kompetenz zur inhaltlichen / fachlichen Gestaltung der Prozesse erhält. Um Ihrer Verantwortung zur Führung des KRITIS- und Umweltbetriebs MSE gerecht werden zu können, kann die Werkleitung einen diesbezüglichen Eingriff in die Aufbau- und Ablauforganisation nicht zustimmen.

Als rechtliche Begründung sei nachfolgend auszugsweise auf die zum Beschluss „Reform des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München – Grundsatzbeschluss neoHR“ im Juni 2021 eingebrachte Stellungnahme der MSE verwiesen:

- Nach Art. 88 Abs. 3 S. 1 GO führt die Werkleitung darüber hinaus die **laufenden Geschäfte des Eigenbetriebs**. Laufende Geschäfte sind solche, die im täglichen Geschäftsgang nach Art und Ausmaß immer wieder anfallen und zur Aufrechterhaltung eines ordnungsgemäßen Betriebs regelmäßig notwendig (z. B. innerbetrieblicher Personaleinsatz, Anordnung notwendiger Instandhaltungen) und die nicht anderen Organen vorbehalten sind. Der Begriff der „laufenden Geschäfte“ ist weiter als der der „laufenden Angelegenheiten“ nach Art. 37 Abs. 1 Nr. 1 GO, der auf Angelegenheiten beschränkt ist, die keine grundsätzliche Bedeutung haben oder keine erheblichen Verpflichtungen erwarten lassen.
- Die Fragen der **Aufbauorganisation** fallen – soweit diese nicht grundsätzlicher Art und Bedeutung sind – im Rahmen der laufenden Geschäfte in die alleinige Zuständigkeit der Werkleitung.

Analog gilt dies in diesem Zusammenhang auch für die in der vorliegenden Beschlussvorlage geregelten Sachverhalte, wie die Kapazitäten für GPM, sowie die Ablauforganisation, die Prozesse, die durch das GPM geregelt werden, deren Optimierung, Controlling und Steuerung.

Seit dem Jahr 2005 betreibt die MSE als Umweltschutzbetrieb ein nach internationalen Normen **zertifiziertes integriertes Managementsystem (IMS)**, dass sich aus den Teilen Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und einem Managementsystem für Sicherheit

und Gesundheit bei der Arbeit zusammensetzt. Basis des IMS ist u. a. die Abbildung und Festlegung der wesentlichen Abläufe in Prozessen, die von Prozessverantwortlichen betreut werden und für die ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (z. B. mit Hilfe regelmäßiger, interner Audits) etabliert ist. Das IMS ist darüber hinaus als wesentlicher Baustein der Controlling-Konzeption und Unternehmenssteuerung fest in den Strategieprozess integriert und unterstützt damit die Verfolgung der übergeordneten Unternehmensziele der MSE.

Das IMS setzt die im Beschluss genannten Ziele des Geschäftsprozessmanagements deshalb bereits um. Es umfasst darüber hinaus sogar deutlich mehr, indem das IMS über die reine Prozessbetrachtung hinaus auch wirkungsvoll die adäquate Ausrichtung der Organisation auf sich verändernde rechtliche, technische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen betrachtet und damit den vorhandenen hohen Standard der Abwassersammlung, -ableitung und -behandlung sowie der Klärschlamm Entsorgung sichert, um einem nachhaltigen Umweltschutz, eine hohe Arbeits- und Anlagensicherheit sowie Kund*innenorientierung zu gewährleisten.

Die vorhandene Zertifizierung des integrierten Managementsystems nach den Normen DIN EN ISO 9001:2015 (Qualität), DIN EN ISO 14001:2015 (Umwelt) sowie nach DIN ISO 45001:2018 (Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit) wird laufend durch externe Auditoren von akkreditierten Zertifizierungsstellen und in jeweiligen Teilaspekten von den zuständigen Aufsichtsbehörden überwacht. Die zwingend zu beachtenden Anforderungen an das Managementsystem (und die darin geführten Prozesse) ergeben sich explizit aus den Zertifizierungsnormen sowie weiterer Vorgaben der externen Auditoren. Die Vorgaben zum Geschäftsprozessmanagement in der Beschlussvorlage bzw. die auf Beschlussbasis noch zu erstellenden Konzepte können daher bei der MSE - falls überhaupt - nur dann zur Anwendung kommen, falls diese nicht zu einer Gefährdung der Rezertifizierung führen. Die Beurteilung darüber muss durch die MSE erfolgen.

Die MSE hat neben dem bereits bestehenden integrierten Managementsystem (mit Prozessorientierung) auch eine Sonderstellung durch die **Einordnung der MSE als Kritische Infrastruktur** mit hohen sicherheitstechnischen Anforderungen unter der Aufsicht des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnologie (BSI). Mögliche stadtweite Vorgaben mit Auswirkungen auf die Betriebsprozesse der MSE können daher keinesfalls akzeptiert werden. Die Werkleitung haftet hier persönlich und muss demzufolge die uneingeschränkte Möglichkeit der Prozessgestaltung und Steuerung behalten.

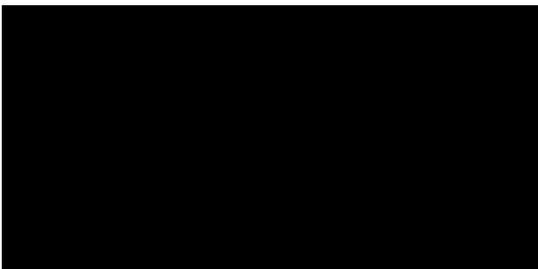
Abschließend wird angemerkt, dass die MSE nicht über die stadtweit vorhandenen **GPAM-Struktur** verfügt. Die MSE ist vom neolT-Leistungsschnitt ausgenommen und hat demzufolge noch ein „dIKA“ mit den entsprechenden Aufgaben. Nachdem der Beschluss bei der Organisation des GPM die vorhandene GP(A)M-Struktur im Hoheitsbereich und den Eigenbetrieben voraussetzt, ist die MSE bei entsprechenden organisatorischen Regelungen nicht berücksichtigt (z. B. sind die GPAM's für die Ausweitung und dauerhafte Etablierung von GPM verantwortlich).

Zusammengefasst sind die Belange der MSE mit ihrem bereits bestehenden Geschäftsprozessmanagement im Rahmen des IMS, der Verantwortlichkeit für den ordnungsgemäßen Betrieb einer kritischen Infrastruktur und der fehlenden GPAM-Struktur in

dem vorliegenden Beschlussentwurf nicht ausreichend berücksichtigt. Die MSE begrüßt zwar generell die Umsetzung des städtischen Geschäftsprozessmanagement soweit es aus rechtlichen und wirtschaftlichen Gründen möglich und sinnvoll ist, wie beispielsweise bei organisationsübergreifenden Prozessen (z. B. Digitalisierung des Beschlusswesens). Wir sehen es aber auch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit als unsachgemäß an, ein bestehendes funktionierendes und extern zertifiziertes System zu ersetzen. Vielmehr wird angestrebt, dort prioritär auf das zentrale GPM zurückzugreifen, wo Schnittstellen zu organisations-übergreifenden Prozessen bestehen oder eine Digitalisierung voran getrieben werden soll.

Wir bitten aber um Klarstellung im Beschluss, dass eine fachliche/inhaltliche Einflussnahme auf die Prozesse des Eigenbetriebs MSE durch das städtische GPM nicht erfolgen wird und um folgende Änderungen im Antragstext unter Nr. 4 (**fett gedruckt**):

4. Die Referate und Eigenbetriebe werden, **soweit nicht schon ein zertifiziertes prozessorientiertes Managementsystem vorhanden ist**, beauftragt, Geschäftsprozessmanagement entsprechend den Vorgaben im GPM-Handbuch verbindlich bis Ende 2025 in ihren Organisationen dauerhaft zu etablieren. Dazu sollen die von GPM-Governance (LHM) vorgegeben Prozessrollen und Verantwortungen mit dem Ziel des Aufbaus einer prozessorientierten Organisation wie in Kapitel 5 beschrieben etabliert und umgesetzt werden. Die dezentrale Ansiedlung und Organisation des Themas GPM verbleibt in den Referaten und Eigenbetrieben. Insofern bleibt der CSU Stadtratsantrag 20-26 / A 01831 „Prozessoptimierung in allen städtischen Referaten“ vom 16.08.2021 aufgegriffen (siehe Kapitel 6). Die Referate und Eigenbetriebe werden zudem beauftragt, mindestens zwei Verantwortliche für das Thema Change im Kontext der GPM-Einführung bis 30.09.2022 zu benennen. **Vorhandene zertifizierte prozessorientierte Managementsysteme können bestehen bleiben.**



Datum: 15.03.22



**Referat für Stadtplanung
und Bauordnung**
Geschäftsprozess- und
Anforderungsmanagement
PLAN-SG4-GPAM

Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München;
Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733

- Stellungnahme -

per eMail an beschlusswesen.por@muenchen.de

Mit eMail vom 28.02.2022 wurde uns o.g. Beschlussentwurf zur Stellungnahme übermittelt.

Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung stimmt dem Beschlussentwurf grundsätzlich zu, bittet aber um Berücksichtigung nachstehender Ausführungen:

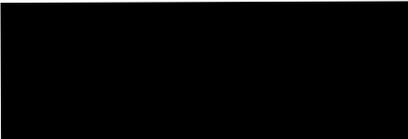
Die Ein- und Durchführung von GPM erfordert sowohl auf Seiten des GPAM als auch in den Fachabteilungen einen erheblichen Ressourceneinsatz.

Es entsteht ein signifikanter Aufwand im Zusammenhang mit der Erhebung, Optimierung, Modellierung und im Managen der Prozesse.
Dies kann mit vorhandenen Ressourcen nicht vollständig abgedeckt werden.

Weitere Stellenschaffungen werden voraussichtlich notwendig, um die im Beschluss formulierten Ziele zu erreichen. Nachdem im Rahmen dieses Beschlusses keine Personalkapazitäten für die Referate berücksichtigt werden, behalten wir uns vor, diese im Rahmen eines Eckdatenbeschlusses im erforderlichen Umfang anzumelden.

Wir beabsichtigen, die Einführung/Umsetzung des GPM im Referat mit Augenmaß zu betreiben und den Schwerpunkt auf Prozesse zu legen, welche durch die Modellierung/Optimierung den größten Mehrwert generieren. Dies sollte u.E. auch die Zielrichtung bei zentralen Prozessen sein.





**Stellungnahme zur Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733
„Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München;
Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM“**

An das POR - Innovationsbereich GPM

Das Referat für Arbeit und Wirtschaft stimmt den Maßnahmen der im Betreff genannten Sitzungsvorlage grundsätzlich zu und begrüßt ausdrücklich die Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagement (GPM) in der LHM.

Folgende Anmerkungen sind aus Sicht des RAW aber anzubringen:

- zu Kapitel 5.2.3. (S. 30f): Betrieb und Weiterentwicklung von Geschäftsprozessmanagement in den Referaten gestalten.
Bei einigen hier genannten Punkten wie z.B. „Koordination stadtweit übergreifender Prozessoptimierungen, und Heben von Synergiepotentialen, Überwinden von Silo- und Bereichsdenken im Hinblick auf eine bestmögliche Serviceorientierung, bis hin zur Gestaltung von stadtweiten- und referatsübergreifenden Prozessen,“ sowie z.B. „Transfer identifizierter Synergiepotenziale des operativen Geschäftsprozessmanagements sicherstellen“ handelt es sich grundsätzlich um den Aufgabenbereich der PE/PV. Diese Ausführungen deuten darauf hin, dass der GPM-Governance Bereich im POR diese zentral übernehmen möchte und somit ein Spannungsfeld zwischen PE/PV und GPM-Governance aufgebaut wird.
Diese Passagen sollten konkretisiert bzw. nachgeschärft werden, um Missverständnisse zu vermeiden.
Das Gleiche gilt für die Aufgaben des GPM-Governance-Teams, die auf S. 31 aufgezählt werden. Auch hier können Aussagen wie z.B. „Gestaltende, beratende, umsetzende und steuernde Funktion des GPM der LHM“ fehlinterpretiert werden; da keine Abgrenzung zu den Aufgaben des PE/PV und GPAM-GPM zu erkennen ist.
- zu Kapitel 5.3.1 (S. 33) Aufgaben der Referate und Eigenbetriebe
Dieses Kapitel ist leer. Diese Aufgaben müssen konkret benannt bzw. detailliert dargestellt werden
- zu Kapitel 5.9 (S. 37) Einbettung von Geschäftsprozessmanagement in eine städtische Gremienstruktur
Hier ist zu beachten, dass ein Aufbau von Doppelstrukturen vermieden werden sollte, da es bereits bestehende Gremien und Boards gibt wie z.B. das Facharchitekten-Board, dessen Teilnehmer*innen unter anderem mit der Beratung und Optimierung von Prozessen betraut sind.
- zu Beschlussziffer 8: Personalzuschaltung im GPM:
Das RAW hat bereits eine Personalbedarfsbemessung für das GPM durchgeführt und mit dem POR abgestimmt.

Daraus ergibt sich ein Personalmehrbedarf von vier VZÄ. Davon sind zunächst zwei VZÄ dauerhaft und zwei VZÄ auf fünf Jahre befristet vorgesehen. Danach ist der Personalbedarf erneut zu evaluieren. Hier haben wir auch die Rolle der Digitalisierungsmanager mit vorgesehen. Da dieser Mehrbedarf durch eine Umschichtung nicht gedeckt werden kann wird dieser vom RAW zum Eckdatenbeschluss angemeldet.

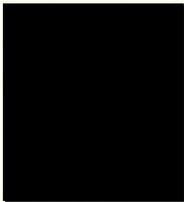
Hier ergibt sich, nach Besetzung der Stellen, dann im RAW eine Abweichung zu den im Beschluss genannten 2-5 VZÄ, welche insbesondere durch die große Anzahl an Prozessen, die auch ein kleines fachlich sehr heterogenes Referat wie das RAW zu betreuen hat, ausgelöst wird.

Eine Verhältniszahl von GPM zu AM (wie unter 5.1.1.1 genannt) ist aus unserer Sicht nicht sinnvoll. Da die Anzahl zu betreuender Prozesse nicht abhängig von der Anzahl zu betreuender IT-Vorhaben ist.

Die Einführung der E-Akte und die damit verbundenen Prozessaufnahmen sowie die Besetzung der Rolle Change-Manager spielen hier ebenfalls eine erhebliche Rolle. Die umfangreichen Aufgaben der Change-Manager aus Anlage 5 zum Beschluss sind mit dem Bestandspersonal ebenfalls nicht abzudecken.

Zudem muss die Veränderungssperre in den GPAMs aufgehoben werden damit GPM-Stellen flexibel und zeitnah durch AM-Personal besetzt werden können.

Wir bitten die genannten Aspekte in der Beschlussvorlage zu berücksichtigen bzw. zu ergänzen und die Stellungnahme der Beschlussvorlage beizufügen.



Datum: 18. März 2022

Referat für
Bildung und Sport
Stadtschulrat

Stellungnahme des RBS zum Beschlussentwurf für den Verwaltungs- und Personalausschuss am 11.05.2022

Nr. 20-26 / V 05733 – „Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München; Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM“

An das Personal- und Organisationsreferat

Sehr geehrte Damen* und Herren*,

wir bedanken uns für die Übermittlung des Beschlussentwurfs und greifen gerne die Möglichkeit auf Stellung zu nehmen.

Grundsätzlich begrüßt das RBS die Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements (GPM) in der LHM und unterstützt die Bestrebungen, die Verbindlichkeit für das Thema zu erhöhen.

Dennoch möchten wir darauf hinweisen, dass mit der verbindlichen Einführung von GPM in den Fachbereichen und bei den Führungskräften zusätzliche Aufgaben anfallen, die initial einen nicht unerheblichen Aufwand erzeugen (vgl. Abschnitt 5.1.1.4, zweiter Absatz). Bei der aktuell starken Auslastung des Personals in den Fachbereichen wäre es aus Sicht des RBS wünschenswert, gerade zu Beginn durch geeignete zentrale Maßnahmen, für eine vorübergehende Entlastung in den Fachbereichen zu sorgen. Das RBS bittet daher, für einen Übergangszeitraum eine zentrale Anschubfinanzierung für die Einführung von GPM in den Fachbereichen vorzusehen.

Weiterhin bittet das RBS um Berücksichtigung der folgenden Punkte:

Kapitel 1.3, S. 4: „Dabei soll GPM-Governance (LHM): [...] verbindliche Zielvorgaben mit den Referaten und Eigenbetrieben vereinbaren und im Rahmen der regelmäßigen Berichterstattung dem Stadtrat darstellen“

Die Vereinbarungen sollten keine einseitigen Vorgaben sein, sondern bilateral mit dem RBS vereinbart werden und unter Berücksichtigung der Gegebenheiten im RBS durchführbar sein. Insofern bitten wir, anstatt der Formulierung „Zielvorgaben“ den Begriff „Zielvereinbarung“ zu wählen.

Kapitel 5.2.3, S. 30: „Vorgaben zur Ausrichtung/Schwerpunktsetzung von Geschäftsprozessmanagement in die Referate und Eigenbetriebe einsteuern. Vereinbaren von referatsspezifischen/individuellen Zielen mit den Geschäftsleitungen der Referate“

Die Ausrichtung und Schwerpunktsetzung von GPM sollte sich aus Sicht des RBS sehr stark an den Referatszielen und Spezifika des RBS ausrichten und kann daher nicht zentral vorgegeben werden, sondern ist durch den GPM-Bereich des RBS mit der Referatsspitze abzustimmen.

Kapitel 5.3.2, S. 33: „Intensivierung der Kommunikation zwischen GPM-Governance (LHM) und den obersten Führungsebenen der Referate und Eigenbetriebe“

Hierbei sollte auch der GPM-Bereich im RBS mit einbezogen werden. In diesem Zusammen-

hang möchten wir auf einen vermutlich versehentlichen Fehler in der Strukturierung des Kapitels 5.3 hinweisen: Der Abschnitt „5.3.1 Aufgaben der Referate und Eigenbetriebe“ ist leer. Die Inhalte der sich anschließenden Abschnitte 5.3.2, 5.3.3, 5.3.4, 5.3.5 und 5.3.6 stellen die Aufgaben der Referate und Eigenbetriebe dar und sollten vermutlich dem Abschnitt 5.3.1 untergliedert sein.

Kapitel 5.9, S. 37: „Einbettung von Geschäftsprozessmanagement in eine städtische Gremienstruktur“

Hierbei ist darauf zu achten, dass keine neuen Doppelstrukturen geschaffen werden, sondern vorhandene Board- und Gremienstrukturen geeignet weiterentwickelt werden. Beispielsweise gibt es mit dem Facharchitekten-Board bereits ein Board aller Facharchitekt*innen, deren Aufgabe es ist, zu Prozessen zu beraten, Prozessverbesserungspotentiale zu identifizieren und stadtweite Synergieeffekte zu erzeugen.

Kapitel 5.10.5, S. 41: „Strategische Zusammenarbeit GPM-Governance (LHM) und RIT“

Nach Auffassung des RBS sollte nicht nur mit dem RIT eine strategische Zusammenarbeit erfolgen. Gleichmaßen sollte eine strategische Zusammenarbeit mit den Referaten und Eigenbetrieben angestrebt werden. Hierzu sollten ebenfalls Austauschformate etabliert werden, ggf. im Zusammenspiel mit der bereits ohnehin angedachten Weiterentwicklung der Gremienstruktur unter Kapitel 5.9.

Beschlussziffer 4, S. 47:

Aufgrund der Komplexität der Einführung von GPM, gerade im sehr großen und sehr heterogenen RBS mit einer Vielzahl an unterschiedlichsten Prozessen im Kernbereich und den dezentralen Einrichtungen, halten wir eine umfassende verbindliche Etablierung bis Ende 2025 für kaum realistisch. Nach unserer Einschätzung benötigt der überwiegende Teil der Fachbereiche bei der Einführung und Etablierung des Prozessmanagements Unterstützung durch die GPM-Einheit des GPAMs. Dies kann aufgrund der begrenzten Ressourcen der GPM-Einheit nur sukzessive und in einer priorisierten Reihenfolge erfolgen. Eine seriöse Schätzung, wann so die vollständige Einführung und Etablierung des GPM im gesamten RBS abgeschlossen sein wird, ist für uns aktuell nicht darstellbar.

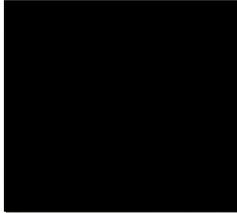
Eine pauschale Benennung von zwei Verantwortlichen für das Thema Change im Kontext der GPM-Einführung bis 30.09.2022 sehen wir ohne Zuschaltung zusätzlicher zentraler Ressourcen kritisch. Im RBS wird derzeit, aufgrund der Konsolidierungszwänge der letzten beiden Haushaltsjahre, eine Stelle für eine*n Veränderungsmanager*in bei der Geschäftsleitung ausgeschrieben. Deren/dessen Zuständigkeit erstreckt sich jedoch nicht hauptsächlich auf IT Projekte oder GPM, sondern vielmehr auf sämtliche RBS-Veränderungsvorhaben. Wir schlagen daher folgende Formulierung vor: "Den Referaten und Eigenbetrieben wird empfohlen, mindestens zwei Verantwortliche für das Thema Change im Kontext der GPM-Einführung zu benennen.

Beschlussziffer 8, S. 48:

Statt der Festlegung einer festen Ressourcenvorgabe bzw. eines Verhältnisses zwischen Ressourcen GPM und AM (s. Kapitel 5.1.1.1) regt das RBS an, dass der Bereich GPM-Governance mittelfristig eine stadtweit einheitliche (fortschreibungsfähige) Kennzahl zur Personalbedarfsermittlung entwickelt. Wir schlagen die folgende Formulierung vor: „Der Bereich GPM-Governance wird beauftragt, eine stadtweit einheitliche (fortschreibungsfähige) Kennzahl zur Per-

sonalbedarfsermittlung für GPM in den Referaten/Eigenbetrieben zu entwickeln, auf deren Basis die Referate/Eigenbetriebe entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen.“

Mit freundlichen Grüßen



Datum: 16.03.2022

IT-Referat

RIT-RL

**Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München;
Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM**

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733

POR-P3.32. [REDACTED]

Sehr geehrte Damen* und Herren*,

das IT-Referat hat zu o. g. Beschlussvorlage folgende Anmerkungen:

Wir bedauern das Ende des Innovationsbereichs GPM. Mit dieser Form der engen Zusammenarbeit konnten wir in den letzten 3 Jahren das Geschäftsprozessmanagement intensiv voran treiben und sehr gute Ergebnisse erzielen.

Wir begrüßen ausdrücklich, dass diese enge strategische Zusammenarbeit fortgesetzt werden soll und leisten damit weiterhin unseren Beitrag zur Entwicklung des Geschäftsprozessmanagement bei der LHM.

Leider ist dieser Aspekt auf der Grafik unter 5.3 nicht entsprechend berücksichtigt, wir bitten darum, dass sie insoweit angepasst wird und den Beitrag des RIT aus der strategischen Zusammenarbeit zur GPM-Governance entsprechend würdigt.

Für die bisher gemeinsam entwickelten Maßnahmen regen wir eine gemeinsame Fortführung an.

Strategische Zusammenarbeit ist deutlich mehr als ein Austausch zu bestimmten Themen, sondern beinhaltet auch die Abstimmung und ein gemeinsam beschlossenes Vorgehen.

Die Zusammenarbeit mit dem IT-Referat wird davon geprägt sein, dass zum einen eine strategische Ebene, vertreten durch RIT-I, Berücksichtigung finden muss, zum anderen aber das IT-Referat auch einen eigenen GPM-Bereich hat, der das Geschäftsprozessmanagement vorantreiben wird. Damit wird das IT-Referat in unterschiedlichen Rollen die Weiterentwicklung des Themas begleiten.

Wir bitten darum, folgende Änderungen im Beschlusstext vorzunehmen:

- 5.2

2. Absatz bitte ergänzen:

„Die referatsübergreifende Zusammenarbeit wird in anderer Form, siehe Kapitel 5.10. fortgesetzt.“

- 5.2.1

Bitte das Sternchen für „in Abstimmung mit dem RIT“ ergänzen bei „Berücksichtigung von Geschäftsprozessmanagement bei allen Aspekten der Fort- und Weiterbildung für Führungskräfte

in der LHM und Entwicklung geeigneter Konzepte und Maßnahmen dafür“.

- 5.2.1

Den Abschnitt bitte wie folgt ändern:

„Abstimmung der Anforderungen an Adonis NP...“ in „Mitarbeit bei der Abstimmung der Anforderungen an Adonis NP (oder Nachfolgeprodukt)...“

- 5.2.2

2. Spiegelstrich: bitte das Sternchen für „in Abstimmung mit dem RIT“ ergänzen

- 5.2.3

Den 5. Spiegelstrich (Controllingkonzept) bitte ergänzen mit „unter Berücksichtigung der bestehenden Gremien und Strukturen“.

- 5.4

Den letzten Satz bitte ändern in „Die in Kapitel 3 aufgeführten Maßnahmen des Innovationsbereichs sollen zunächst beibehalten und im Laufe der Zeit in Absprache mit dem RIT an den jeweils aktuellen Stand der LHM angepasst werden.“

- 5.5

Den 1. Absatz bitte ergänzen mit „Soweit hierbei IT-Projekte betroffen sein können, werden die Maßnahmen in enger Abstimmung mit dem RIT entwickelt und beschlossen.“

- 5.10.5

Den letzten Absatz bitte ergänzen: „Zur Sicherstellung dieser Strategischen Zusammenarbeit sind geeignete Formate des regelmäßigen Austauschs ‚und zur Abstimmung‘ zu etablieren,“

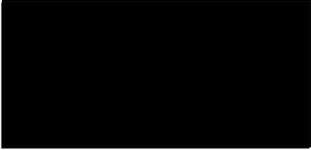
Wir bitten, die Stellungnahme einzuarbeiten und der Beschlussvorlage beizufügen.

Mit freundlichen Grüßen

gez.



Datum: 14.03.2022



**Referat für Klima- und
Umweltschutz**
Geschäftsleitung
RKU-GL

**Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München;
Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM
20-26 / V 05733**

hier: Mitzeichnung der Beschlussvorlage des POR

An das Personal- und Organisationsreferat, Beschlusswesen

Sehr geehrte Kolleg*innen,

das Referat für Klima- und Umweltschutz zeichnet die o.g. Beschlussvorlage mit.

Wir begrüßen den Ansatz das Geschäftsprozessmanagement (GPM) als Managementsystem weiter zu etablieren und sehen vor allem die Chancen die mit der Umsetzung verbunden sind.

Aktuell wird das Aufgabengebiet GPM durch 2,49 VZÄ (gemeinsam für das Referat für Klima- und Umweltschutz und das Gesundheitsreferat) abgedeckt. Für die Implementierung und weitere Vertiefung ist dieser Personalansatz deutlich zu gering.

Das RKU wird die zusätzlich benötigten Ressourcen im Rahmen der Anmeldungen zum Eckdatenbeschluss beantragen, da nur so die Aufgaben aus den Beschlussziffern 4. und 8. erfüllt werden können.

Mit freundlichen Grüßen



[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V05733 Geschäftsprozessmanagement bei der LHM
Beschlussvorlage für den Verwaltungs- und Personalausschuss am 11.05.2022
Öffentliche Sitzung

I. An das Personal- und Organisationsreferat

Die Stadtkämmerei lehnt die o.g. Beschlussvorlage zum jetzigen Zeitpunkt ab.

Die Beschlussvorlage ist regulär im Rahmen des Verfahrens zum Eckdatenbeschluss 2023 einzubringen.

Bezüglich des **Finanzierungsteils** wird darauf hingewiesen, dass sich die Landeshauptstadt München derzeit - bis zur Genehmigung der Haushaltssatzung 2022 durch die Regierung von Oberbayern und der anschließenden Bekanntmachung der Haushaltssatzung - in der Phase der sog. „haushaltslosen Zeit“ gem. Art 69 GO befindet.

Bei der Auslegung der Unabweisbarkeit ist ein strenger Maßstab anzulegen. Diese ist aus Sicht der Stadtkämmerei nicht gegeben.

In der Beschlussvorlage verweist das Personal- und Organisationsreferat auf Planungssicherheit. Dadurch wurde die Unabweisbarkeit bzw. eine gesetzliche Verpflichtung in der Beschlussvorlage unserer Meinung nach jedoch weder schlüssig noch nachvollziehbar begründet. Ein unabweisbarer Sachverhalt liegt hier insbesondere nicht vor, da Auszahlungen und Aufwendungen nicht aus rechtlichen, vertraglichen oder anderen Gründen geleistet werden müssen und zeitlich aufgeschoben werden können. Es handelt sich auch nicht um eine gesetzliche Pflichtaufgabe, die sachlich und zeitlich unabweisbar ist und von der Landeshauptstadt München erfüllt werden muss. Es handelt sich um eine rein freiwillige Leistung, die ausnahmslos nicht unabweisbar ist. Zudem handelt es sich nicht um einen unabweisbaren Mittelbedarf, der zwingend erforderlich ist, um gesetzliche Leistungsansprüche zu erfüllen.

Überdies würde eine Beschlussfassung zum jetzigen Zeitpunkt, die Maßnahmen für die Jahre 2023 ff. beinhaltet, den Haushaltsplanungsverfahren 2023 ff. sowie der Mittelfristigen Finanzplanung vorgreifen. Dies würde dazu führen, dass zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr flexibel im Rahmen der dann vorliegenden Haushaltssituation reagiert werden kann. Auch für 2023 ff. ist mit engen finanziellen Spielräumen zu rechnen, vgl. auch Rundschreiben zum Eckdatenbeschlussverfahren 2023. Darüber hinaus sind aufgrund der geopolitischen Folgen des Krieges in der Ukraine und dessen humanitären und wirtschaftlichen Auswirkungen weitere finanzielle Einschnitte der Haushaltslage absehbar.

Aus **fachlicher Sicht** ist Folgendes anzumerken:

In der Beschlussvorlage stellen Sie auf Seite 2 dar, dass „die LHM den vergangenen drei Jahren ... bei der Konzeption und der Einführung von Geschäftsprozessmanagement große Fortschritte gemacht“ hat. Diese Sichtweise vertritt auch die Stadtkämmerei. Mit Gründung der GPAMs (Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement) in den Referaten im Jahr 2019 im Zuge von NeoIT wurde diese wichtige Aufgabe initial bei den Referaten verankert und seitdem Schritt für Schritt ausgebaut. Dies erfolgte trotz schwieriger Rahmenbedingungen, die von den Referaten selbst nicht beeinflusst werden konnten (insbesondere die Veränderungssperre im Zuge von NeoIT - Leistungsschnitt 2.0 und zwischenzeitlichem Stellenbesetzungsstopp aufgrund der gesamtstädtischen Finanzsituation in Folge von Corona).

Die Darstellung in der Beschlussvorlage, die Einführung und Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements bei der LHM zu forcieren, unterstützen wir. Dennoch gibt es einige Punkte, die aus unserer Sicht ergänzend zur Darstellung in der Beschlussvorlage wichtig für eine erfolgreiche Einführung des Geschäftsprozessmanagements sind.

Bei den Zielen (Ziffer 1, Seiten 2 ff.) ist die auf Seite 2 angeführte Zielrichtung der „Ende zu Ende“ Darstellung nicht aufgegriffen. Eine zentrale Fragestellung bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements (GPM) bei der LHM ist, wie die Geschäftsprozesse geschnitten werden. Bislang bedeutet die Überschreitung der Referatsgrenze i.d.R. das Ende eines Prozesses und dementsprechend in einem anderen Referat der Start eines neuen Prozesses. Es stellt sich die Frage, wie die LHM „Ende zu Ende“ Prozesse steuern möchte, die über Referatsgrenzen hinweg gehen bzw. die Definition, was „Ende zu Ende“ konkret bedeutet. Auch wenn perspektivisch die prozessorientierte Organisation angestrebt wird (siehe Seite 15, Ziffer 5.1), ist sie derzeit nicht umgesetzt und sollte keine zwingende Voraussetzung für die Einführung von GPM darstellen. Aus Sicht der Stadtkämmerei ist es Aufgabe des Bereichs GPM-Governance, für den Zuschnitt der referatsübergreifenden Prozesse eine sinnvolle und machbare Lösung zu finden.

Auf Seite 4, Ziffer 1.3 stellen Sie dar, dass der Bereich GPM-Governance des POR „verbindliche Zielvorgaben mit den Referaten und Eigenbetrieben vereinbaren und im Rahmen der regelmäßigen Berichterstattung dem Stadtrat darstellen“ soll. Für die Stadtkämmerei ist nicht nachvollziehbar, welche Art von Vorgaben dies sein sollen.

Die Verantwortung für die Ziele zu den Fachprozessen müssen bei den Referaten liegen, da dort auch die Fachverantwortung angesiedelt ist (siehe Ausführungen auf Seite 34, Ziffer 5.1.1.3).

Somit kann es sich bei den unter Ziffer 1.3 genannten Zielen nur um Zielvorgaben hinsichtlich des Umfangs und der Qualität der GPAM-Einführung handeln (Reifegrade, Anzahl GPM-gesteuerte Prozesse etc.). Diese Ziele sind mit den beim Bereich GPM-Governance zugeordneten Kompetenzen jedoch nicht erreichbar. Um ein inhaltliches Ziel zu erreichen, sind auch immer die Dimensionen Ressourcen und Zeit zu betrachten. Die Verantwortung für die Bereitstellung der GPM-Ressourcen liegt jedoch bei den Referaten (siehe Seite 21, Ziffer 5.1.1.1). Daher muss die unter Ziffer 1.3 in der Beschlussvorlage genannte Darstellung zu den Zielvorgaben gestrichen oder angepasst werden.

Zur Bereitstellung der Ressourcen wird einerseits das Verhältnis 65% Anforderungsmanagement und 35 % Geschäftsprozessmanagement vorgegeben (Seite 21). Außerdem muss die Bereitstellung der Ressourcen in den Referaten zur weiteren Umsetzung von GPM „durch geeignete Umpriorisierungen innerhalb des Referats/Eigenbetriebs oder durch zusätzliche Ressourcenbeantragungen durch die Referate/Eigenbetriebe zur Verfügung gestellt werden“. Aus Sicht der Stadtkämmerei ist die prozentuale Vorgabe nicht sachgerecht. Wie aufwändig die Einführung von GPM ist, hängt nicht davon ab, wie viele Ressourcen im Anforderungsmanagement tätig sind, sondern eher von der Anzahl der Prozesse, des Know Hows in den Referaten oder den verfügbaren Ressourcen in den Fachbereichen.

Außerdem ist der Darstellung unter Ziffer 4.3 zu entnehmen, dass in den Referaten einige Projekte zur Einführung des GPMs bereits umgesetzt, in Bearbeitung sowie auch für die nächsten 12 Monate geplant sind. Die GPM-Einführung findet also bereits statt – ohne zentrale Vorgaben zur Ressourcenbereitstellung.

Die zentralen Vorgaben hingegen, die zu Lasten der Ressourcen im Anforderungsmanagement gehen, führen dazu, dass wichtige zentrale Projekte (z.B. E-Akte) und andere Digitalisierungsprojekte, welche gesetzlich vorgeschrieben sind (z.B. digitaler Gewerbesteuerbescheid auf Grundlage des OZG) verschoben werden müssen.

Völlig unbetrachtet sind auch andere Möglichkeiten der Ressourcenzuschaltung. Bei der Stadtkämmerei ist seit 2 Jahren eine Ressource von digital@M im Einsatz, wodurch bei der GPM-Einführung gute Fortschritte erzielt wurden.

Ebenfalls unberücksichtigt ist, dass für die Einführung des Geschäftsprozessmanagements nicht nur GPAM-, sondern auch Fachbereichsressourcen notwendig sind. Die Fachbereiche der Stadtkämmerei sind derzeit primär mit dem umfangreichen Redesign, Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse im Rechnungswesenumfeld durch das Programm digital/4finance befasst. Die Abstellung weiterer Ressourcen im GPAM würde daher nicht zur Beschleunigung der GPM-Einführung beitragen.

In der Stadtkämmerei ist bei Fortführung der Projekte zur GPM-Einführung in gleichem Maß die in der Beschlussvorgabe genannte Zielvorgabe des Abschlusses bis 2025 ohne feste Ressourcenvorgabe und die entsprechenden negativen Effekte erreichbar.

Ab Seite 20, Ziffer 5.1.1 ff sind viele Punkte genannt, die verbessert werden sollen, aber insgesamt sehr pauschal und ohne konkrete Darstellungen, wie die Themen inhaltlich ausgeprägt werden sollen (z. B. Entwicklung und Umsetzung eines übergreifenden Konzeptes zur Integration des GPM-Ansatzes im Führungs-, Steuerungs-, damit auch dem Entlohnungs-, Incentivierungssystem und dem Managementsystem der LHM). Von der Art und Weise der Ausprägung wird es jedoch abhängen, ob hier zielgerichtet vorgegangen und auf die konkret vorliegenden Rahmenbedingungen der LHM ausgerichtet agiert wird. Das ist aus Sicht der Stadtkämmerei ein kritischer Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung des GPM bei der LHM. Daher bitten wir hier konkreter zu werden.

Bzgl. der Ausführungen auf Seite 29, Ziffer 5.2.1 (Weiterentwicklung des Managementsystems) und 5.2.3 (Vorgaben zur Ausrichtung/Schwerpunktsetzung von Geschäftsprozessmanagement in die Referate und Eigenbetriebe einsteuern) weisen wir darauf hin, dass dies im Einklang mit den Referatsstrategien erfolgen muss, die Großteils vom Stadtrat beschlossen wurden.

Bei der Einbettung in die städtische Gremienstruktur (Seite 37, Ziffer 5.9) bitten wir darum, soweit wie möglich die schon bestehenden Gremien zu nutzen.

Nicht nachvollziehbar ist, warum bei der Würdigung des Stadtratsantrags der auf Seite 42, Kapitel 6 der Vorschlag extern bereitgestellter Ressourcen nicht aufgegriffen würde. Externe Ressourcen, die zeitlich begrenzt zentral bereitgestellt würden, könnten die Referate bei der GPM-Einführung unterstützen. Das könnte einerseits die Einführung beschleunigen und andererseits würde es den Aufbau umfangreicher interner Ressourcen zur GPM-Einführung verhindern, die in diesem Umfang dauerhaft nicht benötigt werden.

Die Stadtkämmerei wird das Direktorium D-HAII-V1 (Beschlusswesen) bitten, die Beschlussvorlage nicht auf die Tagesordnung des Verwaltungs- und Personalausschuss am 11.05.2022 zu nehmen (bzw. von der Tagesordnung abzusetzen).

Gezeichnet

am 11.03.2022

Datum: 08.03.22

Sozialreferat

Sozialreferentin

S-GL-GPAM/GPM-AM

**Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München;
Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM**

Prozessoptimierung in allen städtischen Referaten

Antrag Nr. 20-26 / A 01831 von

vom 16.08.2021

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733

Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 11.05.2022 (VB)

Öffentliche Sitzung

An das Personal- und Organisationsreferat – P 3.32

(vorab per Mail an innovationsbereich.gpm@muenchen.de und
beschlusswesen.por@muenchen.de)

Sehr geehrte Damen* und Herren*,

mit Mail vom 28.02.2022 haben Sie mich um Stellungnahme zu der im Betreff genannten Beschlussvorlage (BV) gebeten. Ihrer Bitte möchte ich gerne nachkommen. An der Erstellung der Stellungnahme war meine Geschäftsleitung mit dem Bereich Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement (GPAM) beteiligt.

Der Innovationsbereich des Personal- und Organisationsreferates (POR, P 3.32) kommt mit der o. g. Beschlussvorlage (BV) dem Auftrag zur Berichterstattung aus dem Beschluss 14-20 / V 12734 GPM-2 „Weiterentwicklung und Koordinierung des stadtweiten Geschäftsprozessmanagements“ vom 06.02.2019 nach und greift außerdem den Stadtratsantrag Nr. 20-26 / A 01831 „Prozessoptimierung in allen städtischen Referaten“ vom 16.08.2021 auf. Neben der Darstellung von Visionen, Zielen und dem bisher Erreichten werden Sachmittel beantragt und Maßnahmen beschrieben, mit denen die Einführung des Geschäftsprozessmanagements (GPM) weiter voran getrieben werden sollen. Der Antrag des Referenten beinhaltet Maßnahmen, die von den Referate durchgeführt werden sollen. Nachfolgend nehme ich zu diesen Maßnahmen Stellung.

Zu Seite 47, II. Antrag des Referenten, Ziffer 1 und 2:

GPM ist keine Eintagsfliege und die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches GPM müssen ständig angepasst und vermittelt werden. Ich kann daher die mit Antragsziffer 1 vom POR beantragte dauerhafte Verankerung der Organisationseinheit GPM-Governance (LHM) in die Struktur des POR unterstützen. Dies darf aber nicht dazu führen, dass in die Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe eingegriffen wird.

Mit der Formulierung in Ziffer 2, wonach das POR beauftragt werden soll, das GPM in allen Steuerungs- und Führungsinstrumenten der Landeshauptstadt München (LHM) umzusetzen, und den Aussagen in den Kapiteln 5.2 und 5.3 (Seite 28 ff.) besteht jedoch die Gefahr, dass diese Grenze überschritten wird. Außerdem befürchte ich, dass das GPM aus einer zentralen

Perspektive heraus praxisfern betrieben wird. Ich bitte daher, dass die Antragsziffer 2 dahingehend umformuliert wird, dass die Verankerung des GPM in den Steuerungs- und Führungsinstrumenten durch das POR in enger Abstimmung mit den Referaten und Eigenbetrieben erfolgt. Die Kapitel 5.2. und 5.3. müssen dann auch in diesem Sinne nachgeschärft werden.

Zu Seite 47, II. Antrag des Referenten, Ziffer 4 Satz 1 bis 3:

Den Auftrag, das Geschäftsprozessmanagement gemäß den städtischen Vorgaben zu etablieren, nehme ich gerne wahr, zumal mein Referat bereits große Fortschritte erzielt hat. Ich begrüße auch die Festschreibung des Grundsatzes, dass das Thema GPM hinsichtlich Organisation und Ansiedlung in den Referaten und Eigenbetrieben verbleibt.

Zu Seite 47, II. Antrag des Referenten, Ziffer 4 Satz 4:

Der Auftrag an die Referate, bis 30.09.2022 mindestens zwei Verantwortliche für das Thema Change im Kontext der GPM-Einführung zu benennen, kann von mir für das Sozialreferat nur dann wahrgenommen werden, wenn hierfür durch das POR zentral dauerhaft Personalressourcen bereit gestellt und diese auch rechtzeitig im SOZ angesiedelt werden.

Die derzeitige Personalsituation im Sozialreferat lässt keine Umpriorisierungen zu und unabhängig davon sollte das Changemanagement von hierfür ausgebildeten und dadurch befähigten Personen durchgeführt werden. In Anbetracht des laufenden Veränderungsprozesses, dem die Verwaltung unterliegt, plädiere ich daher dafür, dass zukünftig in den Referaten und Eigenbetrieben das Changemanagement dauerhaft und mit dafür ausgebildetem Personal ausgestattet und nicht nur für die Einführung des GPM eingesetzt wird.

Ich bitte daher im Antrag des Referenten eine Passage zu formulieren, wonach der Stadtrat über die für den Aufbau eines Changemanagements notwendigen Ressourcen informiert und um Bereitstellung der erforderlichen Finanzierung gebeten wird. Der Termin für die Bereitstellung der Change-Verantwortlichen muss dann entsprechend abgeändert werden.

Zu Seite 47, II. Antrag des Referenten, Ziffer 5 Satz 1:

Der Satz „GPM-Governance (LHM) wird beauftragt, ein Konzept zu erstellen, wie Optimierungspotentiale identifiziert werden können, um diese durch die Referate/Eigenbetriebe konsolidieren und optimieren zu lassen.“ ist missverständlich. Identifiziert GPM-Governance (LHM) die Optimierungspotentiale und die Referate müssen dann entsprechend handeln oder erstellt GPM-Governance (LHM) ein Konzept, wie die Referate Optimierungspotentiale ermitteln und umsetzen können? Die erste Alternative würde einen Eingriff in die Organisationshoheit der Referate darstellen, während die zweite Alternative die Organisationshoheit der Referate unterstützen würde. Die Bereitstellung zentraler Mittel für eine externe Unterstützung der Referate beim Erkennen und Angehen von Optimierungsmöglichkeiten, wie von der CSU-Fraktion im letzten Absatz des Antrags vom 16.08.2021 angeregt, wird überhaupt nicht als Bestandteil eines Konzeptes in Erwägung gezogen.

Ich bitte Sie daher, den Satz wie folgt zu formulieren und zu ergänzen:

GPM-Governance (LHM) wird beauftragt, in Zusammenarbeit mit den Referaten und Eigenbetrieben ein Konzept zu erstellen, wie die Referate und Eigenbetriebe Optimierungspotenziale identifizieren, daraus Maßnahmen zur Optimierung und Konsolidierung herleiten und umsetzen können. Bestandteil des Konzeptes ist auch ein Budgetvorschlag für die Bereitstellung zentraler Haushaltsmittel zur Umsetzung des Konzeptes durch die Referate und Eigenbetriebe.

Zu Seite 47, II. Antrag des Referenten, Ziffer 8:

Die Referate und Eigenbetriebe sollen bis 06/2024 für die Weiterentwicklung des GPM je nach Größe der Organisationseinheit bis zu fünf Vollzeitäquivalente (VZÄ) durch Umpriorisierung oder durch Ressourcenbeantragungen zur Verfügung stellen. Leider ist für die Ermittlung der benötigten Kapazitäten keine Personalbemessung durchgeführt worden, so dass es für diesen Personalbedarf keine valide Grundlage gibt. Das Sozialreferat hat für das GPM bislang keine Personalressourcen erhalten. Dem steht nach wie vor der Ressourcenbedarf für die Umsetzung dringend erforderlicher IT- und Digitalisierungsprojekte, die Einführung der E-Akte, die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes, die Herausforderungen der Pandemie, der Vollzug der laufenden Aufgaben und nun auch der Ukraine-Krise gegenüber. Wie ich bereits zu Antragsziffer 4, Satz 4 dargestellt habe, können diese Ressourcen nicht durch Umpriorisierungen bereitgestellt werden. Meine Mitarbeitenden sind vollständig ausgelastet. Für das Sozialreferat gehe ich daher von einem Ressourcenbedarf von mindestens fünf VZÄ für das GPM aus. Ich plädiere aus diesem Grund noch einmal dafür, dass durch das POR mit diesem Beschluss Personalressourcen für die Referate beantragt werden. Die Terminalschiene ist entsprechend der allgemeinen Vorlaufzeiten anzupassen.

Zu Seite 47, II. Antrag des Referenten, Ziffer 12:

Ich kann nicht erkennen, weshalb das Eckdatenbeschlussverfahren für 2023 nicht abgewartet werden kann. Das Argument der „Planungssicherheit“ kann für jedes beliebige laufende Vorhaben herangezogen werden. Es greift dann, wenn ein gesetzlicher Zwang oder Krisen einen zeitnahen Vollzug erforderlich machen oder ein erzieltes Ergebnis gefährdet wird. Das alles kann ich nicht erkennen. Ganz im Gegenteil - Mittel, die für das GPM verwendet werden, können an anderer Stelle nicht mehr verbraucht werden und fehlen dann. Ich erachte es geradezu für erforderlich, dass die BV in Zusammenhang mit den erforderlichen Personalressourcen und den Eckdatenbeschlüssen für die Referate gesehen wird. Nur so kann der Stadtrat das Spannungsfeld zwischen den Anforderungen des GPM und den übrigen Ressourcenanforderungen der Referate sehen und einschätzen, ob die in der BV an die Referate und Eigenbetriebe gestellten Anforderungen realistisch umgesetzt werden können und sieht die geplanten Ausgaben in ihrem Zusammenhang zu den übrigen Herausforderungen für die Stadtverwaltung.

Da ich grundsätzlich die weitere Einführung des GPM unterstütze, zeichne ich, sofern die von mir eingebrachten Positionen in die Beschlussvorlage eingearbeitet werden, die Vorlage mit.

Mit freundlichen Grüßen



AW: Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München; Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM, Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733
Beschlusswesen Kom
Fr 01.04.2022 11:01

[REDACTED]

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

von Seiten des Kommunalreferats kann ich Ihnen mitteilen, dass es keine querschnittliche Stellungnahme geben wird.

Mit freundlichen Grüßen

[REDACTED]

--

Landeshauptstadt München, Kommunalreferat
Geschäftsleitung – Beschluss- und Berichtswesen
Denisstraße 2
80335 München

[REDACTED]

Ich bin normalerweise nur Donnerstag und Freitag an meinem Arbeitsplatz.

Beschlusswesen-Telefon: [REDACTED]

Bei Fragen zum Berichtswesen wenden Sie sich bitte an [REDACTED]

[REDACTED]

E-Mail off: beschlusswesen.kom@muenchen.de

Internet: <http://www.kommunalreferat-muenchen.de>

AW: Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München; Sachstandsbericht und Fortsetzung der Ausgestaltung von GPM in der LHM, Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733

ITM Beschlusswesen

Di 05.04.2022 17:13

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

1 Anlagen (59 KB)

Stellungnahme RIT.pdf;

Sehr geehrte Damen* und Herren*,

das IT-Referat hatte zu o. g. Beschlussvorlage die beigefügte Stellungnahme abgegeben. Bei Durchsicht der von Ihnen mit dieser Nachricht übersendeten Version fiel auf, dass einige Anmerkungen nicht berücksichtigt wurden. Wir bitten um Mitteilung der Gründe für die Nichtberücksichtigung.

Betroffen sind u. a. folgende Passagen:

- 5.2.1 Bitte das Sternchen für „in Abstimmung mit dem RIT“ ergänzen bei „Berücksichtigung von Geschäftsprozessmanagement bei allen Aspekten der Fort- und Weiterbildung für Führungskräfte in der LHM und Entwicklung geeigneter Konzepte und Maßnahmen dafür“
- 5.2.1 Bitte wie folgt ändern: „Abstimmung der Anforderungen an Adonis NP...“ in „Mitarbeit bei der Abstimmung der Anforderungen an Adonis NP (oder Nachfolgeprodukt)...“
- 5.2.2, 2. Spiegelstrich bitte das Sternchen für „in Abstimmung mit dem RIT“ ergänzen
- 5.5, 1. Absatz bitte ergänzen „Soweit hierbei IT-Projekte betroffen sein können, werden die Maßnahmen in enger Abstimmung mit dem RIT entwickelt und beschlossen.“
- 5.10.5 letzter Absatz bitte ergänzen: Zur Sicherstellung dieser Strategischen Zusammenarbeit sind geeignete Formate des regelmäßigen Austauschs „und zur Abstimmung“ zu etablieren,

Mit freundlichen Grüßen

[REDACTED]



Landeshauptstadt München
IT-Referat
it@M

Büro des Referenten
Beschluss- und Berichtswesen



Elektronische Kommunikation mit der Landeshauptstadt München siehe:
<http://www.muenchen.de/ekom>

Bitte denken Sie an die Umwelt, bevor Sie diese E-Mail ausdrucken. Pro Blatt sparen Sie durchschnittlich 15g Holz, 260ml Wasser, 0,05kWh Strom und 5g CO2.
