

Telefon: 0 233-767872  
Telefax:

**Personal- und  
Organisationsreferat**  
Organisation &  
Transformation  
POR-5

**Geschäftsprozessmanagement (GPM) in der LHM:  
Bericht zu Entwicklungen, Fortschritt und erreichten Zielen**

**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 11759**

**Bekanntgabe im Verwaltungs- und Personalausschuss vom 17.07.2024**  
Öffentliche Sitzung

**Kurzübersicht**  
zur beiliegenden Bekanntgabe

<b>Anlass</b>	Jährlicher Statusbericht an den Stadtrat zu Entwicklungen und Fortschritt des Geschäftsprozessmanagements (GPM) in der LHM
<b>Inhalt</b>	Mit Beschluss der Vollversammlung vom 29.06.2022 (Sitzungsvorlagen-Nr. 20-26 / V 05733) hat der Stadtrat die Fortsetzung der Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements (GPM) in der Landeshauptstadt München beschlossen und dies für die kommenden Jahre an konkrete Maßnahmen gebunden. Die vorliegende Bekanntgabe kommt dem Auftrag zur Berichterstattung nach. Es wurden bereits mehrere Aufträge seitens GPM-Governance erfolgreich abgeschlossen bzw. weisen einen positiven Bearbeitungsstand aus. Die Referate und Eigenbetriebe berichten im Rahmen der mit ihnen geschlossenen Zielvereinbarungen zum GPM über eine Vielzahl von positiven Nutzeneffekten und Fortschritten zum GPM. Daneben konnten seit 2022 weitere über den Auftrag von 2022 hinausgehenden Fortschritte im GPM der LHM erzielt werden. So wurden verschiedene Veranstaltungsformate und Maßnahmen zum GPM realisiert. Für 2024/2025 gibt der Bericht einen Ausblick auf geplante Maßnahmen und Empfehlungen für eine erfolgreiche weitere Etablierung von GPM in der LHM.
<b>Gesamtkosten/ Gesamterlöse</b>	-/-
<b>Gesucht werden kann im RIS auch nach</b>	Geschäftsprozessmanagement; GPM; Statusbericht GPM
<b>Ortsangabe</b>	-/-



**Geschäftsprozessmanagement (GPM) in der LHM:  
Bericht zu Entwicklungen, Fortschritt und erreichten Zielen**

**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 11759**

**Bekanntgabe im Verwaltungs- und Personalausschuss vom 17.07.2024**  
Öffentliche Sitzung

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
I. Vortrag des Referenten .....	1
1. Resultate .....	2
1.1 Aktueller Stand .....	2
1.2 GPM-Kampagne .....	3
2. Kennzahlen aus den Referaten und Eigenbetrieben.....	5
2.1 Entwicklungsstufe Fachprozess.....	6
2.2 Entwicklungsstufe GPM-Organisation.....	8
3. Umsetzung der Aufträge aus dem Stadtratsbeschluss zur Ausgestaltung von GPM in der LHM .....	8
4. Darüberhinausgehende Fortschritte im GPM der LHM .....	12
5. Ausblick.....	13
II. Bekanntgegeben .....	14

**Geschäftsprozessmanagement (GPM) in der LHM:  
Bericht zu Entwicklungen, Fortschritt und erreichten Zielen**

**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 11759**

2 Anlagen

Nr. 1 Individuelle Statusberichte der Referate und Eigenbetriebe

Nr. 2 Stellungnahme des GPR zum GPM der LHM

**Bekanntgabe im Verwaltungs- und Personalausschuss vom 17.07.2024**

Öffentliche Sitzung

**I. Vortrag des Referenten**

Die Landeshauptstadt München ist dabei, ihre internen Abläufe neu zu ordnen und zukunftsfähig aufzustellen: einfach, schnell, flexibel und nah an den Kund\*innen. Die Münchner\*innen erwarten zu Recht eine Stadtverwaltung, die ihnen optimalen Service bietet und ihnen das Leben leichter macht. Damit die Verwaltung im Sinne der Bürger\*innen fit für die Zukunft ist, arbeitet das Personal- und Organisationsreferat kontinuierlich daran, Verwaltungsprozesse zu durchleuchten und zu beschleunigen sowie mögliche Doppelstrukturen abzubauen. Ziel ist es, möglichst viele Prozesse vollständig digital zu gestalten.

Das Geschäftsprozessmanagement (GPM) bildet eine Arbeitsgrundlage für die Digitalisierung: Die LHM hat in den vergangenen Jahren weitere Fortschritte bei der Konzeption und Einführung von GPM gemacht, die nachweislich mit einem direkten Nutzen verbunden sind. Ein zentraler Aspekt des GPM ist die Fokussierung auf die Ablauforganisation und weniger auf die Aufbauorganisation. Dieser Ansatz stellt gleichzeitig die Basis für jede Form der Digitalisierung dar. Ein zentrales Prinzip ist dabei die Kundenorientierung. Zukünftig sollen die Leistungen der LHM über Prozesse organisiert und über Ziele und Kennzahlen gesteuert werden.

Der Stadtrat hat in seiner Vollversammlung am 29.06.2022 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733) beschlossen, das Geschäftsprozessmanagement bei der LHM weiter auszubauen und konkrete Maßnahmen für die kommenden Jahre zu ergreifen. Ziel ist es, die Verwaltung effizienter und kundenfreundlicher zu gestalten und die Zusammenarbeit zu verbessern.

Der vorliegende Bericht gibt einen Überblick über den bereits generierten Nutzen von GPM in der LHM. Im weiteren Verlauf wird der aktuelle Stand der Etablierung von GPM in den Referaten und Eigenbetrieben dargestellt. Darüber hinaus wird der Umsetzungsstand der Aufträge aus dem Stadtratsbeschluss 2022 zur Ausgestaltung von GPM in der LHM sowie die darüber hinaus gehenden Fortschritte dargestellt. Dabei wird auf die Umsetzung

konkreter Handlungsempfehlungen und Maßnahmen eingegangen, die zur Verbesserung der Verwaltungsabläufe beitragen sollen. Abschließend wird ein Ausblick auf das Jahr 2024 gegeben, in dem geplante Maßnahmen und Projekte vorgestellt werden, die zur weiteren Optimierung der Verwaltung beitragen.

## **1. Resultate**

### **1.1 Aktueller Stand**

Die zentral wahrzunehmenden Aufgaben eines gesamtstädtischen Geschäftsprozessmanagements wurden gemäß Stadtratsbeschluss (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733) im Rahmen des Programms neoHR im POR in der Einheit „GPM-Governance (LHM)“ gebündelt. Damit ist eine starke organisatorische Verankerung der Governance und Steuerung des Geschäftsprozessmanagements und damit auch des stadtweiten Controllings und Berichtswesens des Geschäftsprozessmanagements gewährleistet.

Aufgaben von GPM-Governance (LHM) POR-5/12:

- Koordination und Steuerung
- kontinuierliche Weiterentwicklung der Governance
- Unterstützung der dezentralen Bereiche bei der Etablierung von GPM
- Sicherstellen einer einheitlichen Grundausrichtung
- verbindliche Zielvorgaben mit den Referaten und Eigenbetrieben vereinbaren
- Digitalisierung durch enge Zusammenarbeit mit dem IT-Referat fördern
- regelmäßige Berichterstattung der Fortschritte an den Stadtrat

Zu diesem Zweck hat GPM-Governance die Referate und Eigenbetriebe gebeten, über ihre individuellen Erfahrungen und bisherigen Ergebnisse mit GPM zu berichten. Alle Referate und drei Eigenbetriebe haben sich an der Abfrage beteiligt und neben den eigenen Nutzeffekten und Fortschritten auch Hemmnisse detailliert beschrieben. Insgesamt zeichnen die Statusberichte der Referate und Eigenbetriebe ein positives Bild des bisher durch GPM erzielten Mehrwerts in den einzelnen Organisationseinheiten. Neben sehr erfreulichen Umsetzungserfolgen wurden aber auch die Schwierigkeiten offen und deutlich dargestellt: So berichteten mehrere Referate und Eigenbetriebe von Ressourcenengpässen beim GPM. Die vollständige Dokumentation der Rückmeldungen findet sich in Anlage 1 dieser Bekanntgabe.

Im Folgenden einige Anwendungsbeispiele, die das Potenzial des GPM für die LHM aufzeigen. Das POR hat die erzielten Verbesserungen zudem in Form von Einsparungen beziffert:

#### **Personal- und Organisationsreferat**

- Fahrkostenzuschuss: weniger Aufwand bei der Antragsstellung und deutliche Beschleunigung der Genehmigungsprozesse. Die Aufwände für den Genehmigungsprozess können um rund 400 PT reduziert werden, Einsparung rund 2 VZÄ
- Dienstreisen: weniger Aufwand bei der Antragsstellung und deutliche

Beschleunigung der Genehmigungsprozesse. Die Aufwände für den Genehmigungsprozess können um rund 600 PT reduziert werden, Einsparung rund 3 VZÄ

- Bankdaten ändern: 180 PT bei durchschnittlich 6.650 Anträgen pro Jahr
- Mobiles Arbeiten: 46 PT bei durchschnittlich 1.000 Anträgen pro Jahr

### **Direktorium**

- DSGVO-Prozesse: Für die zentrale Stelle der behördlichen Datenschutzbeauftragten wurden die stadtweiten DSGVO-Prozesse zu Betroffenenrechten, Datenschutzverletzungen und der Verwaltung des Verzeichnisses von Verarbeitungstätigkeiten modelliert und dokumentiert. Durch die Veröffentlichung und Verlinkung der Dokumentation im Intranet können alle LHM-Mitarbeiter\*innen auf diese Informationen zugreifen.
- Archivanfragen bearbeiten: Im Stadtarchiv wurde dieser Prozess so angepasst, dass er auf Basis der E-Akte digitalisiert werden konnte, was zu einer Verbesserung der Arbeitsabläufe und gleichzeitig einer Dokumentation des Prozesses für die Einarbeitung neuer Kolleg\*innen führte.

### **Referat für Stadtplanung und Bauordnung**

- Digitalisierung der Prozesse „Wohnbauförderung“ und „verbindliche Bauleitplanung“ auf Basis einer vorangegangenen Prozessmodellierung. Der Austausch zwischen Fachabteilung und GPAM im Rahmen der Prozessenerhebung sorgte für die notwendige Transparenz der relevanten Prozessschritte. So konnten bereits im Vorfeld der IT-Vorhaben mögliche Digitalisierungsschwerpunkte identifiziert und frühzeitig in der IT-Planung berücksichtigt werden.

### **Sozialreferat**

- Zahlreiche Projekte zur Prozessverbesserung mit und ohne IT-Anteil. Die bisherigen Erfahrungen zeigen deutlich den Nutzen von GPM für die Fachbereiche. Inhalt aller Projekte ist es, Abläufe zu vereinfachen und zu vereinheitlichen. Wichtig ist dabei der Fokus auf die wertschöpfenden Tätigkeiten für Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen. Schaffen von Grundlagen für die Digitalisierung, die Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes und zum Beispiel die Einführung der E-Akte.

## **1.2 GPM-Kampagne**

Geschäftsprozessmanagement ist ein wichtiger Hebel zur Steuerung und Optimierung von Abläufen in der Landeshauptstadt München. Wesentliche Vorteile sind die Transparenz und Übersichtlichkeit über die Grenzen einzelner Bereiche und Referate hinweg, mehr Effizienz und Effektivität sowie das Potenzial zur kontinuierlichen Verbesserung der Abläufe innerhalb der Organisation.

Darüber hinaus bietet das Geschäftsprozessmanagement Möglichkeiten der Digitalisierung, um noch schneller und einfacher auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen und Bürger\*innen eingehen zu können.

Die Einführung von GPM bedeutet nicht nur eine Änderung der Arbeitsweise, sondern auch

einen Kulturwandel. Es erfordert eine neue Art der Zusammenarbeit und eine neue Denkweise, die sich auf die Prozesse und Abläufe innerhalb der Organisation LHM konzentriert.

Diese Veränderung kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie akzeptiert wird. Um die Akzeptanz zu fördern, ist es wichtig, dass alle Beschäftigten über die Vorteile und Ziele von GPM informiert werden.

Das hat das Personal- und Organisationsreferat mit einer Kommunikationskampagne für alle städtischen Beschäftigten im Intranet, mit Plakaten, Postkarten und Werbung auf dem Sperrbildschirm aller städtischen PCs umgesetzt. Die Kampagne hatte stadintern eine sehr große Reichweite und Sichtbarkeit.



Abb. 1: Die GPM-Postkarte mit Werbung für die neu konzipierte Seite im Intranet

Für die Kampagne konnten GPM-Botschafter\*innen aus POR, DIR und RBS gewonnen werden, die in Interviews den konkreten Nutzen von GPM für ihre Arbeit dargestellt haben. Die Interviews wurden ab Oktober 2023 auf einer neu konzipierten GPM-Seite im Intranet [go.muenchen.de/meingpm] veröffentlicht und beworben.

Auszüge aus den Interviews mit den GPM-Botschafter\*innen:

„Man denkt immer GPM ist eine Zusatzaufgabe, das sehe ich aber nicht so. Jeder Mensch, der arbeitet, sollte sich jeden Tag fragen, was mache ich, wie mache ich es und wie kann ich es besser machen.“ – Leiterin der Ausbildungs- und Aufstiegsförderung im RBS

„Ich habe noch nie verstanden, warum man etwas kompliziert machen soll, wenn es doch einfacher und schneller geht. Ich bin eine Praktikerin und setze alles daran, dass wir Ergebnisse und Verbesserungen sehen, für die Kolleg\*innen, einfach für alle Beteiligten.“ – Prozessmanagerin im Zentralen Immobilienmanagement im RBS

„Wir haben klar definiert, wer, was, mit wem zu klären hat und was genau zu tun ist. Es ist viel Arbeit, aber es lohnt sich. Die Vorteile überwiegen stark. Vor allem auch für die Bürger\*innen der Stadt, weil Dinge einfach schneller werden.“ – Datenschutzbeauftragter im Direktorium

„Ich habe quasi mit allen Prozessen zu tun, die wir digitalisieren wollen. Diese Änderungsprozesse laufen gerade und werden mit dem GPM unterstützt. Das hilft uns dabei, dass wir sehen, wo wir stehen und wo wir noch hinwollen. Wir wollen eine Digitalisierung für alle Beteiligten. Das ist unser großes Ziel. Wir wollen möglichst gar kein Schriftstück erzeugen müssen.“ – Teamleiter im Personalservice im POR

Ziel war, möglichst niedrigschwellig und leicht verständlich die grundlegende Idee von GPM vorzustellen. Die Informationen sind seitdem mehr als 10.000-mal aufgerufen worden, hunderte Beschäftigte haben die neue Intranetseite dauerhaft abonniert.

## **2. Kennzahlen aus den Referaten und Eigenbetrieben**

Die erfolgreiche Einführung des Geschäftsprozessmanagements ist entscheidend für die Zukunftsfähigkeit der Landeshauptstadt München. Insbesondere im Kontext der Digitalisierung der Leistungen der LHM spielt das GPM eine wichtige Rolle.

Die Referate und Eigenbetriebe haben eine besondere Verantwortung, da sie für das strategische Geschäftsprozessmanagement in ihrem jeweiligen Bereich zuständig sind. Sie stellen sicher, dass Geschäftsprozessmanagement dort eingeführt wird, wo es den größten Nutzen für die Organisation bringt.

Um die Einführung von GPM in der LHM gezielt zu steuern, wurden Entwicklungsstufenmodelle entwickelt und implementiert. Diese Modelle helfen, Entwicklungsstufen für einzelne Prozesse zu definieren und den Digitalisierungsgrad sowie die Entwicklung der Referate und Eigenbetriebe hin zu einer prozessorientierten Organisation zu erfassen.

Im September 2023 wurden mit den Leitungen der Referate und Eigenbetriebe stadtweite Ziele für das Geschäftsprozessmanagement bis 2025 vereinbart. Diese Ziele basieren auf Entwicklungsstufenmodellen und umfassen:



**Zielvorgabe 1: Entwicklungsstufe Fachprozess**, mindestens 65% aller Fachprozesse haben eine Entwicklungsstufe größer als 0 erreicht.

**Zielvorgabe 2: Entwicklungsstufe GPM-Organisation**, Erreichen eines Dezimalwerts von 1,00 als Entwicklungsstufe.

Jeder Prozess erfordert hinsichtlich des Digitalisierungsgrades individuelle Zielvorgaben, die im gesamtstädtischen Kontext wichtige Informationen zur Wirkung der Digitalisierungsstrategie liefern.

## **2.1 Entwicklungsstufe Fachprozess**

Das Entwicklungsstufenmodell für Fachprozesse bietet eine strukturierte Perspektive darauf, wie die Prozesse der Fachbereiche sich kontinuierlich verbessern können, um den Bedürfnissen ihrer Kund\*innen gerecht zu werden. Es dient als Leitfaden für Führungsebenen, um die Entwicklung ihrer Bereiche gezielt über Prozesse zu lenken und sicherzustellen, dass sie effektiv auf die Anforderungen reagieren können.

Die Entwicklungsstufe eines Fachprozesses ist ein Gradmesser dafür, wie weit fortgeschritten und effizient dieser Prozess bereits optimiert wurde. Je weiter ein Prozess in seiner Entwicklung fortgeschritten ist, desto mehr Möglichkeiten bieten sich den Führungskräften, diesen Prozess zu steuern und anzupassen, um ihre Ziele besser zu erreichen. Dieses Modell ist somit ein wichtiges Managementwerkzeug, um die Leistungsfähigkeit und Effektivität von Prozessen der Fachbereiche zu bewerten und zu verbessern.

Die Datenerhebung für die Landeshauptstadt München im April 2024 ist ein wichtiger Schritt, um den aktuellen Stand der Entwicklung in den verschiedenen Referaten und Eigenbetrieben der Stadtverwaltung zu erfassen. Die Daten geben einen detaillierten Überblick über die bereits erreichten Fortschritte und ermöglichen den Verantwortlichen gezielte Maßnahmen zur weiteren Optimierung und Anpassung der Fachprozesse.

Bezüglich der dargestellten Werte des KVR wird darauf hingewiesen, dass beim KVR derzeit noch ein eigenes Entwicklungsstufenmodell zum Einsatz kommt. Die Ergebnisse unterscheiden sich und werden deshalb in der folgenden Vergleichsdarstellung abgegrenzt.

Anzahl Fachprozesse je erreichte Entwicklungsstufe Gesamt-LHM im Zeitraum 04/2021 bis 04/2024

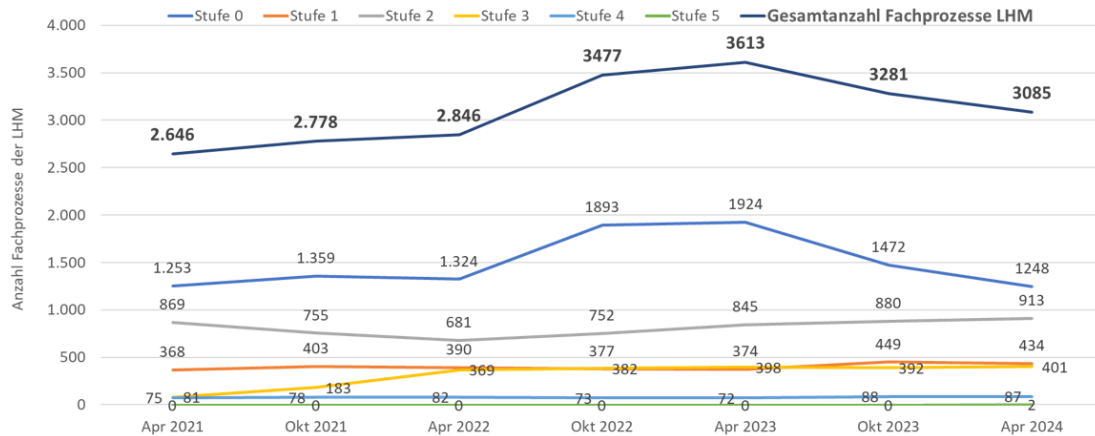


Abb. 2: Fachprozesse je Entwicklungsstufe seit April 2021 - Der Rückgang bei der Gesamtanzahl Fachprozesse LHM liegt an der Konsolidierung bisher kleinteiliger Prozesse.

### Zielvorgabe – GPM ist in der LHM etabliert bis Ende 2025...

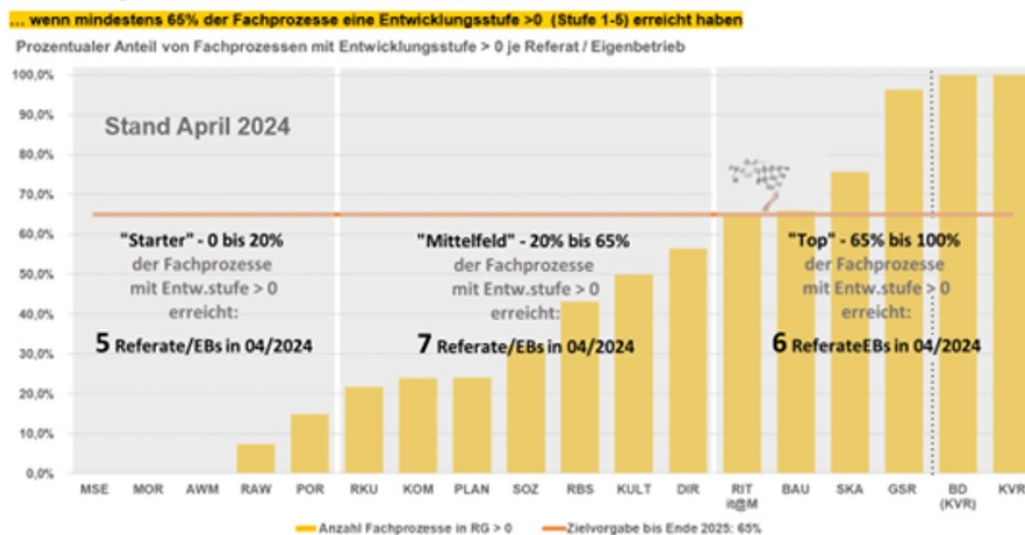


Abb. 3: Entwicklungsstand und Zielvorgabe der LHM (Stand April 2024)

## 2.2 Entwicklungsstufe GPM-Organisation

Das Entwicklungsstufenmodell für die GPM-Organisation gibt Auskunft darüber, wie weit eine Organisation, in diesem Fall jedes einzelne Referat, jeder einzelne Eigenbetrieb, auf dem Weg zur prozessorientierten Organisation ist. Dabei wird nicht nur die Gesamtheit der Prozesse betrachtet. Im Blick sind beispielsweise auch die Verzahnung der GPM-Aktivitäten mit der Strategie und den Zielen der Organisation (strategisches Prozessmanagement), die Bereitstellung und Nutzung von Controllinginstrumenten, die Akzeptanz des Prozessmanagements und wie es regelmäßig gelebt wird (KVP) und weitere Parameter.

Die Datenerhebung für die LHM im Dezember 2023 zeigt einen Mittelwert von 0,88. Bis Ende 2025 sollen alle Referate/Eigenbetriebe jeweils mindestens einen Zielwert von 1,00 erreicht haben.

### Zielvorgabe – GPM ist in der LHM etabliert bis Ende 2025...

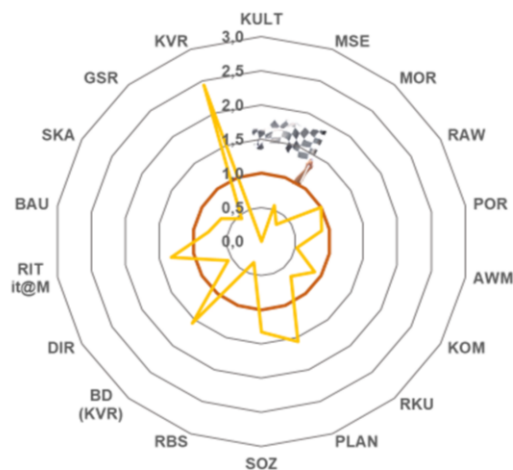
... und wenn ein Wert bei „Entwicklungsstufe der GPM-Organisation“ in Höhe von mind. 1,00 (Dezimalwert) erreicht ist.

Entwicklungsstufe Organisation der Referate und Eigenbetriebe Stand 12/2023

Stand Dezember 2023

— Zielvorgabe bis Ende 2025: Entwicklungsstufe 1

— Zielerreichung Stand Dezember 2023



"Starter" - 0 bis 0,5  
als Entwicklungsstufe  
"GPM Organisation" erreicht:

**4** Referate/EBs in 12/2023

"Mittelfeld" - 0,5 bis 1  
als Entwicklungsstufe  
"GPM Organisation" erreicht:

**8** Referate/EBs in 12/2023

"Top" - 1 bis 3  
als Entwicklungsstufe  
"GPM Organisation" erreicht:

**6** Referate/EBs in 12/2023



Abb. 4: Zielvorgabe Entwicklungsstufe GPM-Organisation

## 3. Umsetzung der Aufträge aus dem Stadtratsbeschluss zur Ausgestaltung von GPM in der LHM

Nachfolgend sind die aktuellen Sachstände zur Umsetzung der Aufträge aus dem Stadtratsbeschluss zur Ausgestaltung des GPM in der LHM dargestellt.

- Verankerung der Organisationseinheit GPM-Governance (LHM) in der Struktur des POR:

Mit der Bildung des Teams POR-5/12 „GPM-Governance (LHM)“ ist die organisatorische Verankerung im POR abgeschlossen (siehe auch Kapitel 1.1). Die Unterstützung des Teams durch das RIT im Rahmen der strategischen Zusammenarbeit hat sich wie erwartet weiterhin als erfolgreich erwiesen. Die Fortführung der dezentralen Verankerung und Organisation des Themas GPM als Aufgabe von Referaten und Eigenbetrieben ist gegeben. Damit ist eine effiziente Organisation zur Etablierung des Geschäftsprozessmanagements in der Stadtverwaltung sichergestellt.

- Verankerung von Geschäftsprozessmanagement in allen Steuerungs- und Führungsinstrumenten in der LHM:

Das POR wurde beauftragt, die Verankerung des Geschäftsprozessmanagements in allen Steuerungs- und Führungsinstrumenten der LHM zu prüfen und umzusetzen.

Zu diesem Zweck wurden für die Rollen Prozesseigner\*in (PE = strategische Prozesssteuerung) und Prozessverantwortliche\*r (PV = operative Prozesssteuerung) einheitliche Arbeitsabläufe (eAV) erarbeitet, die Bestandteil der Arbeitsplatzbeschreibung der Rolleninhaber\*innen werden sollen. Damit diese neuen Rollen widerspruchsfrei in der Organisation wirken können, wurde der eAV „Leiten“ (Bestandteil der Arbeitsplatzbeschreibung jeder Führungskraft) entsprechend überarbeitet.

Um das GPM auch operativ stärker und attraktiver in der LHM zu verankern, wurde eine Fachkarriere für die Rolle Business Analyst GPM entwickelt und im Mai 2023 veröffentlicht.

Das GPM wird auch formal in der Personalbedarfsbemessung verankert. Künftig orientiert sich die Beurteilung, ob die Prozesse für eine Personalbedarfsermittlung optimiert sind, am Entwicklungsstufenmodell der Prozesse (siehe auch Kapitel 2.1).

- Mittelbereitstellung für die Etablierung und Weiterentwicklung von GPM:

Das POR wurde beauftragt, zur Einrichtung und Fortentwicklung von GPM die erforderlichen Mittel für noch notwendige externe Beratungsleistungen und Sachmittel (u.a. Durchführung von Informationsveranstaltungen, Bereitstellung von Informationsmaterial) für den Eckdatenbeschluss 2023 anzumelden.

Für die Jahre 2023 bis 2025 wurden und werden daher insgesamt 500.000 Euro als Mittel für den Einsatz von externen Berater\*innen sowie Mittel für externe Schulungen für die Mitarbeiter\*innen der GPM-Governance (LHM) bereitgestellt, um das noch fehlende Knowhow im Kontext von GPM aufzubauen und in der LHM zu etablieren.

Die Gesamtsumme von 500.000 Euro beinhaltet aktuell die Bereitstellung von Mehrausgaben für externe Unterstützung im Jahr 2024 in Höhe von 100.000 Euro. Grund hierfür ist die Kompensation einer geplanten zusätzlichen Stelle bei GPM-Governance (LHM), die derzeit nicht besetzt werden kann. Künftig soll ausreichend eigenes internes Know-how zur Verfügung stehen, um auf die Unterstützung durch externe Ressourcen verzichten zu können.

Die Mittel wurden auftragsgemäß zum Eckdatenbeschluss 2023 angemeldet, sodass die Antragsziffer 3 von Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733 ebenfalls als erledigt betrachtet werden kann.

- Dauerhafte Etablierung von GPM in den Referaten und Eigenbetrieben bis Ende 2025:

Um bis Ende 2025 das Geschäftsprozessmanagement nach den Vorgaben des GPM-Handbuchs in den Referaten und Eigenbetrieben zu etablieren, sollen die Verantwortlichen die von GPM-Governance (LHM) definierten Prozessrollen und -verantwortlichkeiten umsetzen. Ziel ist der Aufbau einer prozessorientierten Organisation. Die Etablierung und Organisation des GPM als dezentrale Managementaufgabe liegt in der Verantwortung der Referate und Eigenbetriebe. Die operative Umsetzung obliegt den dezentralen GPAMs.

Zur Förderung des Change-Managements im GPM haben die Referate und Eigenbetriebe jeweils zwei Vertreter\*innen benannt, mit denen ein vierteljährlicher Erfahrungsaustausch stattfindet. GPM-Governance (LHM) verfolgt das Thema kontinuierlich und bietet zentrale Unterstützung durch geeignete Formate.

- Erstellung eines Konzepts zur Identifizierung von Optimierungspotentialen:

GPM-Governance (LHM) wurde beauftragt, ein Konzept zu erstellen, um Optimierungspotentiale zu identifizieren und von den Referaten und Eigenbetrieben konsolidieren und optimieren zu lassen.

Zu diesem Zweck hat GPM-Governance (LHM) eine Checkliste und einen Leitfaden zur Prozessanalyse und -optimierung erarbeitet und den GPAMs zur Verfügung gestellt.

- Erstellung eines Konzepts zur Identifikation und Konsolidierung ähnlicher/verwandter Prozesse stadtweit sowie zur Identifikation und Koordinierung referatsübergreifender Prozessoptimierungen:

Derzeit werden gleichartige oder verwandte Prozesse teilweise unkoordiniert in mehreren Referaten und Eigenbetrieben organisiert und betrieben. Eine Digitalisierung mehrerer gleicher Prozesse ist ineffizient. Aus diesem Grund sollen

ähnliche oder verwandte Prozesse stadtweit identifiziert und konsolidiert werden.

Die Grundzüge zur Identifikation und Konsolidierung ähnlicher oder verwandter Prozesse stadtweit wurden durch GPM-Governance (LHM) erarbeitet und mit dem Board der Facharchitekten (FAR-Board) abgestimmt.

- Mittelbereitstellung für die Umsetzung der Fachkarriere Business-Analyst Geschäftsprozessmanagement (BA-GPM):

Die Fachkarriere im GPM der LHM soll die Attraktivität einer Tätigkeit im GPM sowohl für aktuelle als auch für zukünftige Mitarbeiter\*innen erhöhen und umfasst, entsprechend der jeweils spezifizierten Anforderungen an Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Entwicklungsstufen A9 bis A13 bzw. E9c bis E13.

Im Rahmen der Fachkarriere für Business Analysten (BA) GPM wurde ein Qualifizierungskonzept für jede Entwicklungsstufe erarbeitet. Dieses Konzept verdeutlicht klar und transparent die Anforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten im GPM.

Die Fortbildungsangebote für die Fachkarriere werden aus dem vorhandenen Budget der Personalentwicklung (SC PE) finanziert. Die Fachkarriere wird seit Mai 2023 angeboten und beworben.

- Ressourcenbereitstellung in den Referaten und Eigenbetrieben zur Umsetzung der Digitalisierung:

Die Referate und Eigenbetriebe haben den Auftrag, bis Juni 2024 geeignete Ressourcen für die Einführung und Durchführung des Geschäftsprozessmanagements bereitzustellen, um auch die Digitalisierung aktiv voranzutreiben.

Dabei sollten je nach Größe und Besonderheiten der Organisation zwischen 2 und 5 VZÄ für die Einführung und Weiterentwicklung des GPM eingesetzt werden. Die Referate und Eigenbetriebe müssen die notwendigen Ressourcen eigenständig durch geeignete Umpriorisierungen bereitstellen, um GPM einzuführen und weiterzuentwickeln.

Derzeit befindet sich die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen in den Referaten und Eigenbetrieben in der Umsetzung. Der Sachstand wird in der nächsten GPM-Bekanntgabe detailliert dargelegt.

Das RIT hat den Auftrag erhalten, die erforderlichen Ressourcen für die methodische Qualitätssicherung durch einen eigenen Beschluss zu beantragen.

Für die Eckdatenplanung 2023 und 2024 hat der zuständige Bereich im RIT

(Stabsstelle IT-Prozessmanagement - RIT-I-A5-ITP) vier neue Stellen zur methodischen Qualitätssicherung der Modelle im Prozessmanagementtool ADONIS angemeldet. Aufgrund von Einsparungen konnten die Stellenanmeldungen für beide Eckdatenplanungen nicht bewilligt werden.

#### 4. Darüberhinausgehende Fortschritte im GPM der LHM

In diesem Kapitel sind weitere Fortschritte im GPM dargestellt, die erzielt werden konnten.

- Wissensmanagement und Befähigung der Kolleg\*innen:

Der Zentralbereich GPM-Governance (LHM) unterstützt und organisiert die Befähigung von Mitarbeiter\*innen für den Aufbau, die Einführung und Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements in den Referaten und Eigenbetrieben. Dabei wird das Angebot der Wissensvermittlung und die aktive Anwendung dieses Wissens innerhalb der LHM unterstützt und organisiert.

In den vergangenen zwei Jahren wurden dazu zielgruppenspezifische Informations- und Veranstaltungsformate entwickelt und stadtwweit im GPM-WiLMA-Arbeitsraum zur Verfügung gestellt und Maßnahmen 1:1 oder in interaktiven Workshops mit unterschiedlichen Zielgruppen durchgeführt.

- **Feedbackgruppen-Workshop:** Moderierter und offener Austausch zum GPM der LHM zwischen GPM-Governance (LHM) und den Vertretungen der GPAMs und Praktiker\*innen der Referate und Eigenbetriebe
- **Netzwerktreffen der Prozesseigner\*innen und Prozessverantwortlichen:** Moderierter und offener Austausch zu rollenspezifischen Themen und Herausforderungen
- **Themencafé:** Moderierte Besprechung von GPM-Themen
- **Kurzformat:** Klärung spezifischer GPM-Fragen in einer internen Arbeitsgruppe und gemeinsame Erarbeitung praktischer Anwendungsbeispiele mit direktem Nutzen für den jeweiligen Fachbereich
- Teilnahme mit eigenen Beiträgen und Workshops bei den **IT-Architekturtagen** der LHM
- **ADONIS-Sprechstunde:** Beantwortung von Fragen zur Nutzung von ADONIS als Geschäftsprozessmanagementtool – monatliche Durchführung durch das RIT
- **Qualitätsoffensive in ADONIS:** Konsolidierung von Prozess- und Bibliotheksmodellen – durchgeführt durch das RIT

- Lernreise für Prozesseigner\*innen und Prozessverantwortliche der LHM:**  
 Die Lernreise bietet einen Überblick über rollenspezifische Angebote, Unterlagen, Methoden und Schulungen, um den Einstieg in die Prozessrolle zu erleichtern.
- Weitere Kommunikationsaktivitäten:  
  
 Zusätzlich zur GPM-Kampagne wie sie in Kapitel 1.2 beschrieben ist, wurden weitere zielgruppenorientierte Kommunikationsaktivitäten zur Information über GPM in der LHM durchgeführt. Das Thema GPM wurde in verschiedenen Veranstaltungen, wie zum Beispiel der „Stadtdirektorentagung“ (16.-17.06.2023) und dem Fortbildungsformat „Espresso-Seminar“ (28.04.2023 und 15.05.2023) platziert und für die Gruppe der Führungskräfte und des Top-Managements greifbar gemacht.

## 5. Ausblick



Abb. 5: GPM-Governance (LHM) – Auszug aus den für 2024 geplanten Aufgaben

- Engagement der Referate und Eigenbetriebe in LHM-internen Austauschformaten:

Die Umsetzung des GPM stellt für die Verwaltung der LHM eine wichtige Veränderung dar. Um diese Veränderung erfolgreich umzusetzen, benötigen die Referate und Eigenbetriebe Engagement, Veränderungsbereitschaft,



Verantwortungsübernahme und Unterstützung durch die obere Führungsebene.

Um das zu fördern, gibt es verschiedene Veranstaltungsformate und Netzwerktreffen. Diese Formate sind auf die aktive Beteiligung der Mitglieder angewiesen. Um den Nutzen dieser Formate zu erhöhen, soll die aktive Beteiligung, zum Beispiel das Einbringen von Good Practices aus dem eigenen Bereich, im Jahr 2024 noch gesteigert werden.

- Der nächste Bericht an den Stadtrat erfolgt im Laufe des Jahres 2025.

### **Anhörung des Bezirksausschusses**

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

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

## **II. Bekanntgegeben**

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

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

Andreas Mickisch  
Berufsmäßiger Stadtrat

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

Über das Direktorium - D-II-V Stadtratsprotokolle  
an die Dokumentationsstelle (2x)  
an das Revisionsamt  
an das POR-S1/3 - Beschlusswesen  
zur Kenntnis.

## **IV. Wv. Personal- und Organisationsreferat - POR-5**

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