

**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 Herrn Stadtrat Pretzl, Frau Stadträtin Kainz, Herrn Stadtrat Babor vom 16.08.2021

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733

7 Anlagen

- Nr. 1 Stadtratsantrag Nr. 20-26 / A 01831 „Prozessoptimierung in allen städtischen Referaten“ vom 16.08.2021
- Nr. 2 Stellungnahmen der Referate und Eigenbetriebe
- Nr. 3 Anlage zu Kapitel 4.1 Bericht LHM-weite GPM-Umfrage Stadtweite Sicht – Kenngröße Reifegrad Fachprozesse
- Nr. 4 Anlage zu Kapitel 3 Maßnahmen des Innovationsbereiches (künftig GPM Governance (LHM) 2019-2021)
- Nr. 5 Anlage Rollenbeschreibung Change Management
- Nr. 6 Anlage Feedbackgruppe
- Nr. 7 Abkürzungsverzeichnis

Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 11.05.2022 (VB)

Öffentliche Sitzung

I. Vortrag des Referenten

Diese Beschlussvorlage kommt dem Auftrag zur Berichterstattung aus dem Beschluss 14-20 / V 12734 GPM-2 „Weiterentwicklung und Koordinierung des stadtweiten Geschäftsprozessmanagements“ vom 06.02.2019 nach.

Des weiteren greift sie den Stadtratsantrag Nr. 20-26 / A 01831 „Prozessoptimierung in allen städtischen Referaten“ vom 16.08.2021 auf und würdigt diesen in Kapitel 6, nachdem dafür in dieser Beschlussvorlage die Grundlagen dargestellt worden sind.

Der Stadtrat hat Anfang 2019 entschieden, Geschäftsprozessmanagement (GPM) stadtweit einzuführen bzw. die vorhandenen Ansätze weiter zu entwickeln – vor allem (aber nicht nur!) als Basis für die Digitalisierung. Geschäftsprozessmanagement ermöglicht der LHM zudem, besser auf aktuelle Herausforderungen zu reagieren:

- GPM als Managementsystem: unterstützt die Erreichung von definierten Zielen (z.B. politische Zielvorgaben), insbesondere hinsichtlich Planung, Steuerung und Controlling
- GPM ist der Hebel für Effizienz, indem es Fehler und Schleifen reduziert, Abläufe verschlankt und damit eine gleichbleibende (bzw. bessere) Leistungserbringung trotz angespannter Haushaltslage ermöglicht
- GPM als Unterstützer der Digitalisierung und der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes
- GPM als Säule des Wissensmanagements (demografischer Wandel)

In den vergangenen drei Jahren hat die LHM bei der Konzeption und der Einführung von Geschäftsprozessmanagement große Fortschritte gemacht, die in der LHM nachweislich großen Nutzen generieren, wie auch interkommunal hohe Anerkennung finden (Bsp. KGSt-Prozess-Symposium 2021, KGSt Forum 2021, Arbeitskreis der Leiterinnen und Leiter der Organisationsabteilungen großer Städte 2021). Ein zentraler Aspekt von Geschäftsprozessmanagement ist es, den Fokus auf die Ablauf- und weniger auf die Aufbauorganisation zu richten. Entsprechend können dabei Abläufe (auch über organisatorische Grenzen hinweg) durchgängig organisiert und optimiert werden. Ziel ist dabei stets eine „Ende zu Ende“ (vom Kunden zum Kunden) Betrachtung der Geschäftsprozesse. Dies stellt gleichzeitig die Basis für die Digitalisierung dar. Kundenorientierung ist dabei ein zentrales Prinzip der Digitalisierung der LHM. Künftig sollen alle relevanten Leistungen der LHM gegenüber den Kundinnen und Kunden über Prozesse organisiert und über Zielvorgaben/Kennzahlen gesteuert werden. Mit der Etablierung von Geschäftsprozessmanagement und der damit verbundenen Transformation der LHM hin zu einer prozessorientierten Organisation geht ein tiefgreifender kultureller Wandel für die Organisation als Ganzes, aber auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einher. Tradierte Rollen und Formen der Zusammenarbeit werden weiterentwickelt. Neue (Prozess)Rollen, Prozesseigener*innen (Strategische Prozesssteuerung) und Prozessverantwortliche (Operative Prozesssteuerung), werden eingeführt. Der erfolgreiche Wandel hängt dabei entscheidend davon ab, dass dieser von allen Entscheidungsträgern und Führungskräften mitgetragen und aktiv unterstützt wird.

1. Ziele der Beschlussvorlage

1.1 Weiterer Ausbau von Geschäftsprozessmanagement (GPM) – Verstetigung als Schwerpunkt

In den vergangenen drei Jahren hat der Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement erfolgreich daran gearbeitet, die Grundlagen für die Einführung und den Betrieb von Geschäftsprozessmanagement in allen Referaten und Eigenbetrieben zu schaffen. Neben laufender intensiver Kommunikation wurden - flankiert von Change Managementmaßnahmen - auch umfangreiche Maßnahmen zur Befähigung im Geschäftsprozessmanagement durchgeführt: Workshopformate, Projekte/Kurzformate und Schulungen. Auch die erforderliche normative Seite wurde abgedeckt: Gemäß Beschlussziffer 3 des Stadtratsbeschlusses Geschäftsprozessmanagement von 2019 Nr. 14-20 / V 13507 wurden in

Abstimmung mit den Referaten verbindliche Richtlinien und Rahmenvorgaben zum Geschäftsprozessmanagement sowie ein geeignetes Reifegradmodell entwickelt. Damit sind alle Referate und Eigenbetriebe der LHM grundsätzlich legitimiert und prinzipiell auch in der Lage, Geschäftsprozessmanagement umzusetzen.

Kurz gesagt: Wer heute GPM machen will, kann und darf es machen!

Was die oben genannten drei Hauptstoßrichtungen (Normative/Verbindlichkeit, Befähigung, Kommunikation) einer erfolgreichen GPM-Einführung angeht – diese haben sich bewährt – müssen diese Maßnahmen für eine Verstetigung von Geschäftsprozessmanagement auch künftig verstärkt weiter fortgeführt werden.

1.2 Verbindlichkeit der Umsetzung in den Referaten und Eigenbetrieben – Sichtbares Commitment der Führungsspitzen

Wie unter anderem eine Umfrage des Innovationsbereichs zum Geschäftsprozessmanagement in der LHM im Frühjahr 2021 gezeigt hat, wird die Einführung und Umsetzung von Geschäftsprozessmanagement von den Führungskräften in einigen Fachbereichen noch nicht ausreichend unterstützt. Die GP(A)M-Bereiche haben dort keine Handlungsmöglichkeiten und fokussieren sich derzeit vor allem auf die Fachbereiche, die aktiv mitarbeiten wollen und den Nutzen von Geschäftsprozessmanagement für sich erkennen. Es muss klar sein, dass Geschäftsprozessmanagement stadtwweit als Managementansatz eingeführt werden soll, der viele Vorteile explizit für die Steuerung auf den obersten Führungsebenen hat. Daher braucht es eine Zusage aller Führungskräfte zum Geschäftsprozessmanagement, die von allen Führungsebenen unterstützt wird.

1.3 Etablierung GPM-Governance (LHM) im POR inklusive Mandat für verbindliche Vorgaben für Referate und Eigenbetriebe

Handlungsbedarf besteht insbesondere in einer starken organisatorischen Verankerung der Governance* und Steuerung von Geschäftsprozessmanagement und damit verbunden auch dem Controlling und Berichtswesen des stadtwweiten Geschäftsprozessmanagements. Diese zentral wahrzunehmenden Aufgaben eines stadtwweiten Geschäftsprozessmanagements werden innerhalb des POR zukünftig bei „GPM-Governance (LHM)“ gebündelt. (Siehe Beschluss 20-26 / V 03587 „Reform des Personal- und Organisationsmanagements der Landeshauptstadt München – Grundsatzbeschluss neoHR, Personaladministration zügig effizienter gestalten Antrag Nr. 20-26 / A 00641, Organisation und Geschäftsprozesse stadtwweit optimieren und Doppelstrukturen abbauen Antrag Nr. 20-26 / A 00640“, VPA am 13.10.2021, VV am 20.10.2021 Kapitel 5.2.3.6 Geschäftsbereich Organisation & Transformation (POR-5).)

* Governance = Vorgeben der Art und Weise, wie in der LHM GPM umgesetzt werden soll.

Dabei soll GPM-Governance (LHM):

- die weitere Entwicklung und Etablierung von Geschäftsprozessmanagement koordinieren und steuern
- die Governance zum GPM ständig weiterentwickeln
- die dezentralen Bereiche bei der Etablierung von Geschäftsprozessmanagement weiterhin unterstützen
- sicherstellen, dass alle Bereiche der LHM Geschäftsprozessmanagement in einer einheitlichen Grundausrichtung umsetzen (GPM ist für alle Bereiche der LHM verpflichtend einzuführen)
- verbindliche Zielvorgaben mit den Referaten und Eigenbetrieben vereinbaren und im Rahmen der regelmäßigen Berichterstattung dem Stadtrat darstellen
- die Digitalisierung und IT-Unterstützung durch eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem IT-Referat fördern.

2. Geschäftsprozessmanagement in der LHM

2.1 Einstieg in das Thema Geschäftsprozessmanagement

2.1.1 Kurzvorstellung Geschäftsprozessmanagement (GPM)

Das Geschäftsprozessmanagement (GPM) als umfassendes Managementsystem zur strategischen und operativen Entwicklung einer Organisation 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.

Die Besonderheit von Geschäftsprozessmanagement liegt darin, dass damit strukturiert und sehr rasch sich verändernde (strategische) Vorgaben oder sich ändernde Rahmenbedingungen in konkrete Handlungen überführt werden können. Darüber hinaus können über die Prozesse Aufgaben und deren Umsetzung geplant und gesteuert werden. Die Prozessverantwortlichen treffen im Rahmen ihrer Prozesse fachliche Vorgaben und stimmen sich eng mit den Führungskräften bei der Steuerung der Prozesse ab.

Geschäftsprozesse der kommunalen Verwaltung sind aus vielen Gründen von Änderungen betroffen, dies können sein:

- rechtliche, technologische, organisatorische oder personelle Kontextveränderungen
- Optimierungspotenziale (Ablauf, Umsetzung, Schnittstellen, technische Unterstützung).

Daher müssen Prozesse laufend evaluiert und optimiert, bzw. angepasst werden: Mit der grundlegenden Einführung und Etablierung von Geschäftsprozessmanagement werden sie so stadtweit einem systematischen und vor allem laufenden Verbesserungsprozess unterworfen.

2.1.2 Vision für Geschäftsprozessmanagement in der LHM

Die Vision für das Geschäftsprozessmanagements (GPM) beschreibt das Ziel, wo und wofür Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt München (LHM) stehen soll.

Für Kunden*innen	<p>Die Kunden*innen spüren, dass ihre Bedürfnisse bei der Weiterentwicklung der Leistungserbringung Berücksichtigung finden.</p> <p>Ein Geschäftsprozess ist immer so ausgerichtet, dass die Leistungen gegenüber den Kundinnen und Kunden im Mittelpunkt stehen. Dabei wird stets überprüft, wie die Leistungen (noch besser) zum Beispiel über ein Online-Angebot erbracht werden können.</p>
Für die gesamte LHM	<p>Die LHM erbringt ihre Leistungen auf Basis kontinuierlich weiterentwickelter Geschäftsprozesse, die wie Zahnräder eines Uhrwerks ineinandergreifen. Eine prozessorientierte Sicht konzentriert sich auf die Verbindungen zwischen den Bereichen, um die geforderten Leistungen für den Endkunden zu erbringen.</p> <p>Durch klare Zuständigkeiten in Prozessen, können kontinuierliche Verbesserungen sichergestellt werden. GPM trägt zur Sicherung von Wissen und Erfahrungen der LHM bei.</p>
Für Führung & Steuerung einschließlich Stadtrat und Stadtspitze	<p>GPM macht transparent, wo es klemmt und schafft zielgerichtet Verbesserungen.</p> <p>Transparente und messbare Prozesse liefern Daten und Prognosen, welche die zukünftige Planung erleichtern.</p> <p>Prozessverantwortliche (PV) sind neben den Führungskräften für die Umsetzung des Prozesses im Tagesgeschäft verantwortlich.</p>
Für Mitarbeiter*innen	<p>Für die Beschäftigten schafft Geschäftsprozessmanagement definierte und reibungslose Prozesse und dadurch Klarheit über ihre Aufgaben, Zeit fürs Wesentliche und die Möglichkeit ihre Arbeitsabläufe mitzugestalten.</p> <p>Ein gut dokumentierter Prozess kann die Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen deutlich erleichtern.</p>

2.1.3 Berechtigung von Geschäftsprozessmanagement in der LHM

Warum sollte die Landeshauptstadt München Ressourcen für das Thema Geschäftsprozessmanagement bereitstellen?

Der Einsatz von Geschäftsprozessmanagement optimiert die stadtweite Zusammenarbeit und schafft damit viele Vorteile.

GPM ist ein Managementinstrument:

- Bereiche können an ihren eigenen oder auch vorgegebenen Standards gemessen werden
- Zielvorgaben können über die Steuerung einzelner Prozesse oder Bereiche gezielt umgesetzt werden und mit Geschäftsprozessmanagement in operative Maßnahmen umgesetzt werden
- Durch Controlling und ein einheitliches Berichtswesen können die Ergebnisse von Maßnahmen nachgehalten und weitere Steuerungsmaßnahmen daraus wiederum abgeleitet werden.

GPM ermöglicht Effizienz:

- Die transparente Darstellung und vor allen Dingen die durchgängige Organisation von Abläufen auch über organisatorische Grenzen hinweg ermöglicht Effizienzsteigerungen für die Organisation
- Diese Effizienzsteigerungen können zum Beispiel für einen verbesserten Service oder eine ressourcenoptimierte Durchführung der Prozesse eingesetzt werden
- Eine ressourcenoptimierte Durchführung ist insbesondere unter Berücksichtigung des demographischen Wandels von großer Bedeutung. Bis 2032 werden 26% der aktuellen Mitarbeiter*innen die LHM altersbedingt verlassen*. Auch durch die angespannte Lage am Arbeitsmarkt (insbesondere im Ballungsraum München) ist eine vollständige Nachbesetzung dieser Stellen unabhängig von der Haushaltslage keinesfalls gewiss
- Gepaart mit weiterwachsenden Fallzahlen (Anstieg Einwohnerzahlen), sowie tendenziell wachsenden Anforderungen an die LHM ermöglichen Effizienzgewinne, dass die Verwaltung ihre Aufgaben auch in Zukunft qualitativ hochwertig erbringen kann
- Die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (kurz KVP) in den Prozessen der LHM stellt dabei sicher, dass diese Effizienzsteigerungen auch dauerhaft zur Verfügung stehen
- Erforderliche Änderungen an technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen (Bsp. COVID 19) erfordern eine schnellere Reaktionsfähigkeit der Organisation. Dies wird durch Geschäftsprozessmanagement ermöglicht.

* basierend auf dem Personalcontrolling_2020_Daten_und_Fakten.pdf

GPM als Basis für die Digitalisierung:

- Geschäftsprozessmanagement stellt die Arbeitsgrundlage für die Digitalisierung zur Verfügung. Dies beinhaltet zum Beispiel Ablauflogik, Zuständigkeiten, Entscheidungsregeln et cetera
- Für die Digitalisierung ist die Ende-zu-Ende Betrachtung eine Grundvoraussetzung. Ende-zu-Ende beschreibt hierbei eine Prozessbetrachtung unabhängig von Organisationsgrenzen mit dem Fokus auf „vom Auftrag des Kunden bis zur Ablieferung des Ergebnisses an den Kunden“.

GPM schafft Transparenz:

- Durch Geschäftsprozessmanagement werden Abläufe und Schnittstellen sichtbar, auch über Organisationsgrenzen hinweg. Die Zusammenarbeit kann so gezielt verbessert werden
- Geschäftsprozessmanagement sorgt für die Dokumentation von Wissen und Erfahrungen als Antwort auf die Alterspyramide
- Compliance und Revisionssicherheit wird hergestellt.

3 Maßnahmen des Innovationsbereichs (künftig GPM-Governance (LHM)) 2019 – 2021

Der bisherige Innovationsbereich GPM hat in den vergangenen drei Jahren vielfältige Maßnahmen zur Einführung und Etablierung von Geschäftsprozessmanagement in der LHM durchgeführt. In den nachfolgenden Unterkapiteln befindet sich eine Auflistung der Aktivitäten, gegliedert nach Verbindlichkeit, Befähigung und Kommunikation. Eine Fortführung der Angebote über das Jahr 2022 wird nach einer Aufwand-Nutzen-Analyse je Angebot entschieden. Weitere Angebote können nach Bedarf hinzugefügt werden.

Details über die Häufigkeit der Durchführung in 2019-2021 und die Planung für 2022 befinden sich in Anlage 4 „Anlage zu Kapitel 3 Maßnahmen des Innovationsbereichs“.

3.1 Verbindlichkeit

Maßnahme	Zielgruppe
<p>GPM Handbuch mit Anhängen und Methoden Veröffentlichung V1.0 am 08.05.2020, aktuelle Version 1.2, enthält einen Methodenkoffer und Vorlagen. Hiervon sind besonders hervorzuheben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozesssteckbrief • Reifegradmodell Fachprozesse • Blaupause referatsübergreifende/stadtweite Prozesse • Change-Story zur Einführung von GPM 	<p>Alle Mitarbeiter*innen, die sich mit dem Thema GPM beschäftigen.</p>
<p>Modellierungshandbuch Version 4.0 am 21.12.2021 veröffentlicht, enthält methodische Vorgaben zur Modellierung von Prozessen in ADONIS NP</p>	<p>Alle modellierenden Personen in der LHM</p>
<p>Einheitlicher Arbeitsvorgang (eAV) Leiten / Prozesseigner*innen (strategische Prozesssteuerung) / Prozessverantwortliche (operative Prozesssteuerung)</p>	<p>alle Führungskräfte alle Prozesseigner*innen alle Prozessverantwortlichen alle Personalabteilungen</p>
<p>Fachkarriere siehe Kapitel 5.8 Fachkarriere Business Analyst GPM</p>	<p>alle Business Analysten*innen GPM</p>
<p>Controlling POR/RIT gemeinsam</p>	<p>Stadtrat Referat/ Eigenbetrieb Prozesseigner*in/ Prozessverantwortliche*r</p>

3.2 Befähigung

Maßnahme	Zielgruppe
Stadtdirektor*innentreffen zum GPM (Ausgangslage, Ziele, Vorgehen und Struktur im GPM der LHM am 11. Juli 2019)	Alle Stadtdirektor*innen
Auftaktveranstaltung zur GPM-Roadshow am 19. Juni 2020 Vorstellung des GPM der LHM (Struktur, Nutzen, Steuerungsansätze, Basis für die Digitalisierung und Handlungsbedarf)	alle Referatsleitungen
Roadshows Impulsveranstaltung für Referate und Eigenbetriebe mit dem Ziel, die stadtweiten Vorgaben zur Einführung und Weiterentwicklung des GPM in der LHM vorzustellen und für Commitment zu werben. Vorstellung der referats-/eigenbetriebsspezifischen Planungen zum GPM für das Management. Inhalte der Veranstaltung werden gemeinsam mit dem jeweiligen GPAM-Bereich auf die Bedürfnisse und den Wissensstand Ihres Referats / Eigenbetriebs abgestimmt.	obere Führungsebene in allen Referaten
GPM@Projects Veranstaltungsreihe zu verschiedenen Themen, um über das Zusammenwirken von GPM und Projekten zu informieren.	Programm- und Projektleiter*innen, Projektmanager*innen, Facharchitekt*innen, Business Analysten (AM und GPM) Veränderungsmanager*innen, Führungskräfte aller Ebenen, Mitglieder der Geschäftsleitungen, Prozesseigner*innen und Prozessverantwortliche
Schulungen GPM Bereitstellung eines Schulungskonzepts, die folgenden Schulungen sind in der Verantwortung des Innovationsbereichs GPM durchgeführt worden: <ul style="list-style-type: none"> • GPM-Grundlagenschulung (SPS105) • GPM-Führungskräfteschulung auch für PE/PV (SPS145) • GPM-Prozesse Steuern (SMIT170) • GPM-Qualitätssicherung (SMI175) • Blaupause Change Management 	alle Mitarbeiter*innen der LHM, die sich mit GPM beschäftigen

<p>Schulungen ADONIS</p> <p>Die folgenden Schulungen sind in der Verantwortung des Innovationsbereichs GPM geplant und durchgeführt worden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ADONIS NP Schulung für PE/ PV (SPS116) • ADONIS Update-Schulung für Modellierer*innen (SPS117) 	<p>Modellierer*innen und Freigeber*innen von ADONIS NP</p>
<p>Kurzformate</p> <p>Angebot, einzelne GPM-Inhalte kennen zu lernen (Vorstellung, Einweisung) oder in einem konkreten Kontext anzuwenden (unter anderem Methoden, Templates). Die Umsetzung des Kurzformates sollte in der Regel nicht länger als 4 Wochen (Dauer, nicht Aufwand) in Anspruch nehmen.</p>	<p>Einzelpersonen oder Gruppen,</p>
<p>Pilotprojekte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilotprojekt für referatsübergreifende/stadtweite Prozesse im KOM • Pilotprojekt für Controlling im KVR, POR, RIT 	<p>ausgewählte Referate</p>
<p>Umstieg von ADONIS auf ADONIS NP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung der neuen Version Modellierungshandbuch 4.0 • Offene Sprechstunden direkt nach dem GoLive von ADONIS NP, Teilnahme über den WebEx-Raum des Modellierungsservice • Durchführung von Schulungen zur Versionshebung für Anwender*innen 	<p>Modellierer*innen und Freigeber*innen von ADONIS NP</p>
<p>Arbeitsraum in Wilma</p> <p>Bereitstellung eines Wikis, Glossars, von Beispielprojekten, Lessons Learned Videos, Schulungsvideos und anderem</p>	<p>alle Mitarbeiter*innen der LHM</p>

3.3 Kommunikation

Maßnahme	Zielgruppe
Arbeitsraum in Wilma Zentrale Kommunikationsplattform für die Bereitstellung und den Austausch von Informationen. Auch zur zentralen Ablage von Referatsunterlagen genutzt. 899 Mitglieder zum Stand 25.01.2022	alle Mitarbeiter*innen der LHM
Blogbeiträge Wechselnde Kurzartikel in Wilma über Themen aus dem Bereich GPM.	alle Mitarbeiter*innen der LHM
Feedbackgruppenworkshops Regelmäßige, interaktive Veranstaltungen mit den Vertreter*innen der Referate und Eigenbetriebe (ab Herbst 2019) zur Information und zum Austausch über die GPM Einführung.	Feedbackgruppen- mitglieder* der Referate, später auch Vertreter*innen des Change Managements der Referate
Themencafés Moderiertes Kommunikationsformat mit wechselnden Themen.	alle Mitarbeiter*innen der LHM

3.4. Change Management

Ein erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement unterstützt die Entwicklung der LHM von einer eher nach innen gerichteten und nicht für alle Beteiligten transparenten Organisation mit einem Fokus auf Hierarchie und Stabilität, hin zu einer Service- und prozessorientierten Organisation, in der die Prozesse kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Im Kontext Geschäftsprozessmanagement verändert sich unter anderem die Rolle, der Aufgabenzuschnitt und das Selbstverständnis der Führungskräfte. Mit der Einführung von Prozessrollen wird die Fachlichkeit in den Prozessen auf die Prozesseigner*innen und Prozessverantwortliche (und damit nicht immer zwingend auf eine FK) übertragen.

Geschäftsprozessmanagement stellt den Rahmen für diesen Kulturwandel bereit, ist aber ebenso auch auf einen erfolgreichen Kulturwandel angewiesen. Die Änderungen in der Unternehmenskultur müssen durch das Management der LHM gefördert, gefordert und vorgelebt werden.

Seit 2019 wurden verschiedene Angebote und Hilfestellungen (Schulungen, Konzepte, Leitfäden) entwickelt, um die Referate und Eigenbetriebe bei der Umsetzung der Change-Maßnahmen zu unterstützen.

Ein Zielbild für eine prozessorientierte Kultur wurde im Winter 2021 vor allem mit Vertretern der Feedbackgruppe bereits erarbeitet.

4. Stand der Einführung in den Referaten

Der Innovationsbereich GPM hat im Jahr 2021 zwei stadtweite Umfragen und das laufende Controlling zum Fortschritt und aktuellem Stand der GPM-Einführung in der LHM durchgeführt. Alle Referate und Eigenbetriebe sind auf unterschiedlichen Ständen in die GPM-Einführung gestartet und haben sich von diesem Startpunkt individuell weiterentwickelt. Aus diesem Grund ist ein absoluter Vergleich der Referate und Eigenbetriebe nicht geeignet. Dennoch haben die verschiedenen Erfassungen sowohl Fortschritte als auch allgemeine und spezielle Herausforderungen aufgezeigt.

4.1 Bericht LHM-weite GPM-Umfrage

Im April 2021 wurde eine stadtweite Befragung durch den Innovationsbereich GPM zum „Status Quo zum GPM der LHM“ durchgeführt. Insgesamt wurden 4.170 Personen in Referaten und Eigenbetrieben direkt durch den Innovationsbereich zur Umfrage eingeladen. Die größte direkt angeschriebene Gruppe stellten die Führungskräfte dar. Die GPAM-Bereiche waren aufgerufen, Prozesseigner*innen und Prozessverantwortliche im Referat/Eigenbetrieb zur Teilnahme an der Befragung anzuregen. Abhängig von der eigenen/im Rahmen der Umfrage angegebenen Rolle waren maximal 32 Fragen zu beantworten. Die Umfrage umfasste sowohl statistische als auch inhaltliche Fragen zum Geschäftsprozessmanagement.

Aus gesamtstädtischer Sicht ergibt sich die fehlende Verbindlichkeit für das Mandat zur Umsetzung aus dem Beschluss von 2019 als zentrales Problem:

- Das Management selber sieht sich häufig nicht in der Verantwortung für die GPM-Einführung und -Etablierung
- Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation wurden nicht klar zugewiesen und kommuniziert
- Fachbereiche ohne klare Information bzgl. Zuständigkeit Informationen aus den Roadshows nicht oder nur teilweise in der Linie bekannt
- Die Rolle der GPAMs als Triebkraft für das GPM wird in weiten Teilen der Organisation noch nicht verstanden
- Beauftragung zur Umsetzung von GPM in den Referaten/ Eigenbetrieben über den Stadtratsbeschluss allein ist nicht ausreichend
- Es braucht einen klaren Auftrag aus dem eigenen Management, – dieser fehlt in vielen Fällen.

Eine Übersicht zur Reife von Fachprozessen in den Referaten und Eigenbetrieben ist in Anlage 3 „Bericht LHM-weite GPM-Umfrage Stadtweite Sicht – Kenngröße Reifegrad Fachprozesse“ dargestellt. Die vollständigen Umfrageergebnisse sind im WILMA-Arbeitsraum „Geschäftsprozessmanagement (GPM) der LHM“ unter dem Reiter „GPM in den Referaten“ → „Status Quo GPM (Umfrage)“ einzusehen.

4.2 Bericht GPM-Controlling

Um den Fortschritt der stadtweiten GPM-Einführung ermitteln zu können und dem Stadtrat, wie im Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 06.02.2019 gefordert, berichten zu können, wurden verschiedene Kenngrößen erarbeitet. Diese werden im Rahmen eines regelmäßigen Controllings auf insgesamt drei Ebenen ermittelt. Das Controlling im Geschäftsprozessmanagement ist über drei Ebenen organisiert.

4.2.1 Controlling auf Ebene der Einzelprozesse

Aktuell „Reifegrad Fachprozesse“ ab 2022 zusätzlich „Digitalisierungsgrad Fachprozess“ (die Entwicklung geeigneter Reifegradmodelle war Auftrag des Beschlusses 2019)

Ziel: Mittels geeigneter Kenngrößen soll eine einfache und wirkungsvolle Steuerung des einzelnen Prozesses durch die*den Prozessverantwortliche*n unterstützt werden. Aggregiert bilden diese direkten Prozess-Kenngrößen einen Teil der übergeordneten Controlling-Ebenen.

4.2.2 Controlling auf Referats- bzw. Eigenbetriebsebene

Aktuell „GPM-ready“ ab 2022 Reifegrad der GPM-Organisation.

Ziel: Sichtbarmachen der erfolgreichen Einführung von Geschäftsprozessmanagement im jeweiligen Referat bzw. Eigenbetrieb und Darstellung der Wirkungen der Unterstützungsleistungen des GPAM für die Fachbereiche und damit für die Bürgerschaft.

4.2.3 Controlling auf LHM-Ebene

Aktuell Verdichtung der Ergebnisse der Controlling-Ebenen A und B.

Ziel: Feststellung der Wirkung des GPMs auf die gesamtstädtische Prozesslandschaft und die Zusammenarbeit der Referate/Eigenbetriebe im Kontext GPM und Digitalisierung. Im Berichtszeitraum (bis einschließlich 2021) wurden die Kenngrößen „Reifegrad Fachprozesse“ sowie „GPM-ready“ erhoben. Das für die Kenngröße „GPM-ready“ formulierte Gesamt-Ziel bis Ende 2021 lautete „Erfüllungsgrad 85%“. Der tatsächlich erreichte Erfüllungsgrad über die Gesamtorganisation liegt dagegen bei nur 52 %, wie aus nachfolgendem Diagramm entnommen werden kann. Insbesondere beim Anteil der gemanagten Prozesse besteht noch großes Entwicklungspotenzial für die Gesamtorganisation.

Ein Teilziel dieser Kenngröße „Prozesslandkarte vorhanden“ weist eine Zielerreichung von nur 41% auf (vergleiche Sollvorgabe 100%).

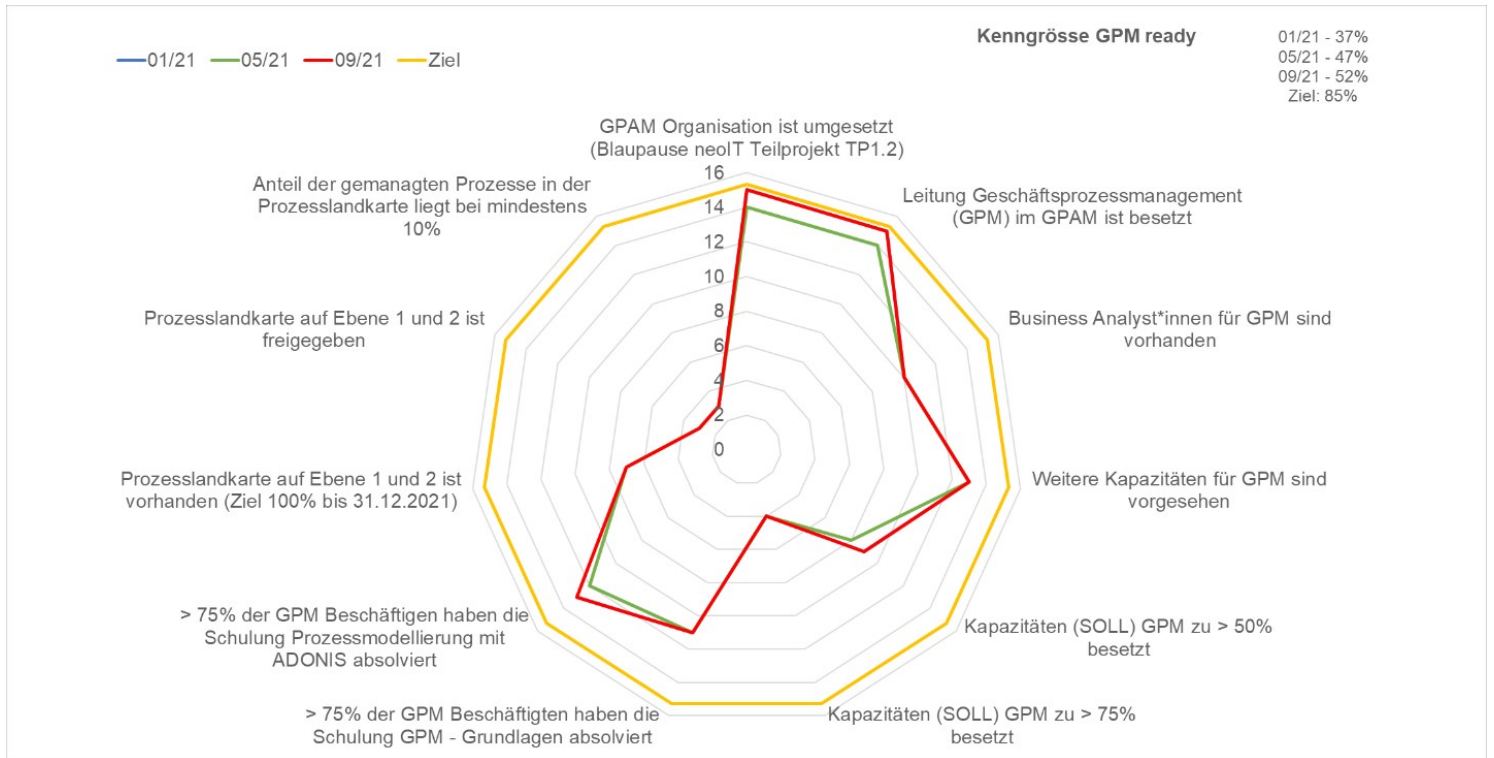


Abbildung Auswertung Kenngröße GPM Ready

Die aggregierte Auswertung der Kenngröße „Reifegrad Fachprozesse“ zeigt zudem, dass der Großteil der Prozesse der LHM aktuell noch einen sehr niedrigen Reifegrad aufweist. 50% Prozent aller Prozesse befinden sich im Reifegrad 0. In diesem Fall kann nicht von gemanagten Prozessen gesprochen werden, da für diese Prozesse noch nicht einmal Prozesseigner*innen und Prozessverantwortliche festgelegt wurden, die die Weiterentwicklung des Prozesses verantworten. Hier bestehen deutliche Entwicklungspotentiale für die Abläufe innerhalb der LHM und damit auch Potentiale für Effizienzsteigerungen.

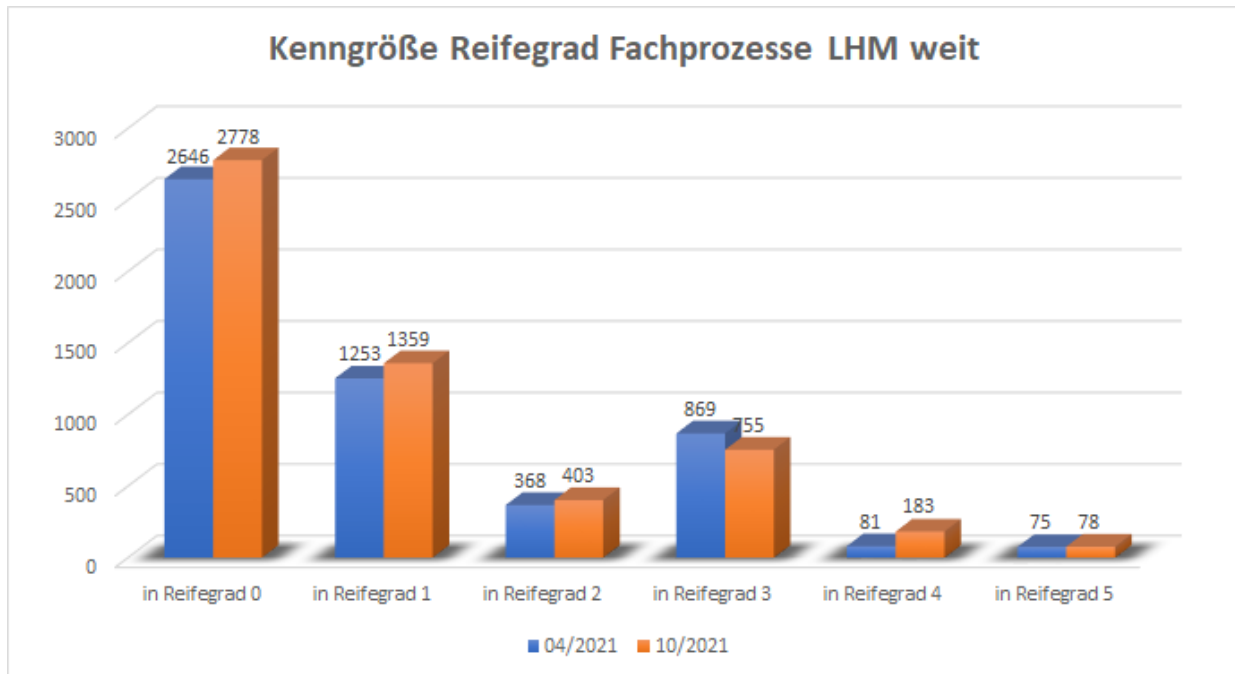


Abbildung Kenngroße Reifegrad Fachprozesse LHM weit

Eine weitere Auswertung befindet sich in Anlage 3 „Anlage zu Kapitel 4.1 Bericht LHM weite GPM-Umfrage Stadtweite Sicht – Kenngroße Reifegrad Fachprozesse“

4.3 Bericht Prozessprojekte in den Referaten

Im November 2021 führte der Innovationsbereich GPM eine stadtweite Befragung aller Referate und Eigenbetriebe durch, um den aktuellen Status der GPM-Aktivität in der LHM qualitativ darzustellen.

GPM-Projekte/-Vorhaben je Referat
(Keine Aktivität in Eigenbetrieben, KVR siehe gesonderte Darstellung)

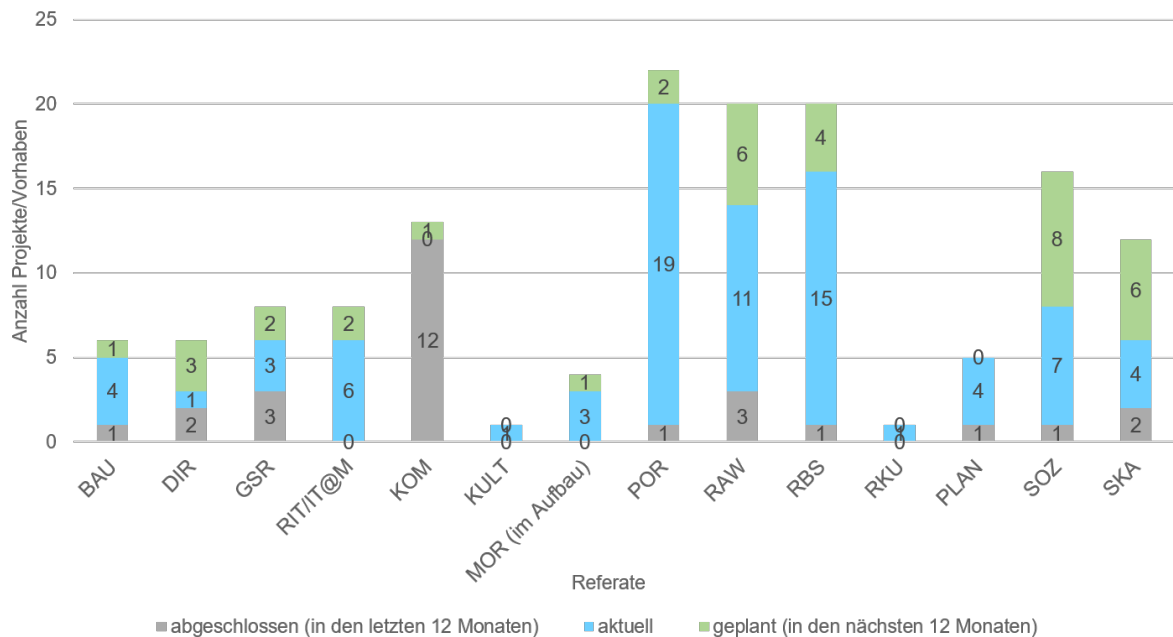


Abbildung GPM-Geschehen in Referaten/Eigenbetrieben

4.3.1 Ergebnisse der Erhebung „stadtweit“

Festgestellt wurde, dass in den vergangenen 12 Monaten etwa 25 GPM-Projekte/-Vorhaben verschiedener Größenordnungen von den Referaten erfolgreich abgeschlossen wurden derzeit etwa 80 GPM-Projekte/-Vorhaben von den Referaten in Bearbeitung sind und etwa 30 neue GPM-Projekte/-Vorhaben für die kommenden 12 Monate in Planung sind. Neben der Ersterfassung von Geschäftsprozessen im Rahmen der Einführung von GPM adressieren die Projekte und Vorhaben zu etwa 50% Ablaufoptimierung und ebenfalls Digitalisierung. Dieser Umsetzungsschwerpunkt entspricht dem an die Referate und Eigenbetriebe erteilten Auftrag aus dem Stadtratsbeschluss Geschäftsprozessmanagement von 2019. Erfreulicherweise wird Geschäftsprozessmanagement auch zunehmend als Werkzeug zur Sicherstellung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) verstanden und genutzt. So haben 25% der erhobenen GPM-Projekte und -Vorhaben auch KVP zum Inhalt.

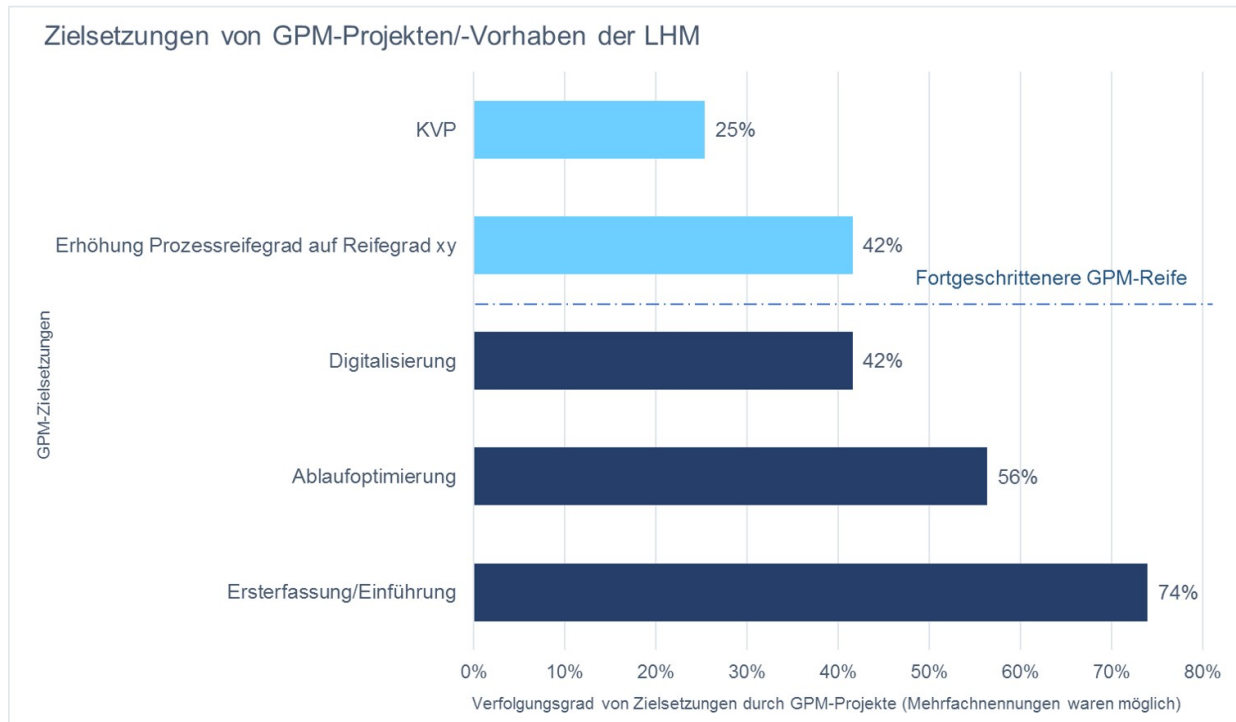


Abbildung Kenngrößen GPM-Aktivität LHM-weit

4.3.2 Stand der GPM-Einführung am Beispiel KVR

Das GPM-Beispiel KVR zeigt: GPM bietet Mehrwert auch im Kontext öffentlicher Verwaltung.

Das Kreisverwaltungsreferat (KVR) arbeitet schon seit 2012 intensiv und äußerst erfolgreich mit Geschäftsprozessmanagement und hat dadurch den Beweis erbracht, dass Geschäftsprozessmanagement neben der freien Wirtschaft auch im Kontext einer öffentlichen Verwaltung wie der LHM erheblichen Mehrwert generiert.

Im KVR-Fall handelt es sich um eine referatsspezifische GPM-Realisierung, teils sogar mit referatseigenen Ansätzen. Diese Ansätze entsprechen nicht immer dem heutigen LHM Standard (Beispielsweise Reifegradmodell).

Trotz dieser Tatsache ist das Beispiel geeignet, um Chronologie/Dauer und Schlüsselemente der Einführung von Geschäftsprozessmanagement in einem Referat prinzipiell zu veranschaulichen.

Seit 2012 bereits wurden im KVR in drei Phasen die Geschäftsprozesse systematisch erfasst: In einer ersten Phase 2012 – 2013 wurden alle Prozesse identifiziert, in ihrem Umfang mit den Fachbereichen abgestimmt und in Adonis modelliert.

In einer zweiten Phase 2014 – 2015 wurden Schlüsselerfolgskriterien und -eigenschaften der Geschäftsprozesse erhoben, um einen Maßstab für Prozessoptimierungen zu haben und um Synergieeffekte identifizieren und erreichen zu können.

In einer dritten Phase von 2016 – 2017 erfolgte eine Dokumentation, Optimierung und ein Redesign kritischer GL-Geschäftsprozesse. Über die Dokumentation wurde Transparenz und Verbindlichkeit für diese Prozesse geschaffen.

In 2018/2019 wurde eine größere Organisationsuntersuchung in den publikumsintensiven Bereichen durchgeführt, die als Startpunkt für das GPM im KVR verstanden werden kann.

In 2019 begann KVR-GL/31 GPM - gegründet aus Ressourcen des damaligen dIKA Anforderungsmanagement-Bereiches - ein strategisches GPM aufzubauen.

Parallel dazu wurde GPM bei KVR-GL etabliert und es wurden die Prozesseigner*innen und -verantwortlichen im ganzen KVR festgelegt.

Seit 2020 wird Geschäftsprozessmanagement sukzessive auf die Hauptabteilungen ausgerollt gemäß der Priorisierung durch die Hauptabteilungsleitungen. Dabei wurde jeweils der Reifegrad der Prozesse um eine Stufe angehoben.

Neben der Einführung von Geschäftsprozessmanagement in den Fachbereichen berät KVR-GL/31 die Fachbereiche umfassend zu Prozessen und treibt die Digitalisierung voran, die unmittelbar mit der Prozessoptimierung zusammenhängt.

Des Weiteren wurde mit den Controlling-Einheiten des KVR der bisherige Controlling Ansatz überprüft und hinsichtlich stärkerer Leistungsmessung der Geschäftsprozesse fortgeschrieben.

Ergänzend wurden zahlreiche Veränderungsmaßnahmen wie Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen mit KVR-GL/51 Veränderungsmanagement auf den Weg gebracht, die sich an den bereitgestellten Vorgaben und Vorgehensstandards des Innovationsbereichs GPM zu einem großen Teil orientieren. Vor allem aber auch setzte sich das KVR-Top-Management regelmäßig für die KVR-Mitarbeiter*innen sichtbar als Promotor für das GPM ein.

5 Wesentliche Handlungsfelder für ein künftiges Geschäftsprozessmanagement

5.1 Aufbau einer prozessorientierten Organisation

Die Einführung von Geschäftsprozessmanagement und die damit verbundene Etablierung von Prozessrollen hat in den Bereichen, in denen Geschäftsprozessmanagement bereits eingeführt wurde, zu einer neuen Form der Zusammenarbeit geführt. Die bisher stark funktionsorientierte Organisation wird dabei zu einer prozessorientierten Organisation weiterentwickelt:

- In einer prozessorientierten Organisation wird die Leistungserbringung konsequent mit Ansätzen des GPM gesteuert – das bedeutet: Steuerung der Leistungserbringung erfolgt über definierte, kundenzentrierte Prozesse, die künftig seltener an einer Organisations- oder Referatsgrenze enden
- Prozesse werden durch Prozesseigner*innen (PE) an der Strategie des Referats/ Eigenbetriebs ausgerichtet
- Prozessverantwortliche (PV) verantworten die fachliche Ausgestaltung und steuern die Prozesse im operativen Bereich
- Prozessverantwortliche und lokale Führungskräfte arbeiten eng zusammen („abgestimmte Steuerung“)
- Für die Leistungserbringung müssen meist verschiedene Funktionseinheiten zusammenwirken: GPM rückt deren Zusammenspiel – die Ablauforganisation (Prozesse) – in den Fokus
- Für den hierfür notwendigen Kulturwandel braucht es zwingend die Unterstützung aller LHM Führungsebenen.
-

Eine reine Prozessorganisation ist dabei nicht Ziel der LHM, sondern „nur“ die Entwicklung in Richtung einer prozessorientierten Organisation. Diese Entwicklung verläuft dabei in der Regel immer entlang ähnlicher (idealtypischer) Entwicklungsstufen und mündet für die LHM in einem Zielkorridor, der den Referaten und Eigenbetrieben ausreichend individuelle Spielräume bei der Einführung und Ausgestaltung des GPM lässt.

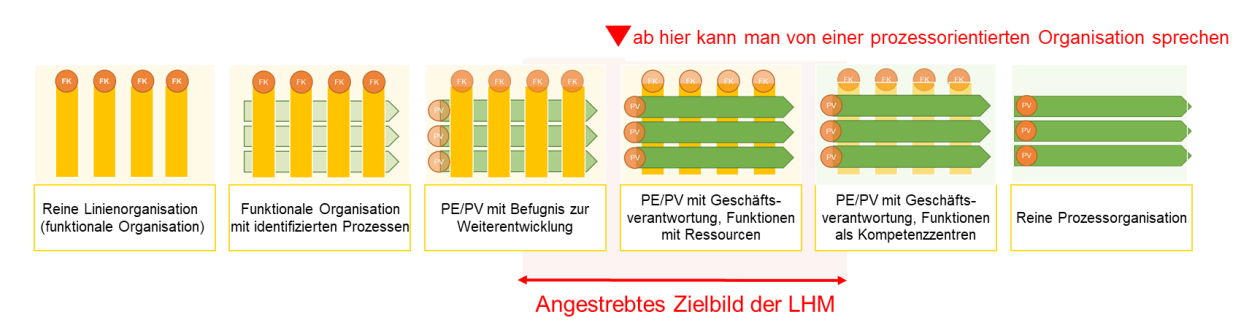


Abbildung Angestrebtes Zielbild der LHM

5.1.1 Herstellung der Verbindlichkeit von Geschäftsprozessmanagement in den Referaten und Eigenbetrieben

Dieses Kapitel greift eine bereits im Beschluss 14-20 / V 13507 „Weiterentwicklung und Koordinierung des stadtweiten Geschäftsprozessmanagements (GPM) als Grundlage für die Digitalisierung vom Februar 2019“, Antragsziffer 3, gefasste Aufforderung an die Referate/Eigenbetriebe auf, das mittlerweile erstellte Regelwerk zum GPM der LHM verbindlich anzuwenden und umzusetzen.

Seit der Veröffentlichung des GPM-Handbuches im Mai 2020 sowie den Aktualisierungen im Januar 2021 (Version 1.1) und Oktober 2021 (Version 1.2) ist das GPM-Handbuch als weitgehend vollständig anzusehen. Die Übergangsregelungen während der GPM-Einführung, wonach die Referate und Eigenbetriebe weiterhin ggf. bereits bestehende eigene Vorlagen, Templates, Reifegradmodell et cetera nutzen konnten, sind damit hinfällig.

Zum jetzigen Zeitpunkt stehen also die notwendigen Tools und Methoden für die Umsetzung von Geschäftsprozessmanagement zur Verfügung. Für eine konkrete Umsetzung fehlt in den Referaten allerdings oft der Auftrag seitens des eigenen Managements, GPM umzusetzen. Die Erfahrung zeigt, dass Angebot/Freiwilligkeit nicht zum Ergebnis geführt hat.

Wie unter anderem die GPM-Umfrage im Frühjahr 2021 ergeben hat, wird die Einführung und Umsetzung von GPM von den Führungskräften in einigen Fachbereichen noch nicht ausreichend unterstützt. Die GP(A)M-Bereiche haben dort nur sehr geringe Handlungsmöglichkeiten und fokussieren sich derzeit vor allem auf die Fachbereiche, die aktiv mitarbeiten wollen und den Nutzen von Geschäftsprozessmanagement für sich erkennen. Es muss klar sein, dass Geschäftsprozessmanagement stadtweit als Managementansatz eingeführt werden soll, der viele Vorteile explizit für die Steuerung auf den obersten Führungsebenen hat. Daher braucht es eine Verpflichtung aller Führungsebenen zum Geschäftsprozessmanagement, die von allen mitgetragen wird.

Warum ist Verbindlichkeit wichtig?

- Um ein einheitliches Vorgehen auf der Grundlage eines „common sense“ sicherzustellen (Beispiel: referats- und organisationsübergreifende, sowie stadtweite Zusammenarbeit auf Grundlage einheitlicher, bewährter Standards)
- um die Anwendung eines zentral gesteuerten GPM sicherzustellen (die Nicht-Anwendung so vereinbarter Standards ist nicht zulässig)
- um zum Beispiel einheitlich Konzepte, Methoden, Modelle, Dokumente LHM-weit gemeinsam zu nutzen und dadurch Aufwände und Kosten zu minimieren
- um die Vergleichbarkeit des GPM und dessen Weiterentwicklung transparent und allgemein verständlich („gemeinsame Sprache“) darstellen zu können.

Die Vorgaben des GPM sind für und von allen Mitarbeiter*innen, Führungskräften und Programmen bzw. Projekten der LHM verbindlich anzuwenden.

Im GPM-Handbuch der LHM sind unter anderem die folgenden verbindlichen Bestandteile definiert. Diese sollen sicherstellen, dass das Geschäftsprozessmanagement stadtweit einheitlich aufgebaut wird:

- Definierte Rollen und Organisation (PE, PV, Prozessteams, GPAM, Rolle der Führungskräfte, GPM-Governance (LHM))
- verbindliche Artefakte der Prozessdokumentation (zum Beispiel Prozesssteckbrief, Prozessmodelle) und zur Prozesssteuerung
- Reifegradmodelle für Einzelprozesse und für die Organisation, um den Fortschritt des GPM stadtweit steuern zu können
- Rahmenbedingungen für die Anwendung von Prozesslandkarten, damit sie stadtweit einen einheitlichen Überblick ermöglichen (wobei die Gestaltung weiterhin relativ frei ist)
- Hilfestellungen und LHM-Standards für die Prozessmodellierung und notwendige Vorgaben für die Freigabe von Prozessmodellen in ADONIS NP
- Instrumente für das Controlling
- Regelungen für den Umgang mit stadtweiten und referatsübergreifenden Prozessen.

Zu den weiteren verbindlichen stadtweiten Vorgaben zählt explizit auch der im Rahmen neoIT entwickelte Teamsteckbrief für die GPM-Einheiten (Leistungsschnitt 1.0), in dem die GPM-Aufgabenbereiche (darunter auch die Unterstützung der Prozessrollen PE und PV) verbindlich festgelegt wurden.

Innerhalb der gerade genannten Vorgaben bleiben den Referaten und Eigenbetrieben (sowie den Programmen und Projekten) genügend Freiräume zur individuellen Gestaltung des Geschäftsprozessmanagement in Abhängigkeit von ihren individuellen Rahmenbedingungen, ihren personellen Ressourcen, internen Anforderungen, sowie ihren jeweiligen Zielen.

5.1.1.1 Ressourcen in den Referaten und Eigenbetrieben

Dieses Kapitel greift eine bereits im Beschluss 14-20 V / 13507 „Weiterentwicklung und Koordinierung des stadtweiten Geschäftsprozessmanagements (GPM) als Grundlage für die Digitalisierung vom Februar 2019“ gefassten Aufforderung an die Referate/Eigenbetriebe auf, geeignete Ressourcen für die Einführung und Durchführung von Geschäftsprozessmanagement zur Verfügung zu stellen. Dazu sollten von den Referaten und Eigenbetrieben bereits vorhandene Ressourcen aus dem Anforderungsmanagement bereitgestellt oder eigenverantwortlich zusätzliche Ressourcen beantragt werden.

Die für die weitere Umsetzung von Geschäftsprozessmanagement notwendigen Ressourcen müssen durch geeignete Umpriorisierungen innerhalb des Referats/Eigenbetriebs oder durch

zusätzliche Ressourcenbeantragungen durch die Referate/Eigenbetriebe zur Verfügung gestellt werden.

Das Verhältnis der GPAM Ressourcen sollte sich aus Sicht von GPM-Governance (LHM) mittelfristig am good practice KVR (Anforderungsmanagement: 65%, Geschäftsprozessmanagement: 35%) orientieren.

5.1.1.2 Mandat der PEs/PVs zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben

Prozessverantwortliche (PV) und Prozesseigner*innen (PE) sind eine tragende Säule des GPM in der LHM. Die Prozesseigner*innen sorgen für die Umsetzung der strategischen Ziele der Referate und Eigenbetriebe durch entsprechende Vorgaben an ihre Prozesse. Die PVs sind für die Angaben zur vorschriftsgemäßen Anwendung und Weiterentwicklung der Prozesse verantwortlich. Die Ausführung der Prozesse steuert der PV gemeinsam mit den Führungskräften im Rahmen der abgestimmten Steuerung.

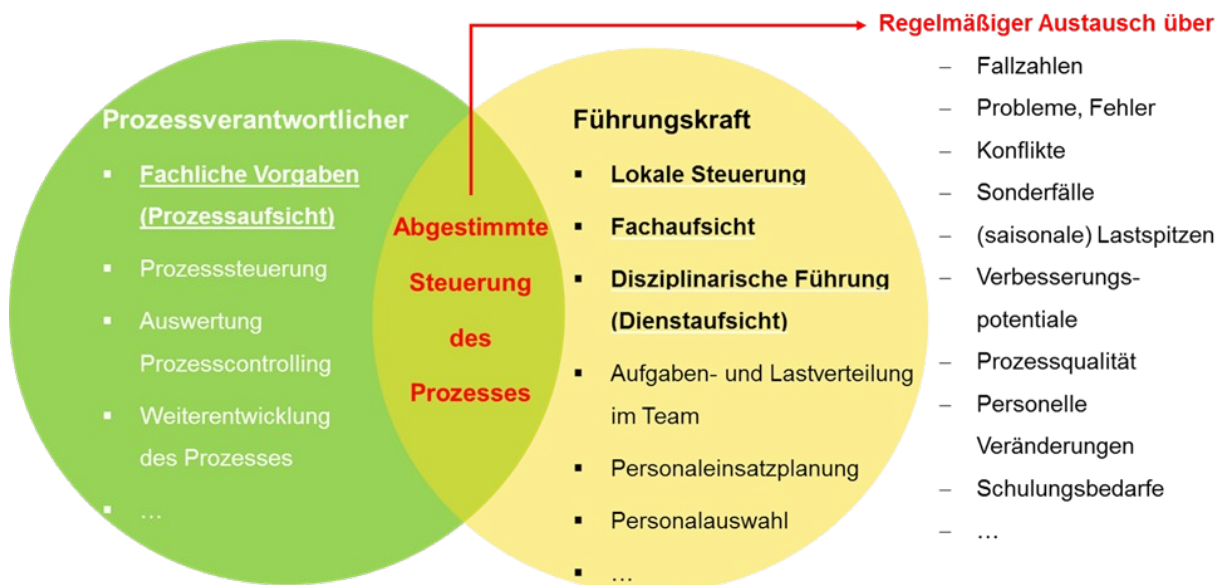


Abbildung Abgestimmte Steuerung des Prozesses

Pilotprojekte, Themencafés und bilaterale Termine, vor allem mit PVs haben in den letzten zwei Jahren immer wieder gezeigt, dass PEs und PVs ihre definierten Rollen noch nicht immer umfassend wahrnehmen können.

Zum einen, weil auf horizontaler Ebene – vor allem bei organisations- sowie referatsübergreifenden Prozessen – die Akzeptanz des „Mandats“ der Prozessverantwortlichen auf Seiten von Führungskräften und Mitarbeitenden fehlt. Die Akzeptanz des Mandats ist vor allem dann relevant und aktuell heikel, wenn es um die praktische Prozesssteuerung und die Auswertung von Daten des Prozesscontrollings durch PVs/PEs aus anderen Fachbereichen geht.

Zum anderen können PEs ihre Rolle mitunter nicht vollständig wahrnehmen, weil strategische Ziele im Referat fehlen oder seitens der Leitung kein Interesse an Erkenntnissen und Steuerungskennzahlen aus dem GPM besteht. Dieses fehlende Interesse der obersten Führung wird als Signal auch von den Führungskräfte-Ebenen darunter sowie auch von den Mitarbeiter*innen wahrgenommen und behindert die GPM-Einführung als Ganzes.

Um Prozessverantwortliche und Prozesseigner*innen nachhaltig als Säulen des GPM der LHM zu implementieren und deren Akzeptanz sicherzustellen, ist es zukünftig notwendig, das bereits bestehende Mandat der Prozessrollen auch in stadtweiten und referatsübergreifenden Prozessen explizit anzuerkennen (ggf. durch entsprechende Ankündigungen der Referatsleitungen), auch wenn dadurch in Einzelfällen Prozessrollen im Rahmen der Prozesssteuerung Einfluss auf andere Referate erhalten.

Des Weiteren können durch die Nutzung von Steuerungskennzahlen und Erkenntnissen aus den Prozessen durch das Top-Management die Akzeptanz nicht nur von GPM, sondern insbesondere von PEs und PVs gestärkt werden.

PE und PV können und sollen im Rahmen ihrer Aufgaben mit der Linienhierarchie selbständig und auf Augenhöhe ihre Belange klären.

Die Prozessrollen PE und PV sollen künftig immer mehr im Sinne des Reifegradmodells für die Organisation nicht mehr nur an Führungskräfte, sondern stärker an fachlich geeignete Mitarbeiter*innen übertragen werden.

GPM-Governance (LHM) wird im Rahmen des Aufbaus einer prozessorientierten Organisation prüfen, sowie entsprechende Vorschläge erarbeiten, inwieweit künftig bei Rollen PE und PV Budgetverantwortung verankert werden kann, um ihnen mehr Gestaltungsspielraum in ihrer Rolle zu ermöglichen.

5.1.1.3 Verantwortung der Fachbereiche

Auch nach der Einführung von Geschäftsprozessmanagement verbleibt künftig die fachliche Verantwortung in den Referaten/Eigenbetrieben und hier in den Fachbereichen. Geschäftsprozessmanagement ermöglicht es den Fachbereichen lediglich, ihre Leistungserbringung anders zu organisieren und zu steuern und die Verantwortung dafür teilweise anders zu verteilen. Das eigentliche (operative) Geschäftsprozessmanagement wird von den Prozesseigner*innen und Prozessverantwortlichen verantwortet.

Dort, wo Geschäftsprozessmanagement bereits eingeführt ist, treiben Prozesseigner*innen und Prozessverantwortliche mit Unterstützung der Führungskräfte die weitere GPM-Entwicklung durch die Wahrnehmung ihrer jeweiligen Rolle voran.

Dort, wo Geschäftsprozessmanagement aktuell noch nicht eingeführt ist, können und sollen sich die Fachbereiche trotzdem im Sinne des stadtweiten GPM engagieren. Dabei sollen sie sich mit ihren GP(A)M-Bereichen abstimmen, die unter anderem für die Steuerung der GPM-Einführung zuständig sind. Sie müssen aber nicht auf eine umfassende Unterstützung durch die GP(A)M-Bereiche warten, sondern können und sollen auch ohne umfassende Unterstützung oder explizit benannte Veränderungsmanager*innen in ihren Fachbereichen die GPM-Einführung aktiv vorantreiben.

5.1.1.4 Rolle der Führungskräfte

Für die Entwicklung der LHM in Richtung einer prozessorientierten Organisation müssen alle Ebenen mitwirken. Die folgenden Führungsebenen können hierbei grob unterschieden werden nach:

- der obersten Führungsebene der Referate und Eigenbetriebe (Stadtspitze, Referats- und Geschäftsleitungen, sowie Werkleitungen)
- Führungskräften, die gleichzeitig eine Prozessrolle (PE oder PV) innehaben
- Führungskräften, die keine Prozessrolle innehaben und in deren Bereichen GPM bereits eingeführt wurde sowie
- Führungskräften, die keine Prozessrolle innehaben und in deren Bereichen Geschäftsprozessmanagement noch nicht eingeführt wurde.

Die oberste Führungsebene gibt entscheidende Signale in die Organisation durch Priorisierung von Projekten, die Strategie, Zielvorgaben für Führungskräfte und nachgeordnete Bereiche und die Steuerung des Referats bzw. Eigenbetriebs allgemein. Hier sollten die vielfältigen Potenziale des GPM, insbesondere als Planungs- und Steuerungsinstrument, aufgegriffen werden. Gleichzeitig sollte den nachgeordneten Organisationseinheiten klar vermittelt werden, dass sie sich auch Zeit für die GPM-Einführung und Umsetzung (zum Beispiel KVP) nehmen sollen, in dem Wissen, dass dies zwar zunächst Ressourcen kostet, diese Effizienz- und Effektivitätssteigerungen durch ein etabliertes

Geschäftsprozessmanagement diese Aufwände perspektivisch aber um ein Vielfaches wieder ausgleichen.

Für Führungskräfte, die gleichzeitig eine Prozessrolle (vor allem als PV) übernehmen, ändert sich im Vergleich zur bisherigen Organisation ggf. nicht allzu viel. Dies trifft dann zu, wenn der gemanagte Prozess sich ausschließlich aus Aufgaben/Aktivitäten zusammensetzt, die im eigenen Unterstellungsbereich ausgeführt werden. In diesem Fall nimmt die Führungskraft Fach-, Dienst- und Prozessaufsicht in Personalunion wahr. Zukünftig sollen die Prozesse der LHM aber „Ende zu Ende“ (vom Kunden zum Kunden) organisiert werden. Dies führt in vielen Fällen dazu, dass für die Leistungserbringung im Prozess mehrere Organisationseinheiten mitwirken und durch den PV im Rahmen der Prozessaufsicht gesteuert werden.

Nicht alle Führungskräfte und Führungsebenen (je nach Referat) werden eine Rolle in der Prozessorganisation innehaben. Perspektivisch ist es sogar angedacht, dass mit zunehmendem Reifegrad der Organisation immer mehr Nicht-Führungskräfte Prozessrollen (vor allem als PV, aber teilweise auch PE) übernehmen. Bis dahin bedarf es aber noch einer längeren Entwicklung. In Bereichen, die derzeit noch nicht in gültige Prozesse eingebunden sind bzw. bei Aufgaben, für die es auch perspektivisch keine gültigen Prozesse geben wird, kommt der Führungskraft die Aufgabe zu, die Entwicklung hin zu einer prozessorientierten Organisation zu unterstützen.

Führungskräfte ohne explizite Prozessrolle, in deren Bereichen Geschäftsprozessmanagement bereits eingeführt wurde, arbeiten im Rahmen der abgestimmten Prozesssteuerung eng mit den Prozessverantwortlichen zusammen. Sie kümmern sich zum Beispiel um die Einhaltung und Umsetzung der Prozessvorgaben in ihrem Bereich und nehmen die Dienst- und Fachaufsicht wahr. Sie erhalten mehr Zeit für Führung durch Entlastung von fachlich prozessualen Fragestellungen und Problemen. Ebenso kommt ihnen bei der Entwicklung einer prozessorientierten Organisation die Aufgabe zu, die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen und den Kulturwandel voranzutreiben. Die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen und den Kulturwandel voranzutreiben, bedeutet auf allen Führungsebenen vor allem:

- Die Informationspolitik entsprechend (transparent und möglichst horizontal und nicht mehr allein vertikal) zu gestalten
- Die Regelkommunikation mit den Prozessbeteiligten gemeinsam mit den PVs entsprechend auszurichten
- Das eigene Führungsverhalten so anzupassen, dass die Zusammenarbeit mit PE und PV möglichst gut funktioniert
- Die Personal- und Beförderungspolitik so zu gestalten, dass Engagement im bzw. für das GPM belohnt wird
- Strategie und Ziele so zu entwickeln, zu operationalisieren und innerhalb der eigenen Organisation zu kommunizieren, dass PE und PV ihre Prozesse daran ausrichten können

- Die Regelungsdichte im Referat im Einklang mit den Prozessen zu gestalten
- „Rituale“ zu implementieren, die das Geschäftsprozessmanagement unterstützen (zum Beispiel die Ernennung von Prozessrollen)
- Kontrollsysteme im Einklang mit dem Geschäftsprozessmanagement im Rahmen eines einheitlichen Managementsystems zu gestalten
- Strukturen dort anzupassen, wo es aus Prozesssicht sinnvoll ist (Zusammenlegung oder Aufteilung von Organisationseinheiten oder Prozessen)
- Eine positive Fehlerkultur zu entwickeln, kontinuierlich dazuzulernen und entsprechende Veränderungen aktiv zu unterstützen
- Der Organisation, den Führungskräften und Prozessrollen sowie den GP(A)M-Bereichen den notwendigen Gestaltungsspielraum einzuräumen.

5.1.2 Verinnerlichung von Geschäftsprozessmanagement – Denken und Handeln in Prozessen (Kulturwandel)

Die Umstellung der derzeitigen (funktionalen) Organisation hin zu einer prozessorientierteren Organisation hat mittelbare oder unmittelbare Auswirkungen auf alle Mitarbeiter*innen der LHM. Damit diese Veränderungen erfolgreich sind ist ein Kulturwandel erforderlich. Betroffenen Mitarbeiter*innen müssen auf diese Veränderungen vorbereitet, dafür ausgerüstet und unterstützt werden. Sie müssen aktiv bei diesen Veränderungen begleitet werden, damit sie diese auch langfristig erfolgreich übernehmen. Auf diese Weise können Organisationen die Chance auf den Erfolg und eine schnellere Amortisation der eingesetzten Investitionen deutlich erhöhen.

Geschäftsprozessmanagement stellt den Rahmen für diesen Kulturwandel bereit, ist aber ebenso auch auf den Kulturwandel angewiesen. Die Änderungen in der Unternehmenskultur müssen durch das Management der LHM gefordert, gefördert und vorgelebt werden.

Die stadtweite GPM-Umfrage hat gezeigt, dass die Referate und Eigenbetriebe auf ganz unterschiedlichen Entwicklungsständen bei der Einführung von Geschäftsprozessmanagement und dem Fortschritt ihrer Change-Maßnahmen sind. Deshalb muss die Umsetzung des Kulturwandels in den Referaten und Eigenbetrieben individuell erfolgen.

Das Team GPM-Governance (LHM) sieht es als seine Aufgabe an, grundlegende Rahmenbedingungen, Handlungsempfehlungen und praktische Unterstützung (zum Beispiel über Kultur-Workshops und Schulungen) für den Wandel der Unternehmenskultur zu entwickeln und anzubieten.

Bisherige Angebote wurden positiv bewertet, eine Umsetzung in den Referaten und Eigenbetrieben erfolgte aber mangels Verfügbarkeit explizit zuständiger Change-Verantwortlicher bisher teilweise nicht. Für die Übernahme der Verantwortung dieser wichtigen Change Management Funktion ist die Benennung konkret verantwortlicher Ansprechpartner*innen in den Referaten und Eigenbetrieben notwendig.

5.1.3 Etablierung von strategischem Geschäftsprozessmanagement zur Steuerung in den Referaten

Strategisches Geschäftsprozessmanagement stellt einen Managementansatz dar, der der Politik, aber auch der Verwaltung hilft, gefasste und formulierte Strategien und Zielvorgaben in der Organisation umzusetzen. Strategisches Geschäftsprozessmanagement stellt sicher, dass die Prozesse eines Bereichs auf die Bereichsziele ausgerichtet sind. Im Gegensatz dazu stellt das operative Geschäftsprozessmanagement sicher, dass diese Ziele im Tagesgeschäft umgesetzt und erreicht werden.

Mit dem Geschäftsprozessmanagement erhält das Management der Referate und Eigenbetriebe ein Instrument für die strategische Steuerung ihrer Abläufe (Prozesse) an die Hand.

So wird eine zielgerichtete Steuerung aller Ressourcen für sämtliche Vorhaben zur Erhebung und Veränderung (Optimierung, Automatisierung/Digitalisierung et cetera) von Prozessen ermöglicht.

Dabei können referats- bzw. bereichsspezifische Schlüsselkriterien (abgeleitet aus der jeweiligen Strategie) verwendet werden, um die für die Erreichung der strategischen Ziele relevanten Prozesse zu identifizieren.

5.2 Dauerhafte Einrichtung einer zentralen Organisationseinheit für die stadtweite Governance von Geschäftsprozessmanagement

Die Entscheidung der Landeshauptstadt München, Geschäftsprozessmanagement als Managementinstrument einzuführen, ist ein auf Dauer angelegter Entschluss. Diese Dauerhaftigkeit erfordert auch eine entsprechende Organisation der Zentralstelle für das GPM in der LHM, idealerweise in dem für Organisation zuständigen Geschäftsbereich im POR.

Im Rahmen von neoHR und der damit einhergehenden Neuaufstellung der Bereiche des POR wird daher innerhalb des künftigen Geschäftsbereichs Organisation & Transformation (POR-5) der Bereich GPM-Governance (LHM) dauerhaft eingerichtet und löst damit die temporäre Einrichtung des Innovationsbereichs Geschäftsprozessmanagement ab. Die referatsübergreifende Zusammenarbeit wird in anderer Form, siehe Kapitel 5.10. fortgesetzt.

GPM-Governance (LHM) übernimmt künftig im Sinne ihres operativen Beitrags die nachfolgend genannten Aufgaben, insbesondere die zentrale GPM-Governance sowie die Steuerungsfunktion auf LHM-Ebene in Abgrenzung zu den Referaten und Eigenbetrieben als GPM-ausführende/umsetzende bzw. steuernde Einheiten. Die Aufzählung ist nicht abschließend und kann im Rahmen der Verstetigung und dauerhaften Weiterentwicklung von GPM in der LHM angepasst werden.

Nachfolgend sind die wesentlichen Aufgaben des Teams GPM-Governance LHM dargestellt.

5.2.1 Geschäftsprozessmanagement konzeptionell weiterentwickeln, stadtweit als Managementsystem etablieren und in vorhandene Strukturen integrieren

- Weitere Entwicklung und Etablierung von Geschäftsprozessmanagement in der Landeshauptstadt koordinieren und steuern
- Schaffen der Rahmenbedingungen für die Transformation hin zu einer prozessorientierten Organisation
- Entwicklung und Umsetzung eines übergreifenden Konzeptes zur Integration des GPM-Ansatzes im Führungs-, Steuerungs-, damit auch dem Entlohnungs-, Incentivierungssystem und dem Managementsystem der LHM
- 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
- Weiterentwickeln und Bereitstellen von Richtlinien, Rahmenvorgaben, Standards, Methoden und Hilfsmitteln für das Geschäftsprozessmanagement der gesamten Landeshauptstadt München
- Berücksichtigung von Geschäftsprozessmanagement bei allen Aspekten der Fort- und Weiterbildung für Führungskräfte in der LHM und Entwicklung geeigneter Konzepte und Maßnahmen dafür,
- Weitere Verdeutlichung des Nutzens von Geschäftsprozessmanagement für verschiedene Rollen in der LHM, zum Beispiel durch ein entsprechendes internes Marketing
- Schiedsstelle bei strittigen GPM-Themen sowie Fragen zu Methodik, Prozesszuschnitt oder Prozessschnittstellen
- Enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem RIT in den Fragen der technischen Entwicklung und Digitalisierung
- Mitarbeit bei fortlaufender Konsolidierung und Weiterentwicklung
- des Modellierungshandbuchs (durch den Modellierungsservice), *
- und bei der Durchführung von Schulungsmaßnahmen zu ADONIS NP * und zur Modellierung
- Abstimmung der Anforderungen an ADONIS NP (oder Nachfolgeprodukt) aus den Bereichen Prozessmodellierung, operativer und strategischer Prozesssteuerung und an Schnittstellen zu anderen Systemen erfolgt zwischen GPM-Governance (LHM) und RIT. Die Umsetzung erfolgt durch das RIT
- Zusammenarbeit und Unterstützen des RIT bei der Digitalisierung von Prozessen in der LHM.

* in Abstimmung mit dem RIT

5.2.2 Befähigen der Referate und Eigenbetriebe der LHM zur bestmöglichen Nutzung der Potenziale von Geschäftsprozessmanagement (GPM)

- Aufbau und Verbreiten von Wissen zum Geschäftsprozessmanagement durch Vernetzung der GPM-Ressourcen und des Wissensmanagements zum Geschäftsprozessmanagement
- Weiterentwicklung des LHM-weiten GPM-Schulungskonzepts und der dazu notwendigen Schulungsmaterialien,
- Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema Geschäftsprozessmanagement, insbesondere coachen und trainieren der GP(A)M-Bereiche sowie der Fachbereiche im Geschäftsprozessmanagement
- Bereitstellung und Weiterentwicklung des Change Management-Konzepts (GPM), zur Entwicklung einer prozessorientierten Kultur
- Bereitstellung geeigneter Unterstützungsformate und Kommunikation positiver Beispiele dadurch erreichter Veränderungen in der Organisation
- Weiterentwicklung von Veranstaltungsreihen, wie zum Beispiel GPM@Projects für spezifische Zielgruppen.

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
- Sicherstellen, dass alle Bereiche der LHM das Geschäftsprozessmanagement in einer einheitlichen Grundausrichtung umsetzen (Geschäftsprozessmanagement ist für alle Bereiche der LHM verpflichtend einzuführen)
- Vorgaben zur Ausrichtung/Schwerpunktsetzung von Geschäftsprozessmanagement in die Referate und Eigenbetriebe einsteuern. Vereinbaren von referatsspezifischen/individuellen Zielen mit den Geschäftsleitungen der Referate
- Sicherstellen einer übergreifenden Transparenz zu Entwicklungen/Fortschritten von Geschäftsprozessmanagement in Referaten und Eigenbetrieben - insbesondere für die Führungsebenen der LHM
- Koordination, Controlling und Steuerung des stadtweiten Geschäftsprozessmanagements, inklusive Aufbau und Fortschreibung des LHM weiten Controllingkonzepts unter Berücksichtigung der bestehenden Gremien und Strukturen,
- Abstimmung von stadtweiten und strategischen GPM-Zielen mit dem Stadtrat
- Bereitstellung eines regelmäßigen Monitorings und Berichtswesens des GPM an den Stadtrat
- 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

- Transfer identifizierter Synergiepotenziale des operativen Geschäftsprozessmanagements sicherstellen
- die Digitalisierung und IT-Unterstützung durch eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung fördern. *

Zur Sicherstellung der genannten Aufgaben, sind die folgenden Befugnisse des Teams GPM-Governance (LHM) notwendig:

- Gestaltende, beratende, umsetzende und steuernde Funktion des GPM der LHM
- Stadtweites Controlling von Geschäftsprozessmanagement in Referaten/Eigenbetrieben
- Regelmäßiger Bericht an den Stadtrat
- Anstoßen von GPM-Vorhaben (insbesondere für stadtweite-, Referats-/EB-übergreifende Prozesse).

* in Abstimmung mit dem RIT

5.3 Zusammenspiel von GPM-Governance (LHM), GPAMs und Fachbereichen

Das Zusammenspiel des zentralen Bereichs GPM-Governance (LHM) mit den GPAMs und den Fachbereichen wird in der folgenden Grafik dargestellt. Insbesondere die GPAMs übernehmen hier eine Schlüsselposition.

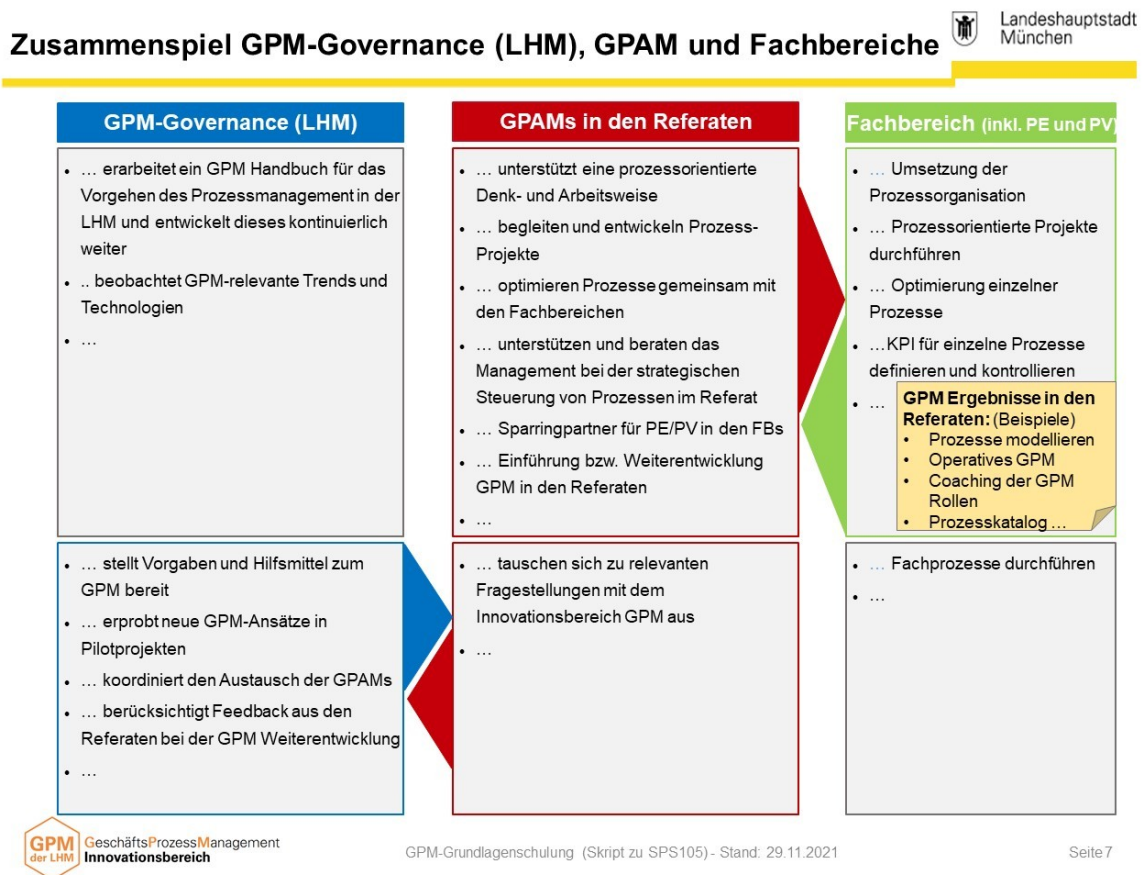


Abbildung Zusammenspiel GPM-Governance (LHM), GPAM und Fachbereiche

5.3.1 Aufgaben der Referate und Eigenbetriebe

[Fehler in der Nummerierung; die nachfolgenden Kapitel 5.3.2 bis einschließlich 5.3.6 sind Unterkapitel des Kapitels 5.3.1. Von einer Korrektur wird abgesehen, dadurch bleibt eine Zuordnung zu den Stellungnahmen der Referate und Eigenbetriebe erhalten.]

5.3.2 Das erteilte GPM-Mandat für die Belegschaft sichtbar und glaubwürdig vertreten (Botschaft)

- Commitment der Referatsleitungen und Geschäftsleitungen zur Umsetzung von Geschäftsprozessmanagement
- Intensivierung der Kommunikation zwischen GPM-Governance (LHM) und den obersten Führungsebenen der Referate und Eigenbetriebe unter Einbindung der GPAMs
- Kaskadierung der Informationsweitergabe aus solchen Terminen im Rahmen bestehender Regelkommunikation, wie Abteilungs- und Teambesprechungen (Jour Fixe), aber auch über die Identifikation aller PEs und PVs, um ebenfalls mit dieser Zielgruppe direkt kommunizieren zu können.

5.3.3 Mitwirkung an der Konzeption des GPM der LHM

- Mitwirkung bei der Entwicklung und Bereitstellung von Richtlinien, Standards, Methoden und Hilfsmitteln für das Geschäftsprozessmanagement der gesamten Landeshauptstadt München. **

5.3.4 Konsequente Umsetzung der für den GPM-Betrieb zwingend erforderlichen Bausteine

- Verantwortung für das Geschäftsprozessmanagement im jeweiligen Referat **
- die Einführung und Etablierung der Prozessrollen und die Ernennung von Prozessteams,
- die aktive Steuerung der Prozesse
- die Etablierung und Weiterentwicklung von Regel-Kommunikationswegen innerhalb der Referate und Eigenbetriebe, um Informationen (auch Vorgaben) zum Geschäftsprozessmanagement innerhalb der Referate und Eigenbetriebe effizienter zu verteilen
- Koordination, Controlling und Steuerung Geschäftsprozessmanagement für das jeweilige Referat **
- Aufbau und Verbreitung von Wissen zum Geschäftsprozessmanagement im jeweiligen Referat **
- Beratung der Fachbereiche bei der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse (Prozessexperten)**
- Etablierung von KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)

- Koordinierung übergreifender Prozessoptimierungen innerhalb der einzelnen Referate**
- laufende Optimierung der referatsweiten Prozesslandkarten und Prozessebenen/-schnitt.**

** Die GPAMs sind für die Ausweitung und dauerhafte Etablierung von GPM verantwortlich.

5.3.5 Unterstützung der GPM-Umsetzung über geeignete Change Management-Konzepte

- Kulturentwicklung und dezentrale Bearbeitung der sich daraus ergebenden Handlungsfelder und Change-Maßnahmen
- Entwicklung und Kommunikation positiver Beispiele für entsprechende Veränderungen in der Organisation
- Entwicklung weiterer Change- und Kommunikationsmaßnahmen, um die Verbindlichkeit und den Nutzen von Geschäftsprozessmanagement insbesondere auf Top-Management-Ebene nochmals zu verdeutlichen.

5.3.6 Anwendung bereitgestellter GPM- Werkzeuge

Wie die Entwicklung für das Geschäftsprozessmanagement in Richtung der prozessorientierten Organisation in jedem Referat konkret gestaltet wird, kann und muss jedes Referat angesichts seiner Kultur, Rahmenbedingungen, GPM-Ressourcen und Ziele jeweils für sich selbst definieren. Hierbei sind die Rahmenvorgaben des GPM-Governance (LHM) verbindlich zu beachten. GPM-Governance (LHM) und die Referate und Eigenbetriebe arbeiten partnerschaftlich eng zusammen und ergänzen sich.

GPM stellt Werkzeuge und Methoden bereit für:

- die Vorgabe strategischer Ziele für einzelne Prozesse, die Festlegung von Schlüsselkriterien und -prozessen und die Erhebung der Prozessreifegrade
- die Umsetzung und Kommunikation – organisatorische Verankerung - der priorisierten Prozessoptimierungs- und Digitalisierungsprojekte
- die Teilnahme an Veranstaltungsreihen, wie zum Beispiel GPM@Projects.

5.4 Dauerhafte Durchführung der Maßnahmen (siehe Kapitel 3 dieser Beschlussvorlage)

Der bisherige Innovationsbereich GPM hat in den Jahren 2019 – 2021 vielfältige Maßnahmen durchgeführt. Für die Verstetigung und dauerhafte Durchführung von Geschäftsprozessmanagement in der LHM ist es notwendig, auch weiterhin zentrale Angebote bereit zu stellen.

Das Team GPM-Governance (LHM) wird auch in den folgenden Jahren dauerhafte Angebote in den Bereichen Kommunikation, Befähigung und Verbindlichkeit bereitstellen. Die in Kapitel 3 aufgeführten Maßnahmen sollen zunächst beibehalten und im Laufe der Zeit an den jeweils aktuellen Stand der LHM angepasst werden.

5.5 Verankerung von Geschäftsprozessmanagement in Projekten

Geschäftsprozessmanagement wird in der LHM dezentral in den Referaten und Eigenbetrieben, in den Fachbereichen und auch in den Programmen und Projekten umgesetzt. Vor allem die Großprojekte sind erfolgskritisch für die nachhaltige Verankerung von Geschäftsprozessmanagement, weil sie mit ihrem Vorgehen und ihren Ergebnissen die Zukunft der LHM gestalten.

Hierfür sind insbesondere die folgenden Maßnahmen notwendig:

- Fortsetzung und Weiterentwicklung der Veranstaltungsreihe GPM@Projects zur Zusammenarbeit und Information und Schaffung eines Grundverständnisses für Geschäftsprozessmanagement
- Erweiterung der Inhalte des GPM-Handbuchs um die Themen Prozessanalyse- und Optimierung sowie Übergang vom Projekt zur Linie (Prozess)
- Integration von GPM in das Projektmanagementhandbuch (ProjektPLUS)
- verpflichtende Prüfung für alle neuen Projekte, ob GPM-Relevanz besteht
- Verpflichtung von Programmen und Projekten, GPM-Vorgaben zu berücksichtigen (zum Beispiel durch Erstellung von Prozesssteckbriefen, Ernennung von Prozessrollen Orientierung am Reifegradmodell für Prozesse)
- stärkere Berücksichtigung von Schlüsselkriterien und strategisch-prozessualen Aspekten (strategisches GPM) bei der Priorisierung von Programmen und Projekten.

5.6 Identifikation ähnlicher/verwandter Prozesse mit dem Ziel der Konsolidierung

GPM-Governance (LHM) wird beauftragt ein Konzept mit folgenden Inhalten zu erstellen:

- Identifikation und Konsolidierung ähnlicher/verwandter Prozesse stadtweit
- Identifikation und Koordinierung referatsübergreifender Prozessoptimierungen.

Unbenommen der Aktivitäten des Team GPM-Governance (LHM) verbleibt bei den dezentralen GPAM Einheiten die Aufgabe, die obengenannten Prozesse aktiv selbst zu identifizieren und diese zu optimieren.

5.7 Verankerung von Geschäftsprozessmanagement in allen relevanten Personal- und Organisationssteuerungsinstrumenten

Geschäftsprozessmanagement soll in allen relevanten Personal- und Organisationssteuerungsinstrumenten Eingang finden. Durch die Verbindung von bereits vorhandenen Instrumenten in der LHM mit den Inhalten und Methoden des Geschäftsprozessmanagements gelingt es, Geschäftsprozessmanagement noch besser in die Organisation zu integrieren. Ziel bei der Integration von Geschäftsprozessmanagement in vorhandene Instrumente muss stets sein, dass sie am Ende gut zusammenpassen und sich sinnvoll ergänzen. In einer prozessorientierten Organisation müssen alle Führungs-, Steuerungs-, Personalentwicklungs- und Incentivierungsinstrumente auf dieselbe Zielrichtung (hier: Führen über Prozesse) ausgerichtet sein.

5.8 Fachkarriere Business Analyst GPM

Der Stadtrat hat den Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement im Beschluss vom Februar 2019 beauftragt, ein Konzept zu Fachkarrieren im Geschäftsprozessmanagement zu erarbeiten. Derzeit findet unter Federführung des POR ein stadtweiter Prozess zur Entwicklung von Fachkarrieren statt. Die Entwicklung der Fachkarriere Business Analyst GPM soll aber aufgrund der Beauftragung durch den Stadtrat als besonderes Vorhaben unabhängig von diesem stadtweiten Prozess vorgezogen werden.

Folgende Schritte auf dem Weg dahin sind erledigt:

- Mengengerüst Business Analysten GPM
- Abgenommene einheitliche Arbeitsvorgänge (eAV) BA GPM von E9c bis E12
- Entwurf von Anforderungs-/Kompetenzprofilen (Soll-Profile)
- Entwurf eines Stufenmodells des Fachkarrierepfads von (E9 bis E12).

Die nächsten Schritte sind:

- Regelung zum Zugang und Aufstieg treffen
- Entwickeln und Anbieten von Qualifizierungsmaßnahmen / Programmen
- Implementieren und Veröffentlichen des Fachkarrierepfads („Go Live“)
- Evaluieren und Fortschreiben des Fachkarrierepfads.

5.9 Einbettung von Geschäftsprozessmanagement in eine städtische Gremienstruktur

Für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Referaten und Eigenbetrieben braucht es einen Ort, um übergreifende Themen des Geschäftsprozessmanagements kommunizieren und diskutieren zu können. Themen sind unter anderem das GPM-Controlling, der Austausch über die referatsspezifischen Ziele des GPM, die stadtweit einheitlichen Vorgaben des Teams GPM-Governance, Auswirkungen von Veränderungen in stadtweiten Prozessen auf andere Prozesse. In dem Maße, in dem sich das Geschäftsprozessmanagement stadtweit ausbreitet, steigt perspektivisch der Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf. Womöglich braucht es sowohl ein stärker operativ ausgerichtetes Board als auch ein Gremium, das sich mit grundsätzlichen Themen des GPM beschäftigt. Schon derzeit ist die vom Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement regelmäßig veranstaltete „Feedbackgruppe“ mit Vertreter*innen der Referate und Eigenbetriebe ein unerlässliches Austauschformat. Das Team GPM-Governance (LHM) wird beauftragt, ein Konzept für eine möglichst schlanke stadtweite GPM-Gremienstruktur unter größtmöglicher Nutzung vorhandener Strukturen zu entwickeln und dem Stadtrat zur Entscheidung vorzulegen.

5.10 Zusammenarbeit von GPM und IT mit dem gemeinsamen Ziel der Digitalisierung der Geschäftsprozesse

5.10.1 Zusammenwirken von GPM und Digitalisierung

Definierte Geschäftsprozesse bilden die Basis für die Digitalisierung.

Geschäftsprozessmanagement als umfassender Managementansatz bietet aber über die reine Definition der Prozesse hinaus sehr große Potentiale für die LHM, wie in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt wurde.

Sein volles Potential entfaltet Geschäftsprozessmanagement jedoch erst als Grundlage für die Digitalisierung. Denn optimierte – nicht nur dokumentierte – Prozesse der LHM stellen den Schlüssel zum digitalen Wandel dar. Bei der Gestaltung von zeitgemäßen Prozessen müssen neben der reinen Ablauflogik eine Vielzahl an weiteren Einflussfaktoren und gesellschaftlichen sowie technologischen Entwicklungen und unterschiedlichste Anforderungen berücksichtigt werden, z.B.:

- Verfügbarkeit von Services (24/7)
- Reaktionszeit (gestiegene Erwartungen an verkürzte Zeiten)
- Virtualisierung (digitale Eingangskanäle, Multi Channel-Fähigkeit)
- Vernetzung (once only Prinzip)
- Automatisierung (u.a. Dunkelverarbeitung)
- Smartification (Nutzung der im Prozess generierten Daten im Rahmen von Smart City Lösungen).

Geschäftsprozessmanagement hilft, alle sich daraus ergebenden Anforderungen und Rahmenbedingungen effektiv miteinander in Einklang zu bringen. Die Aktivitäten des Geschäftsprozessmanagements zahlen ebenfalls auf eine effiziente und effektive sowie zugleich kundenorientierte Digitalisierung der Leistungserbringung der LHM ein:

- Geklärte Zuständigkeiten, Abläufe, definierte Schnittstellen und im Prozess verwendete Artefakte und Daten bieten eine gute Ausgangsbasis für das Anforderungsmanagement
- Methoden des GPM erleichtern den Zuschnitt beziehungsweise die Abgrenzung von Fachanwendungen und digitalen Lösungen
- Die im Prozesssteckbrief dokumentierten Erwartungen der Kundinnen/Kunden bieten wichtige Impulse für die Weiterentwicklung von Prozessen und dazugehörigen IT-Lösungen
- Prozesssteckbriefe ermöglichen Transparenz über wichtige Eckpunkte von (zum Beispiel angrenzenden) Prozessen, auch ohne zusätzliche Aufwände für deren Erhebung oder die Prozessmodellierung. Gerade, um einen Überblick über relevante Schnittstellen zu erhalten, bieten sich solche einfachen Formate der Prozessdokumentation an
- Das Anforderungsmanagement kann (nach einer flächendeckenden Einführung von GPM) direkt auf modellierten IST-Prozessen aufsetzen. So lassen sich später die Projektlaufzeiten verkürzen
- Benannte Prozessverantwortliche und -eigner*innen sorgen dafür, dass Prozesse auch nach Abschluss von Projekten und der Einführung neuer IT-Lösungen weiterentwickelt und gepflegt werden. Sie sind gegenüber Mitarbeiter*innen aussagefähig zu Zielen von Prozessen, Rahmenbedingungen und sonstigen zu beachtenden Vorgaben
- Fachkonzepte ohne Berücksichtigung der relevanten Prozesse vernachlässigen wesentliche Aspekte der umzusetzenden IT-Lösungen
- Durch die Beschäftigung mit der Digitalisierung von Geschäftsprozessen können Facharchitekt*innen und Business Analyst*innen gemeinsam mit den Fachbereichen ein besseres Verständnis für die Optimierungsmöglichkeiten durch den Einsatz der IT entwickeln
- Bei der Digitalisierung von Prozessen, insbesondere bei einer Ende-zu-Ende-Betrachtung, ist eine enge Abstimmung zwischen Fachreferat/Eigenbetrieb und IT-Referat auf unterschiedlichen Ebenen (PE, PV, Business Analyst*in, Lösungsberater*innen et cetera) notwendig
- 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
- Prozesse helfen die Qualität der fachlichen Anforderungen und damit auch der IT-Lösungen zu steigern – zum Beispiel indem sie die Anforderungen der von der Lösung betroffenen (internen oder externen) Kund*innen in den Fokus rücken
- Dokumentierte Prozesse sind ein wesentlicher Baustein des Wissensmanagements. Sie unterstützen bei der Einführung, Kommunikation und Schulung neuer IT-Lösungen.

Damit die GPM-Aktivitäten die Digitalisierung in der LHM bestmöglich unterstützen, sollen Prozesse künftig grundsätzlich „Ende-zu-Ende“ betrachtet werden. Dabei sollen Digitalisierungspotenziale von Anfang an, gegebenenfalls unter Mitwirkung von Digitalisierungsexperten, mit erhoben werden. Aktuelle aber vor allen Dingen künftige IT-Lösungen werden dabei auch zu disruptiven, das heißt in der heutigen Form nicht vorhandenen Prozessen führen, die hohe Effizienzsteigerungen ermöglichen. Um diese Potenziale zu heben braucht es auch weiterhin eine enge Zusammenarbeit von GPM und IT.

5.10.2 Technische Automatisierung von Prozessen

Prozessdesign, Einführung oder Weiterentwicklung von Prozessen – nur in wenigen Fällen lassen sich diese Phasen im Geschäftsprozessmanagement heute noch unabhängig von den technischen Lösungen für die Automatisierung (zum Beispiel Workflow-Engines, Plattformen, Softwareroboter) denken.

Das GPM-Handbuch adressiert vor allem die organisatorischen Aspekte des GPM, zum Beispiel Rollen, Reifegradmodelle oder die kontinuierliche Weiterentwicklung von Prozessen. Die Referate erwarten eine enge Verzahnung von Geschäftsprozessmanagement und den derzeit/künftig eingesetzten IT-Lösungen (z.B. Workflowengines, eAkte, Softwareroboter et cetera) um die Akzeptanz in den Fachbereichen noch weiter zu steigern

Im Rahmen ihrer strategischen Zusammenarbeit sollen GPM-Governance (LHM) und RIT ein Vorgehen entwickeln, wie das Zusammenspiel von IT-Lösungen und Geschäftsprozessmanagement sinnvoll gestaltet werden kann.

5.10.3 Umgang mit Standardsoftware und ihren Prozessen – Business follows IT

Für viele Prozesse bei der Landeshauptstadt München wird bereits oder soll zukünftig Standardsoftware eingesetzt werden. Bei Standardsoftware handelt es sich um vorgefertigte Software-Produkte, die Abläufe und Prozesse im Unternehmen in unterschiedlichem Grad bereits vorbestimmen und bei deren Einsatz es oft nicht ratsam ist, diese Vorgaben speziellen LHM-Wünschen anzupassen. Ein aktuelles Beispiel im HR-Bereich ist die Einführung der Cloud-Anwendung SAP SuccessFactors im Rahmen von neoHR. Die Software gibt unter anderem Prozesse für die Personalgewinnung detailliert vor.

Warum nutzt die LHM eine solche Software? Der Trend am Markt geht Richtung Cloud. Der Einsatz von anpassbaren On Premise-Systemen ist nicht mehr zukunftsweisend und daher eine Einführung oft nicht wirtschaftlich. Eine Eigenprogrammierung führt zu erheblichen Aufwänden, die durch die Unternehmen nicht zu leisten sind, denn es ist heute unter anderem notwendig, den Anwendern nicht nur den Zugriff mittels PC, sondern auch über alle Arten von Devices nutzerfreundlich und modern bereitzustellen. Vor diesem Hintergrund hat das POR für die HR-Anwendungen die Leitlinie „Business follows IT“ herausgegeben.

Der Einsatz von Standardsoftware heißt nun aber nicht, dass die LHM keine Arbeit bzgl. Prozessen hat, weil sie ja schon vorgegeben sind – ganz im Gegenteil! Hier werden starke

Prozesseigner*innen und Prozessverantwortliche benötigt, die die Gegebenheiten der LHM und die Vorgaben der Software zusammenbringen und den betroffenen Usern helfen, die Prozesse und neuen Prozessschritte richtig auszuführen.

Die GPM-Ansätze spielen also auch bei der Einführung von Standard-Software eine wichtige Rolle.

5.10.4 Geschäftsprozessmodellierung – GPM-Tool ADONIS und Modellierungshandbuch

Für das einheitliche Management und die Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen wird in der Landeshauptstadt München das GPM-Tool ADONIS eingesetzt. Die bisher verwendete Version ADONIS 6.1 wurde im Rahmen des Wartungsvertrages in den Jahren 2020 und 2021 auf die Long-Term-Service-Version ADONIS NP 10 gehoben. Mit dieser Version von ADONIS ist die Verwendung der Standard-Notation BPMN 2.0 erstmals im Einsatz und damit der Datenaustausch mit weiteren LHM-IT-Systemen (z.B SAP Solution Manager, Camunda Workflow Engine) möglich.

Die Versionshebung auf ADONIS NP 10 wurde termingerecht am 21.12.2021 abgeschlossen. ADONIS NP 10 steht nun stadtweit zur Verwendung für das Geschäftsprozessmanagement zur Verfügung. Die fachliche Betreuung der Anwender und die Qualitätssicherung der Modellierungsrichtlinien erfolgt durch den Modellierungsservice im RIT.

Als Folge der Versionshebung des GPM-Tools hat sich die Zahl der vom Modellierungsservice aktiv zu prüfenden Modelle deutlich erhöht.

In ADONIS 6.1 betreute der Modellierungsservice aktiv die methodische Qualitätssicherung für ungefähr 700 Modelle. Die restlichen 9.500 Modelle unterlagen keiner verpflichtenden methodischen Qualitätskontrolle. Hier stand der Modellierungsservice für Beratungen und freiwillige Qualitätskontrollen zur Verfügung, dieses Angebot wurde aber wenig angefragt. Die Qualitätssicherungs- und Beratungsleistungen wurden mit 2 VZÄ im Modellierungsservice durchgeführt.

In ADONIS NP 10 ist die methodische Qualitätssicherung der Geschäftsprozessmodelle durch den Modellierungsservice vor einer Veröffentlichung verpflichtend. Durch die Zusammenlegung der bisherigen zwei Mandanten aus ADONIS 6.1 zu einem einzigen Mandanten hat sich die Anzahl der durch den Modellierungsservice zu betreuenden Modelle auf ungefähr 10.000 erhöht.

Die Modellierungsrichtlinien innerhalb der LHM, die die Qualität der erstellten Prozessmodelle sicherstellen, sind im Modellierungshandbuch zusammengefasst. Das bereits bestehende Modellierungshandbuch für ADONIS 6.1 wurde auf die neuen Rahmenbedingungen unter ADONIS NP 10 angepasst. Das Modellierungshandbuch stand bereits während der Migrationsphase von ADONIS als Vorabversion zur Verfügung und wurde im Dezember 2021 vor der Produktivsetzung von ADONIS NP 10 finalisiert und veröffentlicht.

ADONIS NP als technische Plattform wird zurzeit im Wesentlichen nur zur Modellierung von Prozessen genutzt. Für eine erweiterte Nutzung müssen künftig Anforderungen aus den Bereichen Prozessmodellierung, operativer und strategischer Prozesssteuerung und Schnittstellen zu anderen Systemen in Abstimmung zwischen GPM-Governance (LHM) und RIT koordiniert und durch das RIT umgesetzt werden.

ADONIS NP entwickelt sich so zur Informationsdrehscheibe des Geschäftsprozessmanagements in der Landeshauptstadt München. Als weitere Aktivitäten rund um ADONIS sind in den nächsten Jahren auch technische Erleichterungen möglich.

5.10.5 Strategische Zusammenarbeit GPM-Governance (LHM) und RIT

Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen ist für die nächsten Jahre ein großes Ziel der gesamten Verwaltung. Deshalb ist es wichtig, zwischen GPM-Governance (LHM) und der IT weiterhin eine intensive strategische Zusammenarbeit zu führen, die bisher über den Innovationsbereich GPM sichergestellt war. Nur über eine intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit von GPM und IT können die wesentlichen und für eine erfolgreiche Digitalisierung von Geschäftsprozessen erforderlichen Voraussetzungen schnell und praxistauglich erarbeitet werden. Bei den zu entwickelnden Lösungen sollen jeweils die Anforderungen beider Seiten geprüft und nach Möglichkeit berücksichtigt werden.

Derzeit bekannte Themen mit enger Verknüpfung Geschäftsprozessmanagement und IT:

- Datenmanagement; wie erfolgt der Umgang mit im Prozess generierten oder verwendeten Daten, welche Aufgaben gibt es und wer übernimmt diese
- Verankerung von Vorgaben zum Geschäftsprozessmanagement in den IT-Projekten und Regelwerken
- Zusammenwirken von GPM und Digitalisierung (siehe Ausführung oben)
- technische Automatisierung von Prozessen (siehe Ausführung oben)
- Zusammenhang zwischen GPM und Standardsoftware (siehe Ausführung oben)
- Modellierungsservice mit den Aufgaben Qualitätssicherung, Toolunterstützung und Modellierungsvorgaben.

Zur Sicherstellung dieser strategischen Zusammenarbeit sind geeignete Formate des regelmäßigen Austauschs zu etablieren, um für die Verwaltung einen Mehrwert zu generieren. Hierzu soll zeitnah nach Beschlussfassung ein entsprechender Workshop auf Arbeitsebene organisiert werden.

**6 Aufgreifen des Stadtratsantrages der CSU-Fraktion im Münchner Stadtrat
20-26 / A 01831 (Der Antrag ist lediglich aufgegriffen und nicht abschließend bearbeitet)**

Antragstext:

„Alle städtischen Referate werden aufgefordert, all ihre Arbeits- und Prozessabläufe bezogen auf Aktualität, Zielgerichtetheit und Effizienz zu überprüfen und zu optimieren. Die Beschlüsse der Referate zur Aufgabenkritik sind dabei einzubeziehen, um Ziele und Aufgaben des jeweiligen Referates zu definieren.“

Würdigung:

- GPM adressiert alle Referate und Eigenbetriebe der LHM,
- Sämtliche Geschäftsabläufe der LHM werden im Rahmen der GPM-Umsetzung sukzessive miteinbezogen,
- Eine geeignete Priorisierung erfolgt in Verantwortung der Referate und Eigenbetriebe.

Antragstext:

„Ein umfassendes Qualitätsmanagement ist zu etablieren. Der Stadtrat ist über die Ergebnisse entsprechend zu informieren.“

Würdigung:

- Dies ist mit "GPM der LHM" auf den Weg gebracht. (s.a. Beschluss 14-20 / V 12734 GPM-2 „Weiterentwicklung und Koordinierung des stadtweiten Geschäftsprozessmanagements“ vom 06.02.2019)

Antragstext:

„Die Verwaltungsprozesse der LHM sind oft hoch komplex, bürokratisch und träge. Nicht selten sind sie sogar unklar. Dass sie letztendlich zum Erfolg führen, ist zu einem großen Teil nicht der Struktur, sondern dem individuellen Engagement der Beschäftigten zu verdanken. Doch die Reibungsverluste kosten Kraft und Zeit – bei den Beschäftigten wie bei den Kunden der LHM.“

Würdigung:

- GPM dokumentiert Prozesse, Wissen, Erfahrungen und sorgt für Transparenz und Teilen von Wissen und Erfahrungen stadtweit über Organisationsgrenzen hinweg,
- Beschäftigte, wie auch die externen "Kunden" der LHM sind die Zielgruppe von GPM.

Antragstext:

„Aber muss das so sein? Geht es nicht auch einfacher und für alle Beteiligten intern wie extern weitaus transparenter, vor allem dienstleistungsorientierter und vor allem befriedigender? Sind Schnittstellen immer korrekt definiert, wo liegen Zeitverzögerungen und lassen sich diese reduzieren? Gibt es Redundanzen?

Sind die Prozesse so gestaltet, dass für die Zielgruppe ein größtmöglicher Nutzen bei bestmöglichem Mitteleinsatz entsteht?“

Würdigung:

- Die Transparenz von Abläufen und Schnittstellen wird durch GPM über eine einheitliche, leicht verständliche Prozessdokumentation sichergestellt. Die Dokumentation wird systemgestützt erstellt, laufend aktualisiert/qualitativ überprüft und allen Mitarbeiterinnen auch über die Plattform WiLMA zur Verfügung gestellt.
- Ein Leitgedanke bei der Optimierung ist das End-to-End (E2E), bei dem ein Prozess jeweils vom Auftrag durch den Kunden bis zur auftragsgemäßen Bereitstellung des gewünschten Arbeitsergebnisses an diesen Kunden betrachtet und optimiert wird.

Antragstext:

„Einige Beteiligungsgesellschaften machen es vor, so zum Beispiel wurden die Stadtwerke, die Messe München GmbH sowie die Flughafen GmbH auf bereits vor der Pandemie, aber gerade auch wegen ihr förmlich auf den Kopf gestellt und auf links gedreht, um schlummernde Potentiale zu heben und sich zukunftsfähig aufzustellen.

Auch eine Kommune sollte sich dieser Aufgabe engagiert stellen, denn die öffentliche Verwaltung ist ein Aushängeschild und existiert nicht um ihrer selbst willen. Sie ist Dienstleister für die Bürgerinnen und Bürger und sie wird aus Steuermitteln finanziert.“

Würdigung:

- GPM stellt den Referaten und Eigenbetrieben hier über einen Strategischen Regelkreis das erforderliche Handwerkszeug zur Verfügung, um auch die eigene Dienstleistungsqualität regelmäßig zu überprüfen und ggf. neu auszurichten: Strategische Entscheidungen können aufgrund der Transparenz von Prozessen und Schnittstellen (GPM-Prozessmodell) leicht in entsprechende organisatorische Anpassungsmaßnahmen umgesetzt werden,
- Geeignete Kennzahlen aus dem Prozessbetrieb unterstützen sowohl den (Strategischen) Entscheidungsprozess, als auch das Controlling/Monitoring der zugehörigen (Strategischen) Zielerreichung.

Antragstext:

„Ggf. benötigen die Referate externer Unterstützung, um Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen und angehen zu können. Hierfür sind aus dem zentralen Haushalt notwendige Budgets zur Verfügung zu stellen.“

Würdigung:

- Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, externe Ressourcen auch durch Sachmittel zu beantragen. Auf Grund der Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe und der dezentralen Ressourcenverantwortung obliegt die Verantwortung hierfür in den Referaten und Eigenbetrieben.

7. Mittelbedarf und Finanzierung (Avisierung der Mittel – Anmeldung erfolgt im Rahmen der regulären Haushaltsplanung für 2023)

7.1 Darstellung der Kosten für die Fachkarriere Business-Analyst GPM (siehe Kapitel 5.8)

Der Bedarf an Finanzmitteln bei P 6.2 für die Umsetzung der Fachkarriere Business-Analyst Geschäftsprozessmanagement (BA-GPM) orientiert sich am Modell der IT-Fachkarriere Business-Analyst Anforderungsmanagement (BA-AM):

- Es wird ein kompletter Fachkarrierepfad entwickelt und angeboten.
- Dieser Fachkarrierepfad umfasst derzeit drei Fachkarriereschritte, welche zweimal pro Jahr in Form von Qualifizierungsprogrammen angeboten werden.
- Zusätzlich zu den Qualifizierungsprogrammen müssen die Teilnehmer*innen durch den Besuch von flankierenden Seminaren während ihrer laufenden Arbeitstätigkeit selbstverantwortlich weitere Kompetenzen erwerben (Qualifizierung on the Job).

Das POR geht von jährlich erforderlichen Finanzmittel (Sachkosten) für die Umsetzung der Fachkarriere von 248.000 Euro aus, die in 2022 zum Eckdatenbeschluss 2023 angemeldet werden müssen.

7.2 Darstellung der Kosten für Etablierung und Weiterentwicklung von GPM

Für die in Kapitel 5 dargestellten künftigen Herausforderungen für die Etablierung und Weiterentwicklung von GPM in den Referaten und Eigenbetrieben, sowie die Unterstützung geeigneter Projekte sind weiterhin externe Beratungsleistungen und Sachmittel (u.a. Durchführung von Informationsveranstaltungen, Bereitstellung von Informationsmaterial) erforderlich. Zudem soll im Bereich GPM-Governance spezifisches Know How (insbesondere im Kontext von GPM, Change Management und Digitalisierung) durch die Unterstützung der externen Beratung und durch entsprechende Qualifizierungen aufgebaut werden. Für die Jahre 2023 bis einschließlich 2025 geht das POR von notwendigen erforderlichen Finanzmittel (Sachkosten) in Höhe von 350.000 Euro aus, die in 2022 zum Eckdatenbeschluss 2023 angemeldet werden müssen

8 Würdigung der Stellungnahmen der Referate und Eigenbetriebe

Das POR und GPM-Governance (LHM) nehmen positiv zur Kenntnis, dass der Grundgedanke von Geschäftsprozessmanagement (GPM) von den Referaten und Eigenbetrieben mitgetragen wird. Hierdurch wird die gemeinsame Arbeit der letzten 3 Jahre positiv bestätigt. In diesem Zusammenhang möchte GPM-Governance auf folgendes hinweisen: GPM-Governance möchte mit dem Beschluss die Verwaltung effizienter gestalten. Mit unserer Arbeit möchten wir dazu beitragen, Prozesse zu verbessern, u.a. eine einheitliche Steuerung zu etablieren, um einen effizienteren Ressourceneinsatz zu ermöglichen. Mit dieser BV stellen wir die dezentrale Ressourcenverantwortung und die Organisationshoheit der Referate nicht in Frage.

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
Gesamt-schwer-behinderten-vertretung	Die Gesamtschwerbehindertenvertretung unterstützt, dass Prozesse transparent und für alle betroffenen Personen nachvollziehbar dargestellt werden.	Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis.
	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.	Das POR wird die Anmerkungen bei der weiteren Bearbeitung von GPM berücksichtigen. Wir sind davon überzeugt, dass GPM auch für Menschen mit Behinderungen Vorteile bringt.
Sozialreferat	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.	Das POR nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung. Mit der Einrichtung von GPM-Governance (LHM) wird die dezentrale Ressourcenverantwortung und die Organisationshoheit der Referate nicht in Frage gestellt.
	Den Auftrag, das Geschäftsprozessmanagement gemäß den städtischen Vorgaben zu etablieren, nehme ich gerne wahr, zumal mein Referat bereits	Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>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.</p>	<p>Kenntnis.</p>
	<p>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.</p> <p>Die derzeitige Personalsituation im Sozialreferat lässt keine Umpriorisierungen zu und unabhängig davon sollte das Changemanagement von hierfür ausgebildeten und dadurch befähigten Personen durchgeführt werden.</p>	<p>Die Priorisierung liegt in der Verantwortung und Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe. Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Ressourcen zu beantragen. Auch die Beantragung von Sachmitteln für externe Unterstützung ist möglich.</p>
	<p>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....</p>	<p>Ziel für die LHM muss es sein, dass gleiche und ähnliche Prozesse mit dem Blick auf unsere Kund*innen und insbesondere auch auf die Digitalisierung standardisiert ausgeführt werden. GPM-Governance (LHM) wird sich inhaltlich nicht in die Optimierung einzelner Prozesse einbringen sondern die Referate/Eigenbetriebe anhalten, hier gemeinsam eine Lösung zu finden. Die Konzepterarbeitung erfolgt in enger Abstimmung mit den Referaten und Eigenbetrieben.</p>
	<p>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</p>	<p>Die Priorisierung liegt in der Verantwortung und Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe. Im Rahmen</p>

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>oder durch Ressourcenbeantragungen zur Verfügung stellen. ... Wie ich bereits zu Antragsziffer 4, Satz 4 dargestellt habe, können diese Ressourcen nicht durch Umpriorisierungen bereitgestellt werden. ... Ich plädiere aus diesem Grund noch einmal dafür, dass durch das POR mit diesem Beschluss Personalressourcen für die Referate beantragt werden. ...</p>	<p>der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Sachmittel für externe Unterstützung zu beantragen. Auf Grund der Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe und der dezentralen Ressourcenverantwortung obliegt die Verantwortung hierfür in den Referaten und Eigenbetrieben.</p>
	<p>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.</p>	<p>Das POR nimmt die – vorbehaltlich der Klärung der offenen Fragen – grundsätzlich zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.</p>
Kultur-referat	<p>...grundsätzlich stimmt das Kulturreferat der zugeleiteten Beschlussvorlage zu,</p>	<p>Das POR nimmt die grundsätzlich zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.</p>
	<p>... 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. ...</p>	<p>Die Priorisierung liegt in der Verantwortung und Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe. Hierzu können von den Referaten und Eigenbetrieben Ausnahmen von der Veränderungssperre beantragt werden. Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen,</p>

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		Sachmittel für externe Unterstützung zu beantragen. Auf Grund der Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe und der dezentralen Ressourcenverantwortung obliegt die Verantwortung hierfür in den Referaten und Eigenbetrieben.
	Auch für die Rolle der Digitalisierungsmanager* innen mit deren neuen Aufgaben muss erst mit frischen Ressourcen ausgestattet werden.	GPM Governance ist sich der Bedeutung der Schnittstelle zwischen GPM und Digitalisierung bewusst. Die weitere Ausarbeitung erfolgt im Programm neoIT. GPM-Governance wird sich hier bei Bedarf einbringen.
	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 Manangement gefordert (Kapitel 5.2.1); hier sollen gemäß der Ziffer 4 im Antragstext bereits bis Ende September diesen Jahres zwei Verantwortliche für das Change Manangement benannt werden. Auch hier wird sich das Kulturreferat wenn überhaupt nur eingeschränkt einbringen können.	Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Ressourcen zu beantragen. Auch die Beantragung von Sachmitteln für externe Unterstützung ist möglich.
	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	Die Zielvorgaben beziehen sich auf die Weiterentwicklung von GPM und erfolgen unter Berücksichtigung der Heterogenität der Organisation und der individuellen

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	jeweiligen Gegebenheiten und Leistungsfähigkeit vereinbart werden können....	Ausgangslage.
	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 POR nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und verweist auf die Ausführungen in Kapitel 5.1.1.3. letzter Absatz.
	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:	Die weitere Konkretisierung der prozessorientierten Organisation ist Aufgabe von Governance-GPM (LHM). Die Referate und Eigenbetriebe werden dabei in geeigneter Weise eingebunden.
	<ul style="list-style-type: none"> • 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)... 	GPM-Governance wird nicht in die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe eingreifen.
	<ul style="list-style-type: none"> • 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) 	Die Zielvorgaben beziehen sich auf die Weiterentwicklung von GPM und erfolgen unter Berücksichtigung der Heterogenität der Organisation und der individuellen Ausgangslage.
	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer Gremienstruktur für den GPM-bezogenen Austausch (5.9) 	Das Thema GPM soll dem Stellenwert entsprechend in der städtischen Gremienstruktur eingebettet werden, ob in bestehenden oder neuen Formaten wird von GPM Governance geprüft.
	Bei einer Intensivierung der Kommunikation zwischen GPM-Governance und den obersten	Das POR greift die Stellungnahme des

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	Führungsebenen der Referate/Eigenbetriebe (Kapitel 5.3.2) ist aus unserer Sicht die Kommunikationsstruktur mit den einzelnen Referaten und Eigenbetrieben abzustimmen.	Kulturreferats im Rahmen der überarbeiteten Beschlussvorlage auf, siehe neuer Absatz 2 im Kapitel 5.3.2.
Kreisverwaltungsreferat	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:	Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
	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.	Das POR begrüßt die erfolgreiche Umsetzung von GPM im KVR.
	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.	Die Zielvorgaben beziehen sich auf die Weiterentwicklung von GPM und erfolgen unter Berücksichtigung der Heterogenität der Organisation und der individuellen Ausgangslage.
	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.	GPM-Governance wird nicht in die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe eingreifen.
	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	Das POR greift die Stellungnahme des KVR im Rahmen der überarbeiteten Beschlussvorlage auf, siehe neuer Absatz 2 im Kapitel 5.3.2.

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	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.	Das Thema GPM soll dem Stellenwert entsprechend in der städtischen Gremienstruktur eingebettet werden, ob in bestehenden oder neuen Formaten wird von GPM Governance geprüft.
	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.	GPM- Governance ist sich der Bedeutung der Schnittstelle zwischen GPM und Digitalisierung bewusst. Die weitere Ausarbeitung erfolgt im Programm neolT. GPM Governance wird sich hier bei Bedarf einbringen.
	7.) Der dem Beschluss zu Grunde liegende Stadtratsantrag der CSU-Fraktion (20-26 / A 01831 Prozesse optimieren) enthält unter anderem den Punkt <ul style="list-style-type: none"> • „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.	Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Sachmittel für externe Unterstützung zu beantragen. Auf Grund der Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe und der dezentralen Ressourcenverantwortung obliegt die Verantwortung hierfür in den Referaten und Eigenbetrieben.
	Parallel ist es aus Sicht des KVR daher auch zielführender, die aktuelle durch das POR verfügte Veränderungssperre für den GPAM-Bereich des KVR aufzuheben, ...	Referate und Eigenbetriebe können Ausnahmen von der Veränderungssperre beantragen.
Stadt-	In der Beschlussvorlage stellen Sie auf Seite 2	Das POR nimmt die

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
kämmerei	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. ...	Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
	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.	Das POR nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
	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 Zielvorgaben beziehen sich auf die Weiterentwicklung von GPM und erfolgen unter Berücksichtigung der Heterogenität der Organisation und der individuellen Ausgangslage.
	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).	In die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe wird durch GPM Governance nicht eingegriffen.
	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.	Die Angabe (65%/35%) bezieht sich auf Erfahrungen des KVR, das im Rahmen des Zusammenspiels von Fachbereich und GPM einen Leuchtturm darstellt. Das aktuelle Verhältnis von AM/GPM in der Gesamtorganisation weicht stark hiervon ab, soll sich künftig jedoch in die genannte Richtung orientieren.
	... Die Fachbereiche der Stadtkämmerei sind derzeit primär mit dem umfangreichen Redesign, Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse im Rechnungswesenumfeld durch das Programm	Die Priorisierung von Projekten liegt in der Verantwortung und Organisationshoheit der

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	digital/4finance befasst. Die Abstellung weiterer Ressourcen im GPAM würde daher nicht zur Beschleunigung der GPM-Einführung beitragen.	Referate und Eigenbetriebe.
	<p>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...</p> <p>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.</p>	Die weitere Konkretisierung der prozessorientierten Organisation ist Aufgabe von Governance-GPM (LHM). Die Referate und Eigenbetriebe werden dabei in geeigneter Weise eingebunden.
	Bei der Einbettung in die städtische Gremienstruktur (Seite 37, Ziffer 5.9) bitten wir darum, soweit wie möglich die schon bestehenden Gremien zu nutzen.	Das Thema GPM soll dem Stellenwert entsprechend in der städtischen Gremien-struktur eingebettet werden, ob in bestehenden oder neuen Formaten wird von GPM Governance geprüft.
	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.	Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Sachmittel für externe Unterstützung zu beantragen. Auf Grund der Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe und der dezentralen Ressourcenverantwortung obliegt die Verantwortung hierfür in den Referaten und Eigenbetrieben.
	<p>Die Stadtkämmerei lehnt die o.g. Beschlussvorlage zum jetzigen Zeitpunkt ab. ...</p> <p>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</p>	Das POR greift die Stellungnahme der SKA im Rahmen der überarbeiteten Beschlussvorlage auf, siehe neues Kapitel 7 und Wegfall Kapitel 8 sowie Änderung

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	(bzw. von der Tagesordnung abzusetzen). Gezeichnet	der Beschlussziffern 3, 7 und Entfall Ziffer 12.
Referat für Arbeit und Wirtschaft	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.	Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
	Folgende Anmerkungen sind aus Sicht des RAW aber anzubringen: <ul style="list-style-type: none"> Bei einigen hier genannten Punkten ... 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. Das Gleiche gilt für die Aufgaben des GPM-Governance-Teams, die auf S. 31 aufgezählt werden. ... 	GPM-Governance wird nicht in die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe eingreifen.
	<ul style="list-style-type: none"> 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 ... 	Das Thema GPM soll dem Stellenwert entsprechend in der städtischen Gremienstruktur eingebettet werden, ob in bestehenden oder neuen Formaten wird von GPM Governance geprüft.
	<ul style="list-style-type: none"> ... 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 Angabe (65%/35%) bezieht sich auf Erfahrungen des KVR, das im Rahmen des Zusammenspiels von Fachbereich und GPM einen Leuchtturm darstellt. Das aktuelle Verhältnis von AM/GPM in der Gesamtorganisation weicht stark hiervon ab, soll sich

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		künftig jedoch in diese Richtung orientieren.
	Zudem muss die Veränderungssperre in den GPAMs aufgehoben werden damit GPM-Stellen flexibel und zeitnah durch AM-Personal besetzt werden können.	Die Referate und Eigenbetriebe können Ausnahmen von der Veränderungssperre beantragen.
Kommunalreferat	...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....	Das POR nimmt die grundsätzlich zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
	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.	Die Zielvorgaben beziehen sich auf die Weiterentwicklung von GPM und erfolgen unter Berücksichtigung der Heterogenität der Organisation und der individuellen Ausgangslage.
	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. ...	Das POR nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und verweist auf die Ausführungen in Kapitel 5.1.1.3. letzter Absatz.
	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 „ <i>Betrieb und Weiterentwicklung von Geschäftsprozessmanagement in den Referaten und Eigenbetrieben gestalten</i> “ missverständlich. Dies ist ausschließlich Aufgabe der GPAMs.	GPM-Governance wird nicht in die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe eingreifen.
	Aus der nachfolgenden Aufzählung dieses	Auch die

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>Kapitels ergeben sich für uns jedoch noch weitere Fragen zur Abgrenzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie können stadtweit übergreifende Prozessoptimierungen koordiniert werden bis hin zur <u>Gestaltung</u> von stadtweiten und referatsübergreifenden Prozessen, ohne hierbei in die Zuständigkeit der jeweiligen Prozesseigner*innen/-verantwortlichen einzugreifen? <p>Gleiches gilt für den Transfer von Synergiepotenzialen des <u>operativen</u> GPM.</p>	<p>referatsübergreifenden Prozesse unterliegen den Vorgaben des GPM. In die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe wird durch GPM Governance nicht eingegriffen.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Wie grenzt sich die „<u>gestaltende</u>, <u>beratende</u>, <u>umsetzende</u> und steuernde Funktion des GPM der LHM“ von den Aufgaben der örtlichen GPMs bzw. Prozesseigner*innen/-verantwortlichen ab? 	<p>GPM-Governance wird nicht in die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe eingreifen.</p>
	<p>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.</p>	<p>GPM-Governance wird nicht in die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe eingreifen.</p>
	<p>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. ...</p>	<p>Das POR greift die Stellungnahme des Kommunalreferats im Rahmen der überarbeiteten Beschlussvorlage auf, siehe neuer Absatz 2 im Kapitel 5.3.2.</p>
	<p>... 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</p>	<p>Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Ressourcen zu beantragen.</p>

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	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. ...	Die Priorisierung von Projekten liegt in der Verantwortung und Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe.
	In diesem Zusammenhang ist auch die empfohlene Quote von 35% GPM / 65% Anforderungsmanagement – wie bereits an unterschiedlichen Stellen diskutiert – nicht nachvollziehbar. ...	Die Angabe (65%/35%) bezieht sich auf Erfahrungen des KVR, das im Rahmen des Zusammenspiels von Fachbereich und GPM einen Leuchtturm darstellt. Das aktuelle Verhältnis von AM/GPM in der Gesamtorganisation weicht stark hiervon ab, soll sich künftig jedoch in diese Richtung orientieren.
	Ebenso ist die Würdigung zum Stadtratsantrag der CSU-Fraktion <i>„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.“</i> (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.	Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Sachmittel für externe Unterstützung zu beantragen. Auf Grund der Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe und der dezentralen Ressourcenverantwortung obliegt die Verantwortung hierfür in den Referaten und Eigenbetrieben.
Münchner Stadtentwässerung	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.	Das POR nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung. Die Vorgaben zum GPM der LHM gelten auch für die Eigenbetriebe. In die

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe wird durch GPM Governance nicht eingegriffen.
	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.	Auch die referatsübergreifenden Prozesse unterliegen den Vorgaben des GPM. In die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe wird durch GPM Governance nicht eingegriffen.
	<ul style="list-style-type: none"> • Die Fragen der Aufbauorganisation fallen – soweit diese nicht grundsätzlicher Art und Bedeutung sind – im Rahmen der laufenden Geschäfte in die alleinige Zuständigkeit der Werkleitung. 	Auch die referatsübergreifenden Prozesse unterliegen den Vorgaben des GPM. In die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe wird durch GPM Governance nicht eingegriffen.
	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.	Auch die Eigenbetriebe unterliegen den Vorgaben des GPM. In die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe wird durch GPM Governance nicht eingegriffen.
	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	Auch die Eigenbetriebe unterliegen den Vorgaben des GPM. In die Regelungen der Fachlichkeit wird durch GPM Governance nicht eingegriffen.

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>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.</p>	
	<p>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.</p>	<p>Auch die Eigenbetriebe unterliegen den Vorgaben des GPM. In die Regelungen der Fachlichkeit wird durch GPM Governance nicht eingegriffen.</p>
	<p>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).</p>	<p>Die Regelungen von GPM Governance gelten unabhängig von der jeweiligen Organisationsstruktur auch für Eigenbetriebe.</p>
	<p>... 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</p>	<p>Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass das vorhandene Zertifizierungssystem nicht ersetzt, beziehungsweise gestört werden soll. Dieses wird durch den Einsatz von GPM unterstützt.</p>

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	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.	Auch die Eigenbetriebe unterliegen den Vorgaben des GPM. In die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe wird durch GPM Governance nicht eingegriffen. Eine Änderung von Beschlussziffer 4 erfolgt nicht.
Referat für Klima- und Umweltschutz	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	Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	sehen vor allem die Chancen, die mit der Umsetzung verbunden sind.	
Gesundheitsreferat	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.	Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
	... 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. ...	Die weitere Konkretisierung der prozessorientierten Organisation ist Aufgabe von Governance-GPM (LHM). Die Referate und Eigenbetriebe werden dabei in geeigneter Weise eingebunden.
	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	Die Priorisierung liegt in der Verantwortung und Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe. Auch die Kapazitäten von Consult in M sind stark begrenzt und stehen zudem primär für einzelne Projekte und nicht für langfristige Einsätze in den Referaten und Eigenbetrieben zur Verfügung. Doppelstrukturen ergeben sich deshalb nicht.

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	aufgebaut werden. ...	
	Ebenso wird eine nötige Gremienstruktur für GPM angesprochen. Angesichts der vielen bestehenden Gremien und Abstimmungsrunden bittet das GSR dringend darum, keine zusätzlichen Gremien einzuführen. ...	Das Thema GPM soll dem Stellenwert entsprechend in der städtischen Gremienstruktur eingebettet werden, ob in bestehenden oder neuen Formaten wird von GPM Governance geprüft.
	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. ...	Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Sachmittel für externe Unterstützung zu beantragen. Auf Grund der Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe und der dezentralen Ressourcenverantwortung obliegt die Verantwortung hierfür in den Referaten und Eigenbetrieben.
	Die im Beschlusssentwurf 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	Die VZÄ- und Verhältnisangaben beziehen sich auf Good Practices der LHM sowie aus dem interkommunalen Vergleich. Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Sachmittel für externe Unterstützung zu beantragen. Auf Grund der Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe und der dezentralen Ressourcenverantwortung obliegt die Verantwortung hierfür in den Referaten und Eigenbetrieben. Wir möchten an dieser Stelle darauf hinweisen,

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	Termine wahrgenommen werden.	dass ein Großteil der innerhalb des PORs zur Verfügung stehenden Ressourcen für GPM über interne Prioritätensetzung eingesetzt sind.
	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.	Auch die referatsübergreifenden Prozesse unterliegen den Vorgaben des GPM. In die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe wird durch GPM Governance nicht eingegriffen.
	Nicht hilfreich ist in diesem Zusammenhang auch die bestehende Veränderungssperre für die GPAM-Bereiche, die dringend aufgehoben werden sollte.	Die Priorisierung liegt in der Verantwortung und Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe. Hierzu können von den Referaten und Eigenbetrieben Ausnahmen von der Veränderungssperre beantragt werden.
Mobilitätsreferat	Das Mobilitätsreferat stimmt zu, dass die LHM in den vergangenen drei Jahren „ <i>bei der Konzeption und der Einführung von Geschäftsprozessmanagement (GPM) große Fortschritte</i> “ gemacht hat. Es begrüßt grundsätzlich den weiteren Ausbau und die Verstetigung von GPM in der LHM als eine Basis für das Erreichen der Digitalisierungsziele. ...	Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
	<u>Kapitel 5.1.1 Herstellung der Verbindlichkeit von GPM in den Referaten und Eigenbetrieben</u> Für das MOR liegt der „ <i>Auftrag des eigenen Managements GPM umzusetzen</i> “ durchaus vor. Jedoch ergibt sich, mit Blick auf die Ressourcenlage und die zu erledigenden Aufgaben, für das Management die Notwendigkeit	Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Ressourcen zu beantragen.

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>der Priorisierung. Das MOR setzt GPM, mangels vorhandener Kapazitäten, daher nur teilweise im Rahmen von IT-Projekten um.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> 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? 	<p>Die VZÄ- und Verhältnisangaben beziehen sich auf Good Practices der LHM sowie aus dem interkommunalen Vergleich. Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Sachmittel für externe Unterstützung zu beantragen. Auf Grund der Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe und der dezentralen Ressourcenverantwortung obliegt die Verantwortung hierfür in den Referaten und Eigenbetrieben.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Der Vorschlag „<i>bereits vorhandene Ressourcen aus dem Anforderungsmanagement bereitzustellen</i>“ 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. 	<p>Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Ressourcen zu beantragen.</p>
Direktorium	<p>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</p>	<p>Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.</p>

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	Geschäftsprozessmanagements vermieden werden.	
	- Kapitel 1.3 (S. 4): „ <i>Dabei soll GPM-Governance (LHM): [...] verbindliche Zielvorgaben mit den Referaten und Eigenbetrieben vereinbaren und im Rahmen der regelmäßigen Berichterstattung dem Stadtrat darstellen.</i> “ 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.	Die Zielvorgaben beziehen sich auf die Weiterentwicklung von GPM und erfolgen unter Berücksichtigung der Heterogenität der Organisation und der individuellen Ausgangslage.
	- Ebenfalls unter 5.2.3 (S. 30) findet sich als weitere Aufgabe des Teams GPM-Governance LHM: <i>"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"</i> . Diese Formulierung könnte als Eingriff in die Befugnisse der Prozesseigner*innen und Prozessverantwortlichen der Referate aufgefasst werden. ...	Auch die referatsübergreifenden Prozesse unterliegen den Vorgaben des GPM. In die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe wird durch GPM Governance nicht eingegriffen.
	- Kapitel 5.9 <i>„Einbettung von Geschäftsprozessmanagement in eine städtische Gremienstruktur“</i> (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. ...	Das Thema GPM soll dem Stellenwert entsprechend in der städtischen Gremienstruktur eingebettet werden, ob in bestehenden oder neuen Formaten wird von GPM Governance geprüft.
	- Kapitel 5.3.2 (S. 33): <i>„Intensivierung der Kommunikation zwischen GPM-Governance (LHM) und den obersten Führungsebenen der Referate und Eigenbetriebe“</i> . 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	Das POR greift die Stellungnahme des Direktoriums im Rahmen der überarbeiteten Beschlussvorlage auf, siehe neuer Absatz 2 im Kapitel 5.3.2.

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	den diversen Führungsebenen stets eingebunden sein.	
	- Antragsziffer 8 (S. 48): <i>„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.“</i> Dies erfordert eine Aufhebung der Veränderungssperre, zumindest für die GPM-Bereiche. ...	Die Priorisierung liegt in der Verantwortung und Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe. Hierzu können von den Referaten und Eigenbetrieben Ausnahmen von der Veränderungssperre beantragt werden.
	- Antragsziffer 8 (S. 48): <i>„Hierbei sollten für die Einführung und Weiterentwicklung des GPM je nach Organisationsgröße und -besonderheiten zwischen 2 und 5 VZÄ eingesetzt werden.“</i> Die Einführung des Geschäftsprozessmanagements erfordert die Umsetzung sehr vieler, diverser Themengebiete. Dies umfasst <i>„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.“</i> [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.	Die VZÄ- und Verhältnisangaben beziehen sich auf Good Practices der LHM sowie aus dem interkommunalen Vergleich. Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Sachmittel für externe Unterstützung zu beantragen. Auf Grund der Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe und der dezentralen Ressourcenverantwortung obliegt die Verantwortung hierfür in den Referaten und Eigenbetrieben.
Abfallwirtschaftsbetrieb	Wir begrüßen die konstruktive Zusammenarbeit der letzten Jahre im Rahmen der Workshops und Veranstaltungen zum	Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
München	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.	Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
	Es ist die Aufgabe und die Verantwortung der Werkleitung, die Aufbau- und Ablauforganisation des Eigenbetriebs zu gestalten. ...	Auch die Eigenbetriebe unterliegen den Vorgaben des GPM. In die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe wird durch GPM Governance nicht eingegriffen.
	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.	Auch die referatsübergreifenden Prozesse unterliegen den Vorgaben des GPM. In die Fachlichkeit der Referate und Eigenbetriebe wird durch GPM Governance nicht eingegriffen.
	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.	Das Thema GPM soll dem Stellenwert entsprechend in der städtischen Gremienstruktur eingebettet werden, ob in bestehenden oder neuen Formaten wird von GPM Governance geprüft.
	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.	Die im Rahmen von GPM möglichen Effizienzsteigerungen sind dazu geeignet, zusätzliche Personalaufwände mindestens zu kompensieren. Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Sachmittel für externe Unterstützung zu beantragen. Auf Grund der Organisationshoheit der

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		Referate und Eigenbetriebe und der dezentralen Ressourcenverantwortung obliegt die Verantwortung hierfür in den Referaten und Eigenbetrieben.
	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 Aufgabenzuschnitte genau zu definieren, da ansonsten die Gefahr besteht, dass an dieser Stelle neue Doppelstrukturen geschaffen werden.	GPM Governance ist sich der Bedeutung der Schnittstelle zwischen GPM und Digitalisierung bewusst. Die weitere Ausarbeitung erfolgt im Programm neoIT. GPM Governance wird sich hier bei Bedarf einbringen.
	Die Einführung einer Fachkarriere Business Analyst GPM findet unsere volle Unterstützung, um qualifizierten Mitarbeiter_innen eine interessante Perspektive bieten zu können.	Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis.
	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.	Eine zentrale Ressourcenbereitstellung erfolgt nicht, weder für Referate, noch für Eigenbetriebe. GPM leistet einen entscheidenden Beitrag für eine wirkungsvolle Digitalisierung.
Referat für Stadtplanung und Bauordnung	Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung stimmt dem Beschlussentwurf grundsätzlich zu, bittet aber um Berücksichtigung nachstehender Ausführungen:	Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
	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.	Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Ressourcen zu beantragen.

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
Brand- direktion	<p>... 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.</p>	Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
	<p>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.</p>	Die Priorisierung liegt in der Verantwortung und Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe. Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Ressourcen zu beantragen.
IT-Referat	<p>...Mit dieser Form der engen Zusammenarbeit konnten wir in den letzten 3 Jahren das Geschäftsprozessmanagement intensiv vorantreiben 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....</p>	Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.
	<p>5.2 ... 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.“</p>	Eine enge Einbindung des IT-Referats im Sinne der strategischen Zusammenarbeit ist in Ziffer 5.10.5 bereits formuliert. Die genauen Inhalte und Art und Weise der Einbindung erfolgt im geplanten Workshop nach

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
		Beschlussfassung.
Gesamt- personalrat	<p>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.</p>	<p>Das POR nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung.</p>
	<p>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. ... 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.</p>	<p>Das POR bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung und unterstützt diese.</p>
	<p>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</p>	<p>Das POR bedankt sich für die Erläuterungen in der Rückmeldung und unterstützt diese.</p>

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>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!</p>	
	Wir wünschen dem Projekt auch weiterhin viel Erfolg.	Das POR bedankt sich.
<u>Referat für Bildung und Sport</u>	Grundsätzlich begrüßt das RBS die Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements (GPM) in der LHM und unterstützt die Bestrebungen, die Verbindlichkeit für das Thema zu erhöhen.	Das POR bedankt sich.
	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.	Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Sachmittel für externe Unterstützung zu beantragen. Auf Grund der Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe und der dezentralen Ressourcenverantwortung obliegt die Verantwortung hierfür in den Referaten und Eigenbetrieben.
	<p>...Dabei soll GPM-Governance (LHM): [...] verbindliche Zielvorgaben mit den Referaten und Eigenbetrieben vereinbaren und im Rahmen der regelmäßigen Berichterstattung dem Stadtrat darstellen.</p> <p>Die Vereinbarungen sollten keine einseitigen Vorgaben sein, sondern bilateral mit dem RBS</p>	Die Zielvorgaben beziehen sich auf die Weiterentwicklung von GPM und erfolgen unter Berücksichtigung der Heterogenität der Organisation und der individuellen

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>vereinbart werden und unter Berücksichtigung der Gegebenheiten im RBS durchführbar sein. Insofern bitten wir, anstatt der Formulierung „Zielvorgaben“ den Begriff „Zielvereinbarung“ zu wählen.</p> <p>...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.</p>	Ausgangslage.
	<p>Kapitel 5.3.2, S. 33: „Intensivierung der Kommunikation zwischen GPM-Governance (LHM) und den obersten Führungsebenen der Referate und Eigenbetriebe“</p> <p>Hierbei sollte auch der GPM-Bereich im RBS mit einbezogen werden. ...</p>	Das POR greift die Stellungnahme des Referats für Bildung und Sport im Rahmen der überarbeiteten Beschlussvorlage auf, siehe neuer Absatz 2 im Kapitel 5.3.2.
	<p>Kapitel 5.9, S. 37: „Einbettung von Geschäftsprozessmanagement in eine städtische Gremienstruktur“</p> <p>Hierbei ist darauf zu achten, dass keine neuen Doppelstrukturen geschaffen werden, sollen sondern vorhandene Board- und Gremienstrukturen geeignet weiterentwickelt werden. ...</p>	Das Thema GPM soll dem Stellenwert entsprechend in der städtischen Gremienstruktur eingebettet werden, ob in bestehenden oder neuen Formaten wird von GPM Governance geprüft.
	<p>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</p>	Die Einbindung der Referate wird auch zukünftig über die Feedbackgruppe stattfinden. Darüber hinaus soll das Thema GPM dem Stellenwert entsprechend in der städtischen Gremienstruktur

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	angedachten Weiterentwicklung der Gremienstruktur unter Kapitel 5.9.	eingebettet werden, ob in bestehenden oder neuen Formaten wird von GPM Governance geprüft.
	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.	GPM ist eine laufende Aufgabe. Die Priorisierung liegt in der Verantwortung und Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe. Im Rahmen der regulären Beschlusswege steht es den Referaten und Eigenbetrieben offen, Sachmittel für externe Unterstützung zu beantragen. Auf Grund der Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe und der dezentralen Ressourcenverantwortung obliegt die Verantwortung hierfür in den Referaten und Eigenbetrieben.
	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 wir 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.	Eine Änderung der Beschlussziffer 4 erfolgt nicht. GPM Governance benötigt verbindliche Ansprechpartner*innen für das Thema Change, ansonsten können Konzepte zum Thema Change, die von GPM Governance bereitgestellt werden, in den Referaten und Eigenbetrieben nicht zeitgerecht umgesetzt werden.
	Statt der Festlegung einer festen Ressourcenvorgabe bzw. eines Verhältnisses zwischen Ressourcen GPM und AM (s. Kapitel	Die Angabe (65%/35%) bezieht sich auf Erfahrungen des KVR, das

	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
	<p>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 Personalbedarfsermittlung für GPM in den Referaten/Eigenbetrieben zu entwickeln, auf deren Basis die Referate/Eigenbetriebe entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen.“</p>	<p>im Rahmen des Zusammenspiels von Fachbereich und GPM einen Leuchtturm darstellt. Das aktuelle Verhältnis von AM/GPM in der Gesamtorganisation weicht stark hiervon ab, soll sich künftig jedoch in die genannte Richtung orientieren.</p>

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

II. Antrag des Referenten

1. Das POR wird beauftragt, die Organisationseinheit GPM-Governance (LHM) dauerhaft in der Struktur des POR zu verankern. Das RIT unterstützt das POR im Rahmen der strategischen Zusammenarbeit.
2. Das POR wird beauftragt, die Verankerung von Geschäftsprozessmanagement in allen Steuerungs- und Führungsinstrumenten in der LHM zu prüfen und umzusetzen.
3. Das POR wird beauftragt, die Mittel für weiterhin erforderliche externe Beratungsleistungen und Sachmittel (u.a. Durchführung von Informationsveranstaltungen, Bereitstellung von Informationsmaterial) in 2022 entsprechend Planung gemäß Kapitel 7.2 zum Eckdatenbeschluss 2023 anzumelden.
4. Die Referate und Eigenbetriebe werden 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.
5. 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. Insofern bleibt der CSU Stadtratsantrag 20-26 / A 01831 „Prozessoptimierung in allen städtischen Referaten“ vom 16.08.2021 aufgegriffen. (siehe Kapitel 6)
6. GPM-Governance (LHM) wird beauftragt ein Konzept mit folgenden Inhalten zu erstellen:
 - Identifikation und Konsolidierung ähnlicher/verwandter Prozesse stadtwweit
 - Identifikation und Koordinierung referatsübergreifender Prozessoptimierungen.
7. Das POR wird ferner beauftragt, die Mittel für die Umsetzung der Fachkarriere Business-Analyse Geschäftsprozessmanagement (BA-GPM) in 2022 entsprechend Planung gemäß Kapitel 7.1 zum Eckdatenbeschluss 2023 anzumelden.
8. 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. Hierbei sollten für die Einführung und Weiterentwicklung des GPM je nach Organisationsgröße und -besonderheiten zwischen 2 und 5 VZÄ eingesetzt werden. Die dazu notwendigen Ressourcen müssen durch geeignete Umpriorisierungen innerhalb des Referats/Eigenbetriebs oder durch zusätzliche Ressourcenbeantragungen durch die Referate/Eigenbetriebe zur Verfügung gestellt werden.

9. GPM-Governance (LHM) wird beauftragt, den Stadtrat jährlich über die Entwicklung/den Fortschritt des GPMs einschließlich Zielerreichung in der LHM zu informieren und dem Stadtrat geeignete Maßnahmen zur Steuerung/Optimierung zu empfehlen. Dafür wird unter anderem auch das bereits vom Innovationsbereich GPM entwickelte und eingeführte Reifegradmodell (Fachprozesse und Organisation) zu Grunde gelegt.
10. Das RIT wird beauftragt, die erforderlichen Ressourcen für die methodische Qualitätssicherung über einen eigenen Beschluss zu beantragen.
11. Die Beschlussziffer 11 des Beschlusses 14-20 / V 12734: „Weiterentwicklung und Koordinierung des stadtweiten Geschäftsprozessmanagements (GPM) als Grundlage für die Digitalisierung“ ist hiermit geschäftsordnungsgemäß erledigt. Im Übrigen bleibt der Beschluss aufgegriffen.
12. Der Beschluss unterliegt der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss nach Antrag.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

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

Dr. Dietrich
Berufsmäßiger Stadtrat

IV. Abdruck von I. mit III. über das Direktorium D-II-V – Stadtratsprotokolle an das Direktorium – Dokumentationsstelle (2x) an das Revisionsamt an das Personal- und Organisationsreferat, POR-S1/3

zur Kenntnis.

V. Wv. Personal- und Organisationsreferat, POR-P3.32, neu ab 01. April 2022: POR-5

**An das Direktorium
An das Baureferat
An das Gesundheitsreferat
An das Referat für Klima- und Umweltschutz
An das Kommunalreferat
An das Kreisverwaltungsreferat
An das Personal- und Organisationsreferat
An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung
An das Kulturreferat
An die Stadtkämmerei
An das Sozialreferat
An das IT-Referat
An das Referat für Arbeit und Wirtschaft
An das Referat für Bildung und Sport
An das Mobilitätsreferat
An die Münchner Stadtentwässerung
An die Münchner Kammerspiele
An die Markthallen München
An den Abfallwirtschaftsbetrieb München
An die Landwirtschaftlichen Betriebe
An die Branddirektion
An den Dienstleister für Informations- und Kommunikationstechnik der
Landeshauptstadt München (it@M)
An den Gesamtpersonalrat
An die Gleichstellungsstelle für Frauen
An die Gesamtschwerbehindertenvertretung**