

Telefon: 0 233-767961  
Telefax: - / -

**Personal- und  
Organisationsreferat**  
GPM Governance (LHM)  
POR-5/12

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

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 11759

**Anlage** Individuelle Statusberichte der Referate und Eigenbetriebe

## **Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Abfallwirtschaftsbetrieb München (AWM)**

Der AWM arbeitet seit Jahresbeginn 2023 verstärkt an der sukzessiven Einführung eines Geschäftsprozessmanagements (GPM) im Sinne der Rahmenbedingungen und Vorgaben der LHM. So konnten in den ersten Monaten unter anderem zielführende organisatorische Optimierungen umgesetzt werden. Zu beachten sind dabei die besonderen Herausforderungen, die an einen Eigenbetrieb zu stellen sind. Durch die enge Verzahnung von Geschäftsprozess- und Organisationsmanagement lassen sich Synergieeffekte noch sinnvoller und ohne erheblichen Zeitverzug nutzen. Gleichzeitig bieten die organisatorischen Veränderungen die Möglichkeit, insbesondere die zentral vorgegebenen Rahmenbedingungen noch besser zu berücksichtigen und um die AWM-spezifischen Besonderheiten individuell zu ergänzen. Oberstes Ziel ist hierbei die Etablierung effizienter und zukunftsfähiger Prozesse im Sinne einer modernen und nachhaltigen Abfallwirtschaft.

Aktuell liegt unser besonderes Augenmerk im Rahmen der Strategiearbeit des AWM auf der Identifizierung einschlägiger Unternehmensprozesse, bei denen für die Digitalisierung teilweise auf vorhandenes Material aufgebaut werden kann. Die Verankerung verbindlicher Verantwortlichkeiten steht hierbei ebenso im Fokus wie die Optimierung an einschneidenden Stellen auf dem Weg hin zu einer prozessorientierten Organisation. GPM ist in der Unternehmensstrategie fest verankert, sodass sich hierdurch dauerhaft eine entsprechende Bedeutung im Betrieb ergibt und die notwendige Unterstützung seitens Werkleitung und oberster Managementebene gegeben ist.

Fortschritte zeigen sich im Rahmen der Digitalisierungsstrategie in übergreifenden Projekten wie Einführung der E-Akte, bei der der AWM – stadtweit betrachtet – seit diesem Jahr aktiv an der Reihe ist und die Prozesse eine wesentliche und strukturierte Grundlage darstellen. Die Digitalisierung der Prozesse der Entsorgungslogistik sind ein zukunftsweisender Schritt. Dies wurde im Rahmen des Beschlusses zur Digitalisierungsstrategie der Landeshauptstadt München festgehalten. So ist eines der Ziele, diverse Planungsaufgaben sowie den damit verbundenen Ressourceneinsatz digital zu steuern und zu unterstützen, um Aufträge noch effizienter und kundenorientiert ortsungebunden mobil zu bearbeiten. Die Ausschreibung des sogenannten strategischen Logistiktools planen wir in enger Zusammenarbeit mit it@M im Jahr 2024.

Nicht nur Führungskräfte, sondern auch alle Mitarbeitende sind von der Einführung des Geschäftsprozessmanagements gleichermaßen betroffen. Für eine einheitliche Qualitätssicherung und um verstärkt den gemeinsamen Austausch zu fördern, ist für 2024 beispielsweise ein Ausbau von internen Schulungen sowie weiterer Plattformen innerhalb des Betriebes geplant. Die finale Definition der relevanten Prozesse wird abgeschlossen und perspektivisch ein eigener Wilma-Auftritt als zentrale Informationsquelle dazu beitragen, die Beschäftigten noch stärker mitzunehmen, zu begleiten und ein Verständnis für GPM und dessen Nutzen im eigenen Bereich nachhaltig zu etablieren. Gleichwohl stellt uns jedoch der Fachkräftemangel in einem Kritis-Betrieb auch bei der Einführung und Anwendung eines Geschäftsprozessmanagement vor große Herausforderungen.



<p>Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Baureferat</p>
<p>Referat/ Eigenbetrieb: Baureferat</p>
<p>Stand 19.10.2023</p>
<p>1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beinahe durchgängige Digitalisierung des Vergabeprozesses und damit Erreichung von Papiereinsparung in einem hohen Maß.</li> <li>• Identifikation, Benennung, Hinterlegung in Adonis und Festschreibung der Verantwortung von 17 Prozesseigner*innen und 26 Prozessverantwortlichen.</li> </ul>
<p>2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement im Baureferat im letzten/aktuellen Jahr?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In neuen (IT-) Projekten werden im Projektauftrag als Ziel festgelegt, dass Prozesse erhoben und soweit möglich optimiert und digitalisiert werden, sowie Prozesseigner und-verantwortliche festgelegt werden.</li> <li>• Freigabe und Kommunikation der GPM Change Story BAU.</li> <li>• Freigabe und Kommunikation einer GPM-Roadmap für die Einführung von GPM.</li> <li>• Teilnahme am Stadtdirektorentreffen zum Thema GPM des BAU und damit Schaffung von Transparenz und Bedeutung.</li> <li>• Freigabe der Prozesslandkarten auf Ebene 1 und 2 auf Referatsleitungsebene wurde gestartet.</li> </ul>
<p>3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM im Baureferat?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Personalressourcen im GPAM und bei den Fachbereichen für den initialen Zusatzaufwand</li> <li>• Parallele Priorisierung von anderen wichtigen termingetriebenen Themen-</li> </ul>

## **Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb**

**Referat/ Eigenbetrieb:** Direktorium

**Stand 30.11.2023**

### **1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:**

#### **Modellierung, Veröffentlichung und kontinuierliche Verbesserung der Prozesse zur Umsetzung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)**

Für die zentrale Stelle der behördlichen Datenschutzbeauftragten (bDSB) wurden die stadtweiten DSGVO Prozesse zu Betroffenenrechten, Datenschutzverletzungen und der Verwaltung des Verzeichnisses von Verarbeitungstätigkeiten modelliert und ausführlich dokumentiert. Dadurch wurde die Grundlage der gesetzlichen Vorgabe zur Dokumentation dieser Prozesse erfüllt. Da alle Mitarbeiter\*innen von diesen Prozessen betroffen sein können, bietet die Beschreibung der Aktivitäten in den DSGVO Prozessen Transparenz und Entscheidungshilfe. Durch die Veröffentlichung und Verlinkung der Dokumentation im WiLMA-Intranet können alle LHM-Mitarbeiter\*innen auf diese Informationen zugreifen. Dadurch ist der Wissenstransfer an alle LHM-Kolleg\*innen ermöglicht, insbesondere auch an diejenigen Kolleg\*innen, die in den Referaten die Aufgaben der örtlichen Datenschutzbeauftragten übernehmen.

Die Einarbeitung kontinuierlicher Verbesserungen in die Prozesse z.B. bei gesetzlichen Änderungen ist bereits erfolgt und als systematische Steuerungsmaßnahme für weitere Verbesserungen dient die fachliche Beobachtung von festgelegten Prozess-Kennzahlen.

#### **Delegationen der LHM organisieren**

Für die Protokollabteilung wurde der Prozess zur Organisation von Delegationsanfragen erfasst und modelliert. Diese Dokumentation diente bereits zum erfolgreichen Wissenstransfer an neue Kolleg\*innen.

#### **Stadtbezirksbudget verwalten**

Für die zentrale Stelle für Bezirksausschussangelegenheiten wurde der Prozess zur Verwaltung des Stadtbezirksbudget modelliert und dokumentiert. Die Prozessdokumentation dient als Input für das inzwischen gestartete IT-Projekt zur Einführung einer neuen IT-Lösung für die Digitalisierung des Prozesses.

#### **Archivanfragen bearbeiten**

Im Stadtarchiv diente das Geschäftsprozessmanagement als wichtige Basis für die Digitalisierung des Prozesses „Archivanfragen bearbeiten“. Der Ist-Prozess wurde so angepasst, dass er auf Basis der E-Akte digitalisiert werden konnte, was zu einer Verbesserung der Arbeitsabläufe und gleichzeitig einer Dokumentation des Prozesses für die Einarbeitung neuer Kolleg\*innen führte. Zur Etablierung der GPM-Methodik im Stadtarchiv wurde eine Arbeitsgruppe „Geschäftsprozessmanagement im Stadtarchiv“ ins Leben gerufen, die das Ziel verfolgt, Wissen zu dokumentieren, Zuständigkeiten zu klären, die Einhaltung von Prozessen sicherzustellen sowie die Effizienz zu erhöhen.

### **2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?**

#### **Erfolgreiche Kommunikationsmaßnahmen**

Abgesehen von den bereits oben ausgeführten Nutzeneffekten, die unter anderem im Kontext referatsübergreifender Prozesse erzielt werden konnten, wurden die Grundlagen der GPM-Methodik

der Landeshauptstadt München in diversen Fachbereichen des Direktoriums durch Auftakt- und Informationsgespräche sowie intensive methodische Beratung verstärkt in die Breite gebracht. Im Rahmen einer Informationsveranstaltung berichteten die Leitungen zweier Fachabteilungen des Direktoriums den in ihren Abteilungen erzielten Nutzen des Geschäftsprozessmanagements in der Amts- und Abteilungsleiterrunde des Direktoriums. Diese Kommunikationsmaßnahme führte zu einem allgemein gesteigerten Interesse am Geschäftsprozessmanagement als Basis für die Digitalisierung.

Zudem wurde im Direktorium ein „GPM-Botschafter“ ernannt, der seine positiven Erfahrungen im Rahmen einer stadtweiten Informationskampagne weitergab.

### **GPM-Berichtswesen für die Führungsebene des Direktoriums**

Zur Erhöhung der Sichtbarkeit des Geschäftsprozessmanagements im Direktorium wird die GPAM-Leitung zukünftig regelmäßig in die Leitungs-Jour-Fixe des Direktoriums eingeladen, um über die Fortschritte und Herausforderungen der GPM-Einführung im Direktorium zu berichten.

### **3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?**

#### **Personalknappheit**

Nach wie vor fehlen Personalkapazitäten, um die Einführung des GPM in der Breite vorantreiben zu können. Dies betrifft insbesondere das GPM-Team in der Geschäftsleitung, aber zum Teil auch die Fachbereiche, in denen die Rollen der Prozesseigner\*innen und Prozessverantwortlichen wahrzunehmen sind.

#### **Bindung von Kapazitäten in anderen Digitalisierungsprojekten**

GPM-Personalkapazitäten sind teilweise auch in anderen, hoch priorisierten Digitalisierungsprojekten gebunden, wie beispielsweise der Einführung der E-Akte im Direktorium.

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.

## Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb

Referat/ Eigenbetrieb: Gesundheitsreferat

**Stand 25.10.2023**

### 1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:

- Die Anforderungsspezifikation für die Einführung des Moduls Schulsprechstunde des Gesundheitsinformationssystems wurde mit GPM unterstützt
- Der Start der dezentralen Stellenbewertung wurde mit GPM unterstützt
- In Prozessworkshops wurde Transparenz, gegenseitiges Verständnis und Grundlagen für Digitalisierung und Wissenssicherung erzielt und Redundanzen abgebaut
- Beitrag zum lessons-learned-Prozess zur Pandemie im Gesundheitsreferat

### 2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?

- Nach der Pandemie mit der Etablierung des GPM im Referat starten zu können
- Die Stadtdirektorin wurde als Promotorin für GPM gewonnen
- Ziele, Maßnahmen und Prioritäten für das GPM im GSR wurden mit der Stadtdirektorin abgestimmt
- Anregung erster Diskussionen zur Rolle der Prozessverantwortlichen im Referat
- Interner Workshop zum GPM im GPAM hat stattgefunden
- Start der ersten Prozessinitiativen
- Aufbau eines Prozesskatalogs
- Etablierung eines internen GPM-Boards zur kontinuierlichen Bearbeitung von GPM-Themen

### 3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?

- Zu geringe Ressourcen für GPM im GPAM und in den Geschäftsbereichen
- Die im Rahmen von GPM benutzte Fachsprache erfordert viel Überzeugungsarbeit, um den Nutzen von GPM transparent zu machen
- Prozessverbesserungen laufen häufig auf IT-Anforderungen hinaus, welche bei dem Stau an Anforderungen schwer umzusetzen sind
- Die Rolle PE und PV sind neu und ungewohnt in der Organisation, dadurch entsteht ein hoher Überzeugungs- und Betreuungsaufwand

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.

## **Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb**

**Referat/ Eigenbetrieb:** Kommunalreferat

**Stand 25.10.2023**

### **1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:**

- Durch diverse GPM-Maßnahmen im KOM in verschiedenen Abteilungen und Ämtern (Prozessmodellierungen und -aktualisierungen, Prozesslandkarten, Prozesssteckbriefe):
  - Verbesserte Transparenz bei Abläufen, Zuständigkeiten und Schnittstellen
  - Sicherung und Nutzung von Wissen und Erfahrungen
  - Aufzeigen von Optimierungspotential
- Besserer Überblick über die Facility Management Prozesse wegen der Migration der CAFM-Prozesse und Landkarten aus dem Adonis-Ordner des referatsübergreifenden CAFM-Projekts ins Kommunalreferat

### **2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?**

- Die GPM-Roadmap im KOM zur Weiterentwicklung des GPM im KOM wurde an die neuen Vorgaben von GPM-Governance angepasst und abgestimmt.
- Die Grundlagen für das GPM-Controlling im KOM (einschl. GPM-Schulungs-Controlling) sind etabliert und abgestimmt.
- Alle Stellen im GPM-Team konnten inzwischen besetzt werden.
- GL3-GPM ist im KOM inzwischen dauerhaft etabliert.

### **3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?**

- Kapazitätsengpässe im GPM-Team aufgrund von personellen Veränderungen
- Verzögerungen bei Stellenbesetzungsverfahren aufgrund stadinterner Prozesse bzw. Personalengpässen (in einem Fall haben alle externen Bewerber\_innen wegen langer Laufzeiten abgesagt)
- Aufgrund hoher Arbeitsbelastung in den Fachbereichen steht auch den Prozessverantwortlichen wenig bzw. zu wenig Zeit für GPM zur Verfügung.
- Es fehlt ein Anreizsystem für die Wahrnehmung der zusätzlichen Funktionen Prozesseigner\_in bzw. Prozessverantwortliche\_r.

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.

## Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb

Referat/ Eigenbetrieb: Kulturreferat

Stand 25.10.2023

### 1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:

- Die Einführung der E-Akte, Prozesse Berichts- und Beschlusswesen sowie Büro der Referatsleitung, wird mit Methoden des GPM unterstützt. Mit der Produktivsetzung zum 01.12.23 wird eine erhebliche Beschleunigung und qualitative Verbesserung bei Vorgängen des Beschlusswesen, Bürgeranfragen usw. erwartet.

### 2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?

- Die Stelle eine\*r Facharchitekt\*in mit Schwerpunkt GPM wurde eingerichtet und ausgeschrieben. Sie kann aller Voraussicht nach bis Ende des Jahres besetzt werden.

### 3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?

- Bis dato sind im GPAM keine Ressourcen für das GPM vorhanden. Die Stelle eine\*r Facharchitekt\*in wurde eingerichtet (siehe oben), ist jedoch noch nicht besetzt. Zur vollständigen Abdeckung des Themas wird mindestens noch eine Stelle für eine\*n Business Analyst\*in im GPM benötigt.
- Die Fachprozesse im Kulturreferat sind zu einem großen Teil schwach strukturiert, mit einer hohen Anzahl an Prozessvarianten, aber geringen Anzahl an Prozessinstanzen (Beispiel Kulturförderung). Wissenbasierte Tätigkeiten sind überdurchschnittlich häufiger als Routinetätigkeiten. Aufgrund der Komplexität der Prozesse ist der Aufwand für eine Optimierung und digitale Unterstützung hoch, wogegen der Nutzen durch die niedrige Anzahl von Prozessdurchläufen abfällt.

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.



# Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb

Referat/ Eigenbetrieb: KVR

Stand 25.10.2023

## 1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:

### KVR ohne Branddirektion

- Für alle Fachbereiche sind deren Prozesse identifiziert, Prozesseigner\*innen und Prozessverantwortlichen benannt und weitgehend flächendeckend dokumentiert. Damit ist Wissen gesichert im Hinblick auf den demographischen Wandel und die Grundlage für weitergehendes Prozess*management* und Prozess*optimierung* durch Digitalisierung gelegt (für mehr Details siehe GPM Prozesse, Zahlen, Statistiken ).
- Eine zentrale Success Story für GPM konnte im Fundbüro durch Prozessvereinfachung erreicht werden (für mehr Details siehe Geschäftsprozessmanagement als Katalysator beim Umzug des Fundbüros).
- Nachdem die Ausländerbehörde 2020 als erster Fachbereich ein eigenständiges Projekt zu GPM gestartet hat, hat auch das Bürgerbüro ein GPM Projekt gestartet und damit bereits einige Prozesse bürgerfreundlicher und effizienter gestalten können (für mehr Details siehe Jahresbericht „Geschäftsprozessmanagement im Bürgerbüro 2022“ vorgestellt).
- Zahlreiche neue digitale Zugangskanäle zum KVR konnten für nahezu alle Fachbereiche geschaffen werden. Inzwischen gibt es über 100 Onlineangebote des KVR mit ~ 4 Mio Nutzungen im letzten Jahr. Die digitale Nutzungsquote beträgt inzwischen ca 50%; d.h. die Hälfte aller Anfragen und Anträge wird digital gestellt (für mehr Details siehe Dashboard Digitale Services KVR ).
- Als Grundlage für die Verbesserung aller Prozesse in den zentralen Publikumsverkehrsbereichen wurde zur Jahreswende 2022/2023 eine Customer Journey Analyse durchgeführt (für mehr Details siehe Zweite KVR Customer Journey Analyse gestartet 2. Customer Journey Analyse abgeschlossen )
- Enge Zusammenarbeit des GPM-Bereichs mit Controlling, Veränderungsmanagement und GL/1 um Synergieeffekte zu erzielen und Veränderungen ganzheitlich zu gestalten.

### Branddirektion

- KVR-IV-BD hat ein etabliertes Qualitätsmanagementsystem und ist nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert. Für die Ebene 1 Prozesse der Branddirektion sind Kennzahlen definiert und werden regelmäßig erhoben. Dadurch ist es KVR-IV-BD schon vor der Einführung des stadtweiten GPM möglich, Veränderungen zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren.

## 2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?

### KVR ohne Branddirektion

- Referatsweite Rahmenbedingungen für GPM sind vereinbart (für mehr Details siehe KVR-weite Rahmenbedingungen für das operative GPM )
- Am 30. März wurde im KVR das stadtweiten PE/PV-Netzwerktreffen mit einem Grußwort der KVR-Referentin durchgeführt (für mehr Details siehe Rückschau auf das 3. PE/PV-Netzwerktreffen am 30.03.2023 (Gastgeber KVR) ).
- Der durchschnittliche Reifegrad der KVR-Fachprozesse liegt bei 2,27, d.h. er ist im Durchschnitt mehr als „Prozess ist dokumentiert“. Für den Organisationsreifegrad des KVR wurde ein Wert 2,22 von möglichen 3 erreicht.

- Die KVR-Top-Level-Prozesslandkarte (ohne BD) wurde aktualisiert und durch die KVR-Referentin freigegeben.
- Einheitliche Kennzahlen im Publikumsverkehr in Zusammenarbeit mit Hauptabteilungsleitung und Controlling etabliert.
- Ein neuer Service für die Auditierung von Prozessen wurde eingeführt, der Fachbereichen erlaubt, ihre Prozesse durch den GPM-Bereich überprüfen zu lassen.

#### **Branddirektion**

- KVR-IV-BD hat im Berichtszeitraum erfolgreich ein Reifegradprojekt abgeschlossen. Dadurch sind aufbauend auf die in KVR-IV-BD vorhandene Prozessorganisation aus der bereits etablierten Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystem nach DIN/EN/ISO 9001 alle Prozesse der Ebene 1 PLK einheitlich im RG 2 nach dem städtischen Reifegradmodell. Parallel wurde das vorhandene Prozessmanagement erweitert, um in Zukunft sowohl den Zertifizierungsanforderungen als auch dem städtischen GPM-Standard zu entsprechen.
- Organisatorische Verortung des GPM in KVR-IV-BD  
KVR-IV-BD hat ein seit Jahren etabliertes Qualitätsmanagementsystem und wird fortlaufend nach den entsprechenden Normen zertifiziert. Die Organisationsblaupause der Stadt verortet das GPM im GPAM der Referate und EB, was eine zwingende Voraussetzung dafür ist, die geforderten Digitalisierungsgewinne zu heben und entsprechende Fortschritte bei der Digitalisierung zu machen. („Die Verantwortung für die Umsetzung des GPM und dessen konkrete Ausgestaltung liegt in den GPAMs der jeweiligen Referate.“ GPM-Handbuch V1.4) Insofern es Berührungspunkte als auch Überschneidungen zwischen dem Prozessmanagement aus QS-Sicht einerseits und der Beschlusslage aus 20-26 / V 05733 „Geschäftsprozessmanagement in einer einheitlichen Grundausrichtung umsetzen“ andererseits gibt, war KVR-IV-BD gefordert eine organisatorische Verankerung zu finden, die beiden vollumfänglich gerecht wird.
- Geschaffene Voraussetzungen (siehe Orga) zur Erhöhung des Organisationsreifegrads GPM  
Mit Hilfe der Verortung des GPM im GPAM der BD ist die Voraussetzung geschaffen, das Reifegradmodell GPM-Organisation in KVR-IV-BD umzusetzen. „Verantwortlich für die Umsetzung des Reifegradmodells (Reifegrad der GPM-Organisation) ist das GPAM des jeweiligen Referats.“

### **3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?**

#### **KVR ohne Branddirektion**

- Auch wenn es sehr gut gelungen ist, weitgehend flächendeckend zu dokumentieren, ist Prozessmodellierung aber nur eine Grundlage für eigentliches Prozess*management*. PE zu bewegen, die Prozessleistung kontinuierlich mit KPIs zu messen und zu berichten, die Prozesse damit zu steuern und optimieren, ist aber weit schwieriger. Diese nächste Level GPM bringt aber den eigentlichen Mehrwert für die LHM.
- Dazu gibt es erste Überlegungen für ein Phase „Next Level GPM im KVR“. Dies erfordert
  - Top-Level-Management Unterstützung, die im KVR vollständig gegeben ist,
  - eine Reihe Success Stories, die den Nutzen für die Beteiligten greifbar machen
  - viel Veränderungsmanagement, um die Prozesseigner\*innen und Prozessverantwortlichen mitzunehmen
  - hinreichende IT-Unterstützung, um die Prozessverbesserungen, die heute meist IT-basiert sind, auch umsetzen zu können,
  - Ressourcen auf Seite der Fachbereiche bzw. PVs
- Gesetzliche Vorgaben wie Schriftformerfordernis sind das größte Hindernis, Prozesse durch Digitalisierung und Automatisierung schneller und effizienter zu machen. Alle vier bisher beantragten Ausnahmegenehmigungen im Rahmen der Experimentierklausel des bayrischen Digitalgesetzes wurden von den Fachministerien abgelehnt.

### **Branddirektion**

- Fehlende Besetzung der Stellen der Business Analysten GPM (BA GPM) im GPAM  
Die Besetzung von Stellen mit entsprechend befähigten Kolleginnen und Kollegen ist keine Aufgabe, die mit dem Beschluss ad hoc vollzogen war. Der Aufbau entsprechend befähigten Kolleginnen und Kollegen hat Fortschritte gemacht aber auch Zeit in Anspruch genommen. Es bleibt aufgrund der in der gesamten Stadt gesuchten Ressource eine herausfordernde Aufgabe, die auch in Zukunft die erzielbaren Fortschritte im GPM zentral mitbestimmen wird.
- Aktuell hohe Belastung der Mitarbeiter\*innen durch Vielzahl von Projekten  
Der Einsatz unserer Kolleginnen und Kollegen im GPM steht immer wieder in einer Konkurrenz zu einer Vielzahl weiterer Projekte, die zwar in Summe auf das Ziel GPM und Digitalisierung einzahlen, jedoch messbare Fortschritte im GPM-Controlling der LHM nicht immer offensichtlich werden lassen. KVR-IV-BD hat eine Vielzahl von Projekten, die einerseits die Einsatzfähigkeit sicherstellen und andererseits fremdbestimmte Rahmenbedingungen umsetzen.  
Als größte Einzelmaßnahme ist hier das Umsetzungsprojekt zum Soft- und Hardwaretausch der integrierten Leitstelle zu nennen. Hier ist die Branddirektion an die Zeit- und Umsetzungspläne landesweit mit dem Bayerisches Staatsministerium des Innern, für Sport und Integration gebunden und entsprechend gefordert, auch personelle Kapazitäten zu binden.

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.

## **Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb**

**Referat/ Eigenbetrieb:** KVR-IV-BD

**Stand 25.10.2023**

### **1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:**

- KVR-IV-BD hat ein etabliertes Qualitätsmanagementsystem und ist nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert. Für die Ebene 1 Prozesse der Branddirektion sind Kennzahlen definiert und werden regelmäßig erhoben. Dadurch ist es KVR-IV-BD schon vor der Einführung des stadtweiten GPM möglich, Veränderungen zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren.

### **2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?**

- KVR-IV-BD hat im Berichtszeitraum erfolgreich ein Reifegradprojekt abgeschlossen. Dadurch sind aufbauend auf die in KVR-IV-BD vorhandene Prozessorganisation aus der bereits etablierten Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystem nach DIN/EN/ISO 9001 alle Prozesse der Ebene 1 PLK einheitlich im RG 2 nach dem städtischen Reifegradmodell. Parallel wurde das vorhandene Prozessmanagement erweitert, um in Zukunft sowohl den Zertifizierungsanforderungen als auch dem städtischen GPM-Standard zu entsprechen.
- Organisatorische Verortung des GPM in KVR-IV-BD  
KVR-IV-BD hat ein seit Jahren etabliertes Qualitätsmanagementsystem und wird fortlaufend nach den entsprechenden Normen zertifiziert. Die Organisationsblaupause der Stadt verortet das GPM im GPAM der Referate und EB, was eine zwingende Voraussetzung dafür ist, die geforderten Digitalisierungsgewinne zu heben und entsprechende Fortschritte bei der Digitalisierung zu machen. („Die Verantwortung für die Umsetzung des GPM und dessen konkrete Ausgestaltung liegt in den GPAMs der jeweiligen Referate.“ GPM-Handbuch V1.4)  
Insofern es Berührungspunkte als auch Überschneidungen zwischen dem Prozessmanagement aus QS-Sicht einerseits und der Beschlusslage aus 20-26 / V 05733 „Geschäftsprozessmanagement in einer einheitlichen Grundausrichtung umsetzen“ andererseits gibt, war KVR-IV-BD gefordert eine organisatorische Verankerung zu finden, die beiden vollumfänglich gerecht wird.
- Geschaffene Voraussetzungen (siehe Orga) zur Erhöhung des Organisationsreifegrads GPM  
Mit Hilfe der Verortung des GPM im GPAM der BD ist die Voraussetzung geschaffen, das Reifegradmodell GPM-Organisation in KVR-IV-BD umzusetzen. „Verantwortlich für die Umsetzung des Reifegradmodells (Reifegrad der GPM-Organisation) ist das GPAM des jeweiligen Referats.“

### **3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?**

- Fehlende Besetzung der Stellen der Business Analysten GPM (BA GPM) im GPAM  
Die Besetzung von Stellen mit entsprechend befähigten Kolleginnen und Kollegen ist keine Aufgabe, die mit dem Beschluss ad hoc vollzogen war. Der Aufbau entsprechend befähigten Kolleginnen und Kollegen hat Fortschritte gemacht aber auch Zeit in Anspruch genommen. Es bleibt aufgrund der in der gesamten Stadt gesuchten Ressource eine herausfordernde Aufgabe, die auch in Zukunft die erzielbaren Fortschritte im GPM zentral mitbestimmen wird.

- Aktuell hohe Belastung der Mitarbeiter\*innen durch Vielzahl von Projekten  
Der Einsatz unserer Kolleginnen und Kollegen im GPM steht immer wieder in einer Konkurrenz zu einer Vielzahl weiterer Projekte, die zwar in Summe auf das Ziel GPM und Digitalisierung einzahlen, jedoch messbare Fortschritte im GPM-Controlling der LHM nicht immer offensichtlich werden lassen. KVR-IV-BD hat eine Vielzahl von Projekten, die einerseits die Einsatzfähigkeit sicherstellen und andererseits fremdbestimmte Rahmenbedingungen umsetzen.

Als größte Einzelmaßnahme ist hier das Umsetzungsprojekt zum Soft- und Hardwaretausch der integrierten Leitstelle zu nennen. Hier ist die Branddirektion an die Zeit- und Umsetzungspläne landesweit mit dem Bayerisches Staatsministerium des Innern, für Sport und Integration gebunden und entsprechend gefordert, auch personelle Kapazitäten zu binden.

- 

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.

## **Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb**

**Referat/ Eigenbetrieb:** MHM

**Stand 25.10.2023**

### **1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:**

- Aktualisierung und Vereinheitlichung der Prozesse und Unterscheidung durch Erarbeitung von Abläufen
- Verbesserung der Kenntnisse zum GPM durch Schulungen der Mitarbeiter\*innen
- Weiterentwicklung der Reifegrade

### **2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?**

- Schaffung einer zusätzlichen Stelle im GPM
- Aktualisierung von bestehenden Abläufen und Prozessen
- Modellierung neuer Geschäftsprozessmodelle und damit Erhöhung der Anzahl
- Überarbeitung der Prozesslandkarte

### **3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?**

- Zeitliche Ressourcen
- Die hohe Belastung der Mitarbeiter\*innen durch eine hohe Anzahl von Projekten und Veränderungen im Tagesgeschäft
- Stellenwechsel und Einarbeitung verbunden mit Änderungen von Prozessverantwortlichen und Prozesseignern

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.

## Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb

Referat/ Eigenbetrieb: Mobilitätsreferat

Stand 17.10.2023

### 1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:

- Anforderungsspezifikation für die IT-Anwendung Schulweghelfer wurde mit GPM unterstützt.
- Durch Prozessanalysen im GB2.1 wurden Optimierungspotentiale identifiziert.

### 2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?

- Referatsleitung unterstützt die Einführung von GPM im Mobilitätsreferat.
- GPM-Roadshow wurde mit Führungskräften des Referates durchgeführt.
- GPM wurde in der Abteilung GB2.1 pilotiert.
- Prozesslandkarte Ebene 1 ist entworfen.

### 3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?

- Fehlende Ressourcen im GPAM:
  - Alle im Eckdatenverfahren beantragten GPM-Ressourcen (4 VZÄ) wurden abgelehnt.
  - Finanzmittel für Beauftragung von externer GPM-Unterstützung sind sehr knapp.
- Überlastung der Fachbereiche behindert die Mitarbeit in GPM-Projekten.
- Vertrauen in den Nutzen von GPM ist noch nicht flächendeckend etabliert.

Die **stadtweiten Zielvorgaben** „Reifegrad Fachprozesse“ sowie „Reifegrad GPM-Organisation“ für 2025 sind unter diesen Voraussetzungen für das Mobilitätsreferat **nicht realistisch erreichbar**.

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.

## **Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb**

Referat/ Eigenbetrieb: MSE

Stand 25.10.2023

### **1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:**

- Die MSE verfügt bereits seit Jahren über ein etabliertes und zertifiziertes prozessorientiertes Integriertes Managementsystem (IMS). Die Integration der GPM-Vorgaben wird erst noch erfolgen, insofern gibt es daraus noch keine konkreten Nutzeneffekte.
- Im Rahmen des bestehenden IMS ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess etabliert, aus dem kleinere und größere Prozessverbesserungen vollzogen und Nutzeneffekte erzielt werden.

### **2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?**

- Einsetzen einer Arbeitsgruppe zur Erarbeitung eines Vorgehens, wie die GPM-Vorgaben der LHM in das bestehende IMS der MSE umgesetzt werden können
- Erstmalige Erhebung von Kennzahlen zum Umsetzungsstand GPM bei der MSE für ausgewählte Pilotprozesse

### **3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?**

- Vorgaben der LHM sind auf „grüne Wiese“ gemünzt – Vorgehen zur Umsetzung für Situation wie in der MSE mit einem seit Jahren etablierten und zertifizierten Managementsystem mit Zertifizierung nach unterschiedlichen Normen (Qualität, Umwelt, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit) muss erst entwickelt werden – dabei sind auch die bestehenden Normenanforderungen zu berücksichtigen
- Explizite GPM-Stellen müssen noch besetzt werden
- Hohe Ressourcenbelastung in den beteiligten Bereichen der MSE

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.



## **Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb**

**Referat/ Eigenbetrieb:** Referat für Stadtplanung und Bauordnung

**Stand 20.11.2023**

### **1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:**

- **Grundlage und Unterstützung für der Digitalisierung von Prozessen**

Durch mehrjährige Prozesserhebungen wurde die Grundlage für eine effiziente Digitalisierung zweier Schlüsselprozesse des Planungsreferats gelegt. Die digitale Umsetzung der Prozesse „Wohnungsbauförderung“ und „verbindliche Bauleitplanung“ profitiert von der aufwendigen Prozessmodellierung. Der Austausch zwischen Fachabteilung und dem GPAM im Rahmen der Prozesserhebung hat für die erforderliche Transparenz der relevanten Prozessschritte gesorgt. Dadurch konnten bereits im Vorfeld der IT-Vorhaben mögliche Digitalisierungsschwerpunkte identifiziert und frühzeitig für die IT-Planung berücksichtigt werden.

- **Vereinheitlichung und Optimierung von Querschnittsprozessen**

Die Verwaltungstätigkeit der Referatsgeschäftsleitung ist geprägt durch Querschnittsprozesse (z.B. Benutzerverwaltung) mit hohem Standardisierungspotenzial. Über eine Prozessanalyse konnten vorher divergierende Aktivitäten vereinheitlicht werden. Standardisierte Prozesse sind einfacher zu pflegen und ggf. zu optimieren.

- **Transparenz über Abläufe/Zuständigkeiten bei bereits modellierten Prozessen**

Die Prozesslandschaft des Planungsreferats ist durch vergleichsweise wenige aber umfangreiche und komplexe Prozesse gekennzeichnet. Mangelnde Transparenz z. B. über Verantwortlichkeiten oder der Ausgestaltung einzelner Prozessaktivitäten erschwert den Austausch und die Diskussion über Optimierungspotenziale. Die Prozessanalyse und -modellierung ermöglicht der Fachabteilung effizienter nutzbringende Verbesserungen zu erkennen und zu etablieren. Darüber hinaus konnten bereits vorhandene Prozessmodelle gewinnbringend für die Einarbeitung neuer Kolleg\*innen herangezogen werden.

### **2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?**

- **Etablierung des Geschäftsprozessmanagements im Referat:**

Das Team GPAM des Referats versuchte durch eine Vielzahl von Aktivitäten das Bewusstsein für effizientes Prozessmanagement in den Fachbereichen zu schärfen. Unter anderem wurde eine referatsweit gültige und anerkannte Prozesslandkarte mit den Fachbereichen entwickelt. Der Schlüssel zum erfolgreichen GPM ist die Etablierung der Prozessrollen Prozessverantwortlicher (PV) und Prozesseigner (PE). Für die neu modellierten Prozesse ist es gelungen, in Abstimmung mit den betroffenen Fachbereichen diese Rollen zu besetzen.

- **GPM als zwingender Bestandteil bei IT-Vorhaben**

GPM wird bei allen neuen IT-Projekten frühzeitig beachtet und ein abgestimmtes Prozessmodell ist Voraussetzung für die Fortführung der IT-Projekte. Dadurch konnten bereits in der Anfangsphase potenzielle Umsetzungsrisiken erkannt und mit gezielten Maßnahmen begegnet werden (z.B. Digitalisierung Wohnungsbauförderung).

- **Besetzung einer Business Analysten Planstelle**

Das Referat konnte erstmalig einen Businessanalysten für den Aufgabenbereich „Geschäftsprozessmanagement“ gewinnen.

### **3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?**

- **Angespannte Personalsituation im Referat**

Sowohl die betroffenen Fachbereiche als auch der GPM-Bereich können mangels ausreichender Personalausstattung ihre GPM-Aufgaben nicht im notwendigen Umfang wahrnehmen. Beispielsweise sind zwei Planstellen im GPM-Bereich mangels geeigneter Bewerber\*innen unbesetzt und werden erneut ausgeschrieben. Auf Seiten der Fachabteilungen besteht zudem die Sorge, dass es aufgrund der Rollenwahrnehmung (PE, PV) zu einer deutlichen Mehrarbeit hinsichtlich der Steuerung der fachlichen Kernprozesse kommt.

- **Mangelndes GPM-Grundverständnis im Referat**

Zwar konnten durch einzelne GPM-Maßnahmen erste Erfolge beim GPM erzielt werden (s.o.), allerdings ist ein allgemeines Grundverständnis über den Nutzen von GPM noch nicht komplett vorhanden.. Vor allem die Notwendigkeit der Rollenbesetzung PE und PV ist aufgrund der zusätzlichen Ressourcenbedarfe in Diskussion. Das referatsinterne GPM wird hier mit hohem Ressourceneinsatz Überzeugungsarbeit leisten.



# Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb

Referat/ Eigenbetrieb: Personal- und Organisationsreferat

Stand 01.12.2023

## 1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:

- Rollout von fünf optimierten und digitalisierten Personalserviceprozessen für alle Mitarbeitende der LHM (Dienstreiseantrag, Fahrkostenzuschuss, Bankdaten ändern, Antrag auf mobiles Arbeiten, Beihilfe und Beihilfe App)  
Nutzen und Einsparungen in Personentagen (PT) pro Jahr gem. WiBe, bzw. realisierten Einsparungen:
  - o Fahrkostenzuschuss; weniger Aufwand bei der Antragsstellung und deutliche Beschleunigung der Genehmigungsprozesse. Die Aufwände für den Genehmigungsprozess können um rund 400 PT reduziert werden (Einsparung rund 2 VZÄ)
  - o Dienstreisen; weniger Aufwand bei der Antragsstellung und deutliche Beschleunigung der Genehmigungsprozesse. Die Aufwände für den Genehmigungsprozess können um rund 600 PT reduziert werden (Einsparung rund 3 VZÄ)
  - o Bankdaten ändern 180 PT bei durchschnittlich 6.650 Anträgen pro Jahr
  - o Mobiles Arbeiten 46 PT bei durchschnittlich 1.000 Anträgen pro Jahr
- Sonstige Effizienzsteigerungen  
Beihilfe 2019: 89.900 Bescheide (rd. 4.700 / VZÄ SB), 2022: 128.683 Bescheide (rd. 7.000 / VZÄ SB), App-Anteil dabei rd. 60.000 Anträge.
- Etablierung des Workforce Management System (Ablösung der Stempelkarten) inkl. verschiedener Personalservices (u.a. digitale Zeiterfassung, Urlaubsbeantragung)  
Nutzeneffekte: Steigerung der Effizienz, dadurch Einsparung von 25 VZÄ bzw. Personalkosten in Höhe von 1,75 Millionen Euro pro Jahr stadtweit, geringere Fehlerquote, automatische Datenübertragungen, einfacherer Genehmigungsworkflow.
- Optimierung des Prozesses zur Erstattung der Umzugskosten  
Nutzeneffekt: notwendige Informationen der Fachreferate liegen dem POR frühzeitiger vor, dadurch können Anträge schneller bearbeitet werden.

## 2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?

- Strukturierung, Konzipierung und Architektur der POR-Prozesslandschaft; Beschäftigten- und Organisationslebenszyklen als Grundsatz der Gestaltung, wodurch Prozesse entsprechend ausgerichtet werden können. Die aktualisierte Prozessgestaltung soll die strategische Referatsausrichtung (Ziele und Steuerung des POR) widerspiegeln.
- Strukturierung der Daten und Informationen im GPM-Tool ADONIS (u.a. Qualitätsoffensive für die Prozessdokumentation als Maßnahme)
- Identifikation der strategisch relevanten POR-Prozesse – Basis für die Weiterentwicklung, Optimierung und Digitalisierung

## 3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?

- Verständnis für die wesentlichen Nutzensvorteile von GPM noch nicht flächendeckend im Referat transportiert
- (Neu-) Besetzung der Prozessrollen Prozesseigener\*in und Prozessverantwortliche\*r für stadtweite HR-Prozesse aufgrund der umfangreichen POR-internen Transformation
- Organisatorische Neuorganisation „GPM im POR“ (April 2022 im Rahmen neoHR)

>> Herausforderungen: Zusammenarbeit und Schnittstellen etablieren, einzelne vakante GPM-Stellen nicht besetzt

- Rolle Business Analyst GPM wird bei Projekten oder Veränderungen in Abläufen noch nicht immer frühzeitig eingebunden

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.

## **Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb**

**Referat/ Eigenbetrieb:** RAW

**Stand 25.10.2023**

### **1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:**

Alle IT-Vorhaben, die im RAW vorangebracht wurden, haben durch die Verbesserung der damit verbundenen Prozesse einen Nutzen generiert. Insbesondere sind zu nennen:

- Anforderungsspezifikationen für IT-Anwendung Fömis wurde mit GPM unterstützt
- Anforderungsspezifikationen für IT-Anwendung GroupAlarm wurde mit GPM unterstützt
- Anforderungsspezifikationen für IT-Anwendung Onlineantragsannahme Eventmanager wurde mit GPM unterstützt
- Die IAM-Prozesse im Referat wurden an das stadtweite IAM-Projekt angepasst und durch GPM unterstützt.
- Einführung des Digitalen Reiseantrags im RAW wurde durch GPM durchgeführt
- Die Einführung der eAkte wird maßgeblich durch das GPM gesteuert und durchgeführt.

### **2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?**

- Besetzung einer BA-GPM-Stelle mit 24 Wochenstunden ab dem 24.10.2023
- Prozesserhebungen zu BuB und BdR i.R. der Einführung der E-Akte
- Sensibilisierung der Führungskräfte für GPM
- Aufbau eines Wilma-GPM-Arbeitsraums für das RAW zur Steigerung der GPM-Präsenz im Referat

### **3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?**

- Eine (weitere) BA-GPM-Stelle konnte durch Umpriorisierung von freien Kapazitäten zwar geschaffen, jedoch noch nicht besetzt werden.
- Ein zusätzlicher Stellenbedarf im GPM-Bereich wurde zwar durch das POR bestätigt, die entsprechenden Anmeldungen im Eckdatenbeschluss wurden in den vergangenen Jahren jedoch von der Stadtkämmerei nicht anerkannt.
- Seit Oktober 2022 sind fast 100% der GPM-Ressourcen im Projekt Einführung der eAkte im RAW gebunden.

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.

## **Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb**

**Referat/ Eigenbetrieb:** Referat für Bildung und Sport

**Stand 06.11.2023**

### **1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:**

- Im Amt für Ausbildungsförderung und der Bußgeldstelle (Schulpflichtverstöße) (RBS-AfA) ist das Geschäftsprozessmanagement vor mehreren Jahren bereits erfolgreich eingeführt worden. Im Bereich der Ausbildungsförderung konnte letztes Jahr auf Basis der vorhandenen dokumentierten Prozesse ein neuer Prozess zur Verhängung von Bußgeldern sehr strukturiert und reibungslos eingeführt werden. Im Bereich der Bußgeldstelle für Schulpflichtverstöße ist ab dem 01.01.2026 die Führung einer elektronischen Akte (E-Akte) gesetzlich vorgeschrieben. Dort helfen die dokumentierten IST-Prozesse aktuell sehr gut bei der Konzeption der neuen Prozesse auf Basis der E-Akte.
- Analyse und Optimierung der Schulverwaltungsprozesse der Städt. Sing- und Musikschule sowie Einführung einer Digitalisierungskomponente für die Online-Anmeldung von Schüler\*innen; dadurch wurden Entlastungs- und Beschleunigungseffekte in der Sachbearbeitung erzielt
- Optimierung des Bewerbungsprozess für die Praxisintegrierte Ausbildung an der Fachakademie Giesing; dabei wurden u.a. die Zuständigkeiten der Beteiligten klar definiert, die Transparenz über den aktuellen Stand des Bewerbungsprozess für alle Beteiligten erhöht und Ressourcenengpässe erkannt und adressiert
- Im Bereich KITA-Zuschuss wurden alle Prozesse mit den jeweiligen Arbeitsschritten identifiziert und dokumentiert. Dadurch wurde die Basis geschaffen für die Optimierung und Digitalisierung der Prozesse sowie für das schnelle Reagieren auf äußere Veränderungen (bspw. im Rahmen einer organisatorischen Neuausrichtung). Weiterhin wird die Steuerung und kontinuierliche Verbesserung der Prozesse unterstützt.
- Im Geschäftsbereich Sport wurde eine aktuelle Prozesslandkarte erarbeitet und für alle Prozesse jeweils ein Prozesssteckbrief erstellt. Damit wurden die wichtigsten Informationen zu jedem Prozess festgehalten und Schnittstellen zu anderen Geschäftsbereichen, Referaten oder Externen dokumentiert. Bei der Erstellung der Prozesssteckbriefe wurden weiterhin Digitalisierungsansätze analysiert und dokumentiert. Die Digitalisierungsansätze wurden insgesamt in einem sog. SOLL-IT-Bebauungsplan zusammengefasst und entsprechende IT-Projekte in die Portfolioplanung eingespeist.

### **2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?**

- Durchführung des GPM-Projekts „Digitalisierungsstrategie für den Kernbereich RBS“, in dem u.a. eine vollständige Übersicht über alle Prozesse des RBS erstellt wird (Prozesskataloge, Prozesslandkarten) sowie Prozesssteckbriefe für die Prozesse mit dem höchsten Digitalisierungspotenzial
- Regelmäßige Behandlung des Themas GPM in der obersten Managementebene des RBS

### **3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?**

- Fehlende Besetzung der FAR- und BA GPM-Stellen (vor Oktober 2022)
- GPM-Mitarbeiter\*innen sind teilweise noch in höher priorisierten IT-Projekten gebunden
- Wenig Kapazitäten bei Mitarbeiter\*innen in den Fachbereichen, um bei GPM-Themen mitzuarbeiten bzw. GPM-Rollen (PE und PV) wahrzunehmen

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.

# Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb

Referat/ Eigenbetrieb: IT-Referat (RIT und it@M)

## Stand 25.10.2023

Das lokale GPM im GPAM betreibt das Geschäftsprozessmanagement aus einer Hand für das gesamte IT-Referat und den Eigenbetrieb, also für RIT und it@M gleichermaßen. Alle Prozesse sind aufgrund der großen Schnittmengen untereinander in einer Prozesslandkarte integriert.

### 1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:

Die Nutzeneffekte durch die Anwendung von GPM werden bereits deutlich spürbar, obwohl die GPM-Einführung noch nicht gänzlich abgeschlossen ist.

- Durch die Fokussierung auf die Kernprozesse „Incident Management“ und „Request Fulfillment“ konnte hier durch intensive Arbeit der Reifegrad deutlich erhöht werden. Die Prozesse werden mittlerweile kennzahlenbasiert gemessen und die inhaltliche Arbeit daran ausgerichtet. So wurde z.B. ein neues Projekt ins Leben gerufen, um für alle IT-Services Soll-Werte für die Bestellzeiten zu definieren. Nur wenn diese Kenngröße existiert, kann der übergeordnete Prozess „Request-Fulfillment“ beurteilen, ob die Prozessleistung adäquat ist oder nicht. Auch beim Prozess „Incident Management“ wurden aufgrund von Messung des Prozesses Ursachen für Langläufer bei Störungstickets identifiziert und behoben.
- Als Erkenntnis aus der Arbeit an den Kernprozessen „Change Management“, „Problem Management“ und „Release & Deployment Management“ wurden die Kommunikationsprozesse weiter standardisiert und in einem neuen Prozess „Direkte IT-Kommunikation“ gebündelt. Ziel ist die weitere Verbesserung der Kommunikation mit den Endanwendern in den Referaten.
- Von den Prozessverantwortlichen der ITIL-Kernprozesse wurde ein eigenes Dialogformat geschaffen, um den kontinuierlichen Austausch zu den anderen fachlich zusammengehörenden Prozessen sicherzustellen.
- Die „10-Minuten-Akademie“ zur regelmäßigen Schulung der Prozessbeteiligten wurde ursprünglich vom Prozess „Change Management“ ins Leben gerufen und ist aufgrund des großen Erfolges mittlerweile auf alle ITIL-Kernprozesse ausgedehnt. Ziel ist es, das Wissen zu den Prozessen bei den ausführenden Abteilungen zu erhöhen und aktuell zu halten.
- Die Modellierung der Prozesslandkarte der Ebene 2 führt ebenfalls zu einer spürbaren Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen beteiligten Prozessen. Schnittstellen zwischen den Prozessen werden nun sukzessive strukturiert beschrieben und zwischen allen Beteiligten abgestimmt. Dieser Prozess wird jedoch noch 1-2 Jahre dauern.
- Wir beobachten eine zunehmend selbständige Arbeit an den Prozessen durch die Prozessverantwortlichen, sobald der Reifegrad 1 erreicht wurde. Dies spiegelt sich in unterschiedlichen Aspekten wider: Arbeit an der fachlichen Gestaltung, also dem Prozessablauf selbst, Weiterentwicklung der IT-Unterstützung des Prozesses sowie Arbeiten an der Prozesssteuerung (z.B. Aufsetzen eines kennzahlenbasierten Prozess-Controllings). Beispiele sind belegbar und können bei Bedarf nachgereicht werden.
- Der Fokus wird im Referat auf ein schlankes und wirkungsvolles GPM gelegt. Die Prozesse werden daher regelmäßig überprüft und bei Bedarf inhaltlich restrukturiert oder außer Betrieb gesetzt, um unnötige Komplexität und Verwaltungsaufwand zu vermeiden.

### 2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?

- Einführung des digitalen Geschäftsprozessmanagements mit dem „GPM-Hub“ im April 2022 ohne zusätzliches IT-System. Seitdem störungsfreier Betrieb. Wesentliche Funktionen:
  - Diese standardisierte Arbeitsplattform für alle Prozesseigner\*innen und Prozessverantwortliche befähigt alle Mitarbeitenden, selbständig GPM gemäß stadtweiten Methoden zu betreiben. Das wird sehr gut akzeptiert.
  - Mit dem GPM-Hub wurde ein vollständig digitales GPM-Berichtswesen im Referat eingeführt, also die digitale Erhebung aller GPM-Kennzahlen und ihre automatisierte



Auswertung inkl. tagesaktuellem Dashboard. Es wurde ebenfalls eine digitale, qualitative Kenngröße eingeführt, die regelmäßig Aufschluss über den inhaltlichen Stand des GPM im Referat gibt.

- Automatisiert erstellter Prozesskatalog, der stadtweite Transparenz zum GPM im IT-Referat bietet
- Informationen zum GPM im Referat (Vorgaben, Dokumentation der Kommunikationsformate)
- Verankerung von Geschäftsprozessmanagement in der Referats-Organisation durch:
  - Aufbau eines Arbeitsraumes in Wilma zur Information über GPM im Referat und zur Kommunikation an unsere Zielgruppen
  - Regelmäßige Statusberichte an den / die Stadtdirektor\*in im RIT
  - Einbettung der GPM-Kennzahlen in das Referats-Berichtswesen
  - Teilnahme an Führungskräfte Jour Fixen und Austausch mit Stakeholdern
- Weit über den Standard hinausgehende Ausstattung der ITIL-Kernprozesse mit Prozessmanagement-Kapazitäten. Die bereits erzielten Erfolge im GPM der ITIL-Kernprozesse bestätigen diese Herangehensweise.
- Starke Identifikation der Prozessverantwortlichen mit GPM durch Verantwortungsdelegation an die richtige Stelle. Knapp ein Viertel aller Prozessverantwortlichen sind Mitarbeiter\*innen und nicht Führungskräfte.
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Prozesseigner\*innen, Prozessverantwortlichen und dem lokalen GPM:
  - Aufbau einer regelmäßigen Austauschrunde für Prozesseigner/innen, Prozessverantwortliche und dem lokalen GPM-Team
  - Aufbau eines Support-Formates mit methodischer Unterstützung v.a. für die Prozessverantwortlichen
- Kontinuierliche Weiterentwicklung der im August 2021 erstmalig freigegebenen Referats-Prozesslandkarte.
- Deutliche Steigerung des Prozessreifegrades in der Gesamtorganisation von 0,6 im Oktober 2021 auf 1,1 (Stand 20.10.2022)

### **3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?**

- Die größte Herausforderung für die Weiterentwicklung des GPM sind fehlende Ressourcen bzw. vorhandene Ressourcen, denen aber die Kapazität für das GPM fehlt. Das lässt sich daran erkennen, dass wir noch 40% aller Prozesse in einem Reifegrad 0 haben, obwohl bereits 86% aller Prozesse eine/n fest zugeordneten Prozessverantwortliche/n haben.
- Das GPAM hatte mit einer hohen Mitarbeiter\*innen-Fluktuation im Bereich GPM zu kämpfen. Somit waren die Aufwände für Knowhow-Sicherung und Transfer an neue Kolleg\*innen sehr hoch bzw. musste Wissen mehrfach neu aufgebaut werden. Die dafür benötigte Zeit fehlt(e), um das GPM inhaltlich noch weiterzuentwickeln.
- Aktuell kann das lokale GPM daher noch nicht alle Aufgaben ordnungsgemäß bedienen. Ein tiefer gehender Modellierungssupport für Prozesse oder die intensive Begleitung von Prozessoptimierungsprojekten waren bisher nicht möglich.
- Die starken Abhängigkeiten vieler Prozesse untereinander wirken sich negativ aus, wenn eine saubere Modellierung oder benötigte Prozessverantwortliche noch fehlen. Dann kann der eigene Prozess nicht gut weiterentwickelt werden.

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.

# Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb

**Referat/ Eigenbetrieb:** Referat für Klima- und Umweltschutz

**Stand 25.10.2023**

## **1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:**

Das RKU-GPM befindet sich aktuell im Anfangsstadium. Da im GPM-Kontext bis dato nur wenige Ist-Prozesse aufgenommen wurden, liegt der Fokus für dieses Jahr hauptsächlich bei der Identifikation und Erhebung der Ist-Prozesse in den einzelnen Fachbereichen. Um den Nutzen des GPM für die Mitarbeitenden aufzeigen zu können, wurden verschiedene zentrale Problemstellungen angegangen.

Zu Anfang des Jahres wurde der DSGVO-Prozess zum Antrag auf Auskunft und Löschung von personenbezogenen Daten für das RKU erhoben, analysiert, verbessert und referatsübergreifend mit dem Direktorium abgestimmt. Durch das vorliegende Prozessmodell konnten die einzelnen Prozessschritte nun für alle Beteiligten transparent dargestellt werden. Die Rückmeldungen der unterschiedlichen Geschäftsbereiche erfolgen nun einheitlich und an ein neues zentrales Gruppenpostfach. Zudem wurden die beiden Rollen PE und PV festgelegt, so dass die Zuständigkeiten und Ansprechpartner nun referatsweit bekannt sind.

Das RKU-GPM unterstützt die Fachbereiche und das GSR-GPAM bei der Digitalisierung von Prozessen und Beschaffung von IT-Anwendungen. Um beispielsweise die neuen gesetzlichen Vorgaben für die digitale Abwicklung des Bußgeldverfahrens einhalten zu können, wurden die Prozesse in den unterschiedlichen Fachbereichen erhoben und analysiert. Das Ziel ist, die Beschaffung und der Einsatz einer referatsweiten IT-Anwendung, um das Bußgeldverfahren und weitere Prozesse zum Vollzug des Ordnungswidrigkeitengesetzes digital zu dokumentieren und zu verwalten.

Als weiteren Punkt kann der Reparaturbonus aufgelistet werden. Ab 2024 soll mit der Einführung des Reparaturbonus das Thema Circular Economy in München weiter vorangetrieben werden. Das GPM hat den Fachbereich bei der Ausarbeitung der Prozesse und der Anforderungsspezifikation unterstützt.

Im Zuge der Vorbereitungen auf die Einführung der E-Akte im Jahr 2024 für das RKU konnten alle relevanten Prozesse im Berichts- und Beschlusswesen (BuB) erhoben und in Adonis modelliert werden. Die Prozesse für das Büro der Referentin (BdR) sind aktuell in Abstimmung.

Die Ausarbeitung der Prozesslandkarte der ersten Ebene hat dazu beigetragen, dass die Referatsleitung eine Gesamtübersicht aller Prozesse erlangt hat. Es konnten bereits erste Anfragen für Prozessoptimierungen aufgenommen werden, die aktuell in Bearbeitung sind.

## **2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?**

Durch die Referatstrennung lag die Zuständigkeit für das RKU-GPM vorübergehend beim GSR-GPAM. Um das GPM in Eigenregie vorantreiben zu können, hat die RKU-Geschäftsleitung die Aufgaben zum 01.01.2023 übernommen und erzielt seitdem immer größere Fortschritte.

In einer Auftaktveranstaltung für Führungskräfte wurden die Grundlagen des GPM nochmals vermittelt und die strategischen Planungen entsprechend bekannt gegeben. Im Anschluss wurden einzelne Gespräche mit den Geschäftsbereichs- und Sachgebietsleitungen durchgeführt, um den Nutzen vom GPM zu verdeutlichen und die einzelnen Prozesse in den Fachbereichen zu identifizieren. Bisher konnte eine Abstimmung mit 73% der Fachbereiche erfolgen, die restlichen sind bis Anfang 2024 geplant. In den einzelnen Workshops konnten 229 Prozesse identifiziert werden, die in Adonis dokumentiert sind. Dabei konnten 63 Prozesse vollumfänglich erhoben und modelliert

werden. Für jeden Prozess wurden die Zuständigkeiten für PE und PV festgelegt und die entsprechenden Aufgaben erläutert.

Des Weiteren konnte die Prozesslandkarte der ersten Ebene aktualisiert und mit der Referatsleitung abgestimmt werden. Die Prozesslandkarte soll bis Ende des Jahres in Adonis freigegeben werden.

Das RKU-GPM wird nach aktueller Planung die messbaren GPM-Ziele bis 2025 erreichen können. Hierzu wurde ein interner Zeitplan erarbeitet, um die geforderten Ziele zeitgerecht umsetzen zu können. Das Controlling der GPM-Organisation und der Fachprozesse wird seit diesem Jahr eigenständig für das RKU erhoben und liefert dabei wichtige Erkenntnisse für die Erreichung der gewünschten Reifegrade.

Um den Mitarbeiter\*innen den Einstieg in das GPM zu erleichtern und einen internen Kommunikationskanal anbieten zu können, sind wir aktuell in der Konzeption eines eigenen Wilma Arbeitsraumes für das RKU-GPM. Dabei sollen relevante Informationen mit den Nutzer\*innen geteilt und wichtige Bekanntmachungen über diesen Kanal veröffentlicht werden.

### **3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?**

Die Fachbereiche haben sich bisher immer sehr kooperativ gezeigt und haben versucht, das GPM bei ihren Vorhaben zu unterstützen. Da anfangs das Verständnis für den Nutzen des GPM in den Fachbereichen nicht vorlag, wurde etwas Abstand davon genommen, hohe Anzahl an Ressourcen in die Ist-Aufnahme und Analyse zu investieren. Daher wurde der Zeitplan für bestimmte Fachbereich ausgeweitet, um ihren Bedürfnissen nachzukommen. Durch gezielte Vorzeigeprodukte und -projekte soll nun erreicht werden, dass die Nutzeneffekte ersichtlich werden und die Fachbereiche aktiv die Unterstützung vom GPM für ihre komplexen Prozesse einfordern.

Um eine vollständige Ist-Analyse inklusive Identifikation und Erhebung der Prozesse durchführen zu können, benötigen wir die Unterstützung der zukünftigen PEs und PVs aus den Fachbereichen. Da in mehreren Abteilungen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen, ergeben sich Schwierigkeiten bei der terminlichen Koordinierung. Somit verzögert sich die Aufnahme des Ist-Prozesses in bestimmten Organisationseinheiten.

Da das RKU-GPM sich weiterhin im Aufbau befindet, stehen auch hier nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung. Aktuell ist lediglich eine Person für alle GPM-Themen verantwortlich und ist zudem zeitweise bei mehreren anderen Projekten parallel beteiligt.

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.

## **Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Referat/ Eigenbetrieb**

**Referat/ Eigenbetrieb:** SKA

**Stand 29.09.2023**

### **1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:**

- Für die Ausschreibung einer neuen Software für Steuerverfahren werden die Informationen, die für die Prozessmodellierung erhoben wurden, herangezogen. Die Prozessverantwortlichen werden die Ausschreibung eingebunden.
- Eine App soll für ein Videoident-Verfahren genutzt werden auf dienstlichen handys. Dafür ist die Einschätzung durch den Datenschutz notwendig. Als Grundlage wurden die Prozessmodelle herangezogen, in deren Ablauf die eindeutige Identifizierung notwendig ist.

### **2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?**

- Aufgrund der geringen Besetzungsquote im GPAM wurde das Thema GPM für 2023 bewusst niedrig priorisiert. Über die regulären Controlling-Berichte hinaus und gelegentliche Modellanpassung (v.a. neue PVs) sind keine Aktivitäten in diesem Jahr erfolgt.

### **3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?**

- Fehlende Besetzung der Stellen der BA-GPM im GPAM  
Die Besetzungsquote im GPAM ist aktuell sehr schlecht. Es gibt zwar mehrere Stellen, die Besetzung der Stellen gestaltet sich aber schwierig. Die Stellen, die als Business Analysten für GPM vorgesehen sind, konnten bisher nicht besetzt werden.
- Aktuell hohe Belastung der Mitarbeiter\*innen durch das Programm digital4finance  
Mit der Einführung von HANA und den dadurch veränderten Prozessen ergibt sich zwar ein großes Potential für Prozessverbesserungen, gleichzeitig bindet das Programm aber in großem Umfang Kräfte. Für die Fachbereiche ist das Großprojekt Prio 2 (nach laufendem Betrieb). Für weitere Aktivitäten bleibt deshalb kaum Zeit/Ressource.

Im Sinne der Lesbarkeit des Berichts für den Stadtrat bitten wir darum, die Länge von **maximal zwei A4-Seiten** möglichst einzuhalten.

## Individueller Statusbericht zum qualitativen Fortschritt der GPM-Einführung im Sozialreferat

Stand 25.10.2023

### 1. Bericht über Nutzeneffekte durch Anwendung von GPM im vergangenen/aktuellen Jahr:

Das Sozialreferat startete im Jahr 2020 die Einführung des Geschäftsprozessmanagements (GPM) mit einem konkreten Prozess-Verbesserungsprojekt im Bereich der Sicherung von Wohnraum als Piloten. Ziel dieser Pilotierung war es, die von der GPM-Governance (LHM) im POR vorgegebene Methodik für das Sozialreferat zu operationalisieren und einheitliche Standards und Vorgehensweisen für alle künftigen Projekte zu entwickeln. Der daraus entstandene „Werkzeugkoffer“ ist nun Basis für alle laufenden und künftigen Projekte, die von S-GL-GPAM im Sozialreferat verantwortet werden. Wir haben uns bei der GPM-Einführung bewusst für eine „Bottom Up-Vorgehensweise“ (d. h. ein schrittweises, dezentrales Vorgehen) mit konkreten Projekten gemeinsam mit den Fachbereichen entschieden. Vorteil dieser dezentralen Vorgehensweise ist, dass wir gemeinsam mit den Fachbereichen deutlich intensiver die Prozesse analysieren und verbessern können, als dies bei einem zentralen, flächendeckenden Vorgehen möglich wäre. Nach Projektende begleiten wir die betroffenen Fachbereiche weiter und beraten zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen.

Wir haben seit 2020 zahlreiche Projekte zur Prozessverbesserung mit und ohne IT-Anteil gestartet und durchgeführt. Die bisherigen Erfahrungen zeigen deutlich den Nutzen des GPMs für die Fachbereiche. Inhalt aller Projekte ist es, Abläufe zu vereinfachen und zu vereinheitlichen. Wichtig ist dabei der Fokus auf die wertschöpfenden Tätigkeiten für Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen. Dies erreichen wir, in dem wir gemeinsam mit den Betroffenen in Workshops die gemeinsame Sicht auf den Prozess entwickeln und Transparenz sowie Verständnis bei den Beteiligten fördern. Weiter schaffen wir so die Grundlage für die Digitalisierung und die Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes, die Einführung der E-Akte etc.

Im Folgenden einige beispielhafte Ergebnisse bzw. Nutzendarstellungen aus ausgewählten GPM-Projekten:

- Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit, gemessen anhand Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung und internen Bewerbungen sowie geringerer Fluktuation.
- Herstellung von Transparenz über gemeinsame Verantwortlichkeiten im Prozess
- Schaffen von schlüssigen Prozessabläufen, die nicht erforderliche Arbeitsschritte von Beginn an vermeiden
- Abteilungsübergreifende Prozesse wurden gemeinsam betrachtet und optimiert, um mehr Transparenz und Verständnis für notwendige Prozess-Schritte zu erreichen (Reduktion von Rückfragen, raschere Aufgabenerledigung ermöglichen).
- Entwickeln von Maßnahmen (Change Requests) für die Anpassung von vorhandenen IT-Lösungen, um die Prozesse der Fachabteilungen besser zu unterstützen
- Digitalisierung von optimierten Prozessen, die die Anforderungen an den Prozess von allen Beteiligten berücksichtigen
- Digitalisieren und automatisieren der Prozesse im Kontext der Wohnungsbörse München (<https://wohnungsbörse.muenchen.de/>)
- Digitalisierung der Prozesse in der Prozessstelle S-II mit der E-Akte
- Digitalisierung der Eingangskanäle durch OZG-Formulare und mit Unterstützung von GPM, zum Beispiel in der Wohngeldstelle und vielen anderen Bereichen (<https://stadt.muenchen.de/infos/soz-online.html>)

Weitere Projekte zur Digitalisierung bzw. Einführung der E-Akte laufen noch bzw. sind geplant.

## **2. Was waren die größten Fortschritte im Geschäftsprozessmanagement in Ihrem Referat/Eigenbetrieb im letzten/aktuellen Jahr?**

- S-GL-GPAM konnte das Thema GPM erfolgreich in den Ämtern und Bereichen des Sozialreferats platzieren. Zahlreiche Informationsveranstaltungen für Projekte und Abteilungen sowie unser Bottom-Up-Vorgehen über Projekte schafft offensichtlich Vertrauen in unsere Kompetenz und führt zu deutlich steigenden Anfragen nach GPM- und Digitalisierungsprojekten seitens der Fachbereiche.
- S-GL-GPAM führte bereits im zweiten Jahr Infomärkte für alle Mitarbeitende des Sozialreferats durch, bei denen auch das GPM als Tagesordnungspunkt gesetzt ist und von den Teilnehmenden sehr positiv bewertet wurde.
- S-GL-GPAM hat die Methodik des GPMs in die IT-Projekte des Referats integriert, um Prozesse zu optimieren, bevor sie digitalisiert werden und schafft dadurch Synergien, da die Projekte aus einer Hand mit den Fachbereichen optimiert und digitalisiert werden können. Dabei haben wir vor allem darauf Wert gelegt, dass die Prozesse auch die Anforderungen der Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen berücksichtigen und den Einsatz von Standardsoftware zulassen.
- S-GL-GPAM konnte sowohl im Bereich der Business Analyst\*innen als auch der Projektleiter\*innen spezifisches Know-how für GPM aufbauen und den „Werkzeugkoffer“ weiter verfeinern.
- S-GL-GPAM hat weitere Projekte mit GPM-Fokus sowohl mit als auch ohne IT auf Basis unseres standardisierten GPM-Vorgehens gestartet.
- S-GL-GPAM hat einen „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ für abgeschlossene Projekte eingeführt, um Prozesse und die eingesetzten IT-Systeme auch nach Projektabschluss nachhaltig zu verbessern.
- S-GL-GPAM hat gemeinsam mit dem POR Schulungen als sogenannte „D-Maßnahmen“ durchgeführt, um im Sozialreferat GPM-Know-how weiter aufzubauen.
- S-GL-GPAM hat ein Konzept zum GPM-Controlling für Einzelprozesse beim GPM-Governance (LHM) beauftragt, welches im Sozialreferat derzeit für die Anwendung auf einzelne Fachprozesse weiter operationalisiert und mit den Controller\*innen des Referats abgestimmt wird.
- S-GL-GPAM hat einen eigenen Verbesserungsprozess für unsere GPM-Methoden und Werkzeugkoffer etabliert, der die Erfahrungen und Feedbacks der Fachbereiche aus den Projekten einfließen lässt.

## **3. Was waren die größten Hindernisse für die Weiterentwicklung des GPM in Ihrem Referat/Eigenbetrieb?**

- Die Schaffung von eigenen, neuen Stellen für das Geschäftsprozessmanagement ist bislang nicht erfolgt.  
Aufgrund der steigenden Nachfrage nach GPM-Projekten im Sozialreferat sowie der Betreuung nach Projektende im Rahmen des „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ gehen wir mittelfristig von einem weiter steigenden Personalbedarf aus, der auch über das in der Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733 aus dem Jahr 2022 des POR aufgezeigten Personalbedarfs in großen Referaten hinaus geht. Eine unzureichende Personalausstattung bei S-GL-GPAM wird das GPM insgesamt bremsen, wenn nicht sogar gefährden.
- Die sorgfältige Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen sowie der Know-How-Aufbau im Sozialreferat braucht Zeit und bindet Ressourcen.
- Das „Denken in Prozessen“ mit Fokus auf Kund\*innen und ihre Bedürfnisse ist nicht trivial und muss den Fachbereichen vermittelt werden. Hier sind noch intensive Change Management-Maßnahmen erforderlich.
- Die Realisierung einer „(Teilweisen) Prozessorientierten Organisation“ ist aus Sicht von S-GL-GPAM noch ein entferntes Zielbild, welchem sich schrittweise angenähert werden muss.
- Stadtweite Großprojekte bei denen vielfach Optimierungen und Digitalisierung in Verbindung mit Personalreduktionen bearbeitet werden (z. B. neoHR; ehem. auch neoIT Leistungsschnitt 2.0), führt mancherorts zu einer kritischen Haltung gegenüber GPM, da man einen Personalabbau fürchtet. Die Akzeptanz des GPMs könnte dadurch gefährdet werden.