

Telefon: 089/233 – 9 26 90  
Telefax: 089/233 – 989 9 26 90

**Direktorium**  
Geschäftsleitung  
D-GL3, dIKA

## **Geschäftsprozessmanagement im Direktorium - Erster Schritt: „Prozessmodellierung“**

### **Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 12442**

3 Anlagen

**Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 17.10.2018 (VB)**  
Öffentliche Sitzung

### **Inhaltsverzeichnis**

<b>I. Vortrag des Referenten.....</b>	<b>1</b>
1. Problemstellung/Anlass.....	1
2. Stellenbedarf.....	3
2.1 Neue Aufgabe.....	3
2.1.1 Geltend gemachter Bedarf (in Stellen VZÄ).....	3
2.1.2 Bemessungsgrundlage.....	3
2.2 Alternativen zur Kapazitätsausweitung.....	4
2.3 Zusätzlicher Raumbedarf.....	4
3. Darstellung der Kosten und der Finanzierung.....	5
3.1 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit.....	5
3.2 Nutzen im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit.....	5
3.3 Finanzierung.....	6
<b>II. Antrag des Referenten.....</b>	<b>7</b>
<b>III. Beschluss.....</b>	<b>7</b>

## I. Vortrag des Referenten

### 1. Problemstellung/Anlass

Im Rahmen des Beschlusses des Stadtrats vom 23.11.2017 „Ausplanung des IT-Gutachtens zur Neuorganisation der städtischen Informations- und Telekommunikationstechnik“ (Beschlussvorlage 14-20 / V 09983) wurde vorgeschlagen, bei den Geschäftsleitungen (GL3) eine Keimzelle für die Etablierung eines referatsweiten Geschäftsprozessmanagements im Sinne eines unterstützenden Dienstleisters für die Ämter und Abteilungen der Referate zu etablieren<sup>1</sup> (siehe genannte Beschlussvorlage S. 120). Festgestellt wurde in dieser Beschlussvorlage ebenfalls, dass dafür entsprechende Prioritäten gesetzt und gegebenenfalls auch Ressourcenausweitungen ins Auge zu fassen sind, da die im Referat vorhandenen Personalkapazitäten für das Geschäftsprozessmanagement durch die derzeitige enge Verknüpfung des Prozessmanagements mit laufenden IT-Vorhaben gebunden sind (dito, S.12).

Eine Zuschaltung von Kapazitäten, um ein systematisches und nachhaltiges Geschäftsprozessmanagement im Direktorium etablieren zu können, ist aufgrund der Rahmenvorgaben durch den Eckdatenbeschluss des Stadtrats vom 25.07.2018 derzeit nicht in dem dafür erforderlichen Maß möglich. Aufgrund dessen und den daraus resultierenden Schwerpunktsetzungen des Direktoriums wird der Fokus des Geschäftsprozessmanagements im Direktorium in einem ersten Schritt auf den Teilbereich der Geschäftsprozessmodellierung eingegrenzt.

Die Geschäftsprozessmodellierung ist eine notwendige Grundlage für den Aufbau eines systematischen Geschäftsprozessmanagements und bietet weiteren Nutzen, der in der vorliegenden Beschlussvorlage an späterer Stelle ausgeführt wird.

Um den oben genannten Beschlüssen (Ausplanungsbeschluss IT-Gutachten bzw. Eckdatenbeschluss) Rechnung zu tragen und einen ersten Schritt in Richtung des langfristigen Ziels eines umfassenden Geschäftsprozessmanagements zu gehen, werden in dieser Beschlussvorlage also zunächst Personalkapazitäten (1 VZÄ) für die Etablierung einer umfassenderen Herangehensweise an die Geschäftsprozessmodellierung beantragt.

Entsprechend der zukünftigen Schwerpunktsetzungen des Direktoriums bezüglich des weiteren Aufbaus des Geschäftsprozessmanagements im Direktorium wird der Stadtrat zu einem späteren Zeitpunkt gegebenenfalls erneut befasst.

---

<sup>1</sup> Davon unberührt bleiben soll die Fach- und Ressourcenverantwortung der Fachbereiche, einschließlich der dort angesiedelten Prozesseigentümerschaft und Produktverantwortung mit der inhaltlichen Festlegung von Qualitäten und Quantitäten. (siehe Beschlussvorlage 14-20 / V 09983, S.120)

## **2. Stellenbedarf**

Bei der Modellierung von Geschäftsprozessen wird der zeitlich-sachlogische Ablauf von Geschäftsprozessen beschrieben und damit zu explizitem und definiertem Wissen gemacht. Dies geschieht durch die Beschreibung der auslösenden Ereignisse eines Geschäftsprozesses, der aufeinanderfolgenden Prozessschritte, der im Prozessablauf involvierten Akteure, der genutzten und bearbeiteten Daten und insbesondere der Beschreibung der genauen Prozessergebnisse.

Daneben sind in der Regel je nach Aufgabenstellung diverse weitere Informationen für die Modellierung von Geschäftsprozessen relevant, beispielsweise in welchen Organisationseinheiten welche Prozessschritte durchgeführt werden oder auf welche Informationssysteme bei der Durchführung des Prozesses zugegriffen wird.

Die grafische Darstellung der Prozesse (Modellierung) unterstützt dabei die Nachvollziehbarkeit der Prozesse für diverse Nutzergruppen.

### **2.1 Neue Aufgabe**

#### **2.1.1 Geltend gemachter Bedarf (in Stellen VZÄ)**

Den dezentralen IT-Einheiten (dIKA) obliegt neben der Durchführung von IT-Vorhaben auch die Modellierung der IT-gestützten Geschäftsprozesse der Fachabteilungen.

Nicht-IT-gestützte Geschäftsprozesse werden bisher in geringerem Umfang erhoben, beschrieben und modelliert.

Gemäß dem Ausplanungsbeschluss vom 23.11.2017 stellt dies jedoch eine neue Aufgabe der zukünftigen GL3-Einheiten der Referate dar.

Im Ausplanungsbeschluss wird diesbezüglich ausgeführt, „[...] dass grundsätzlich und auf die Zukunft ausgerichtet das Geschäftsprozessmanagement insgesamt und nicht nur im engeren Kontext von IT-Projekten (ehemals dIKAs) angesprochen ist.“ (Beschlussvorlage 14-20 / V 09983, S.119).

Für die methodische Beratung der Ämter und Abteilungen des Direktoriums und für die Unterstützung bei der Geschäftsprozessmodellierung setzen wir einen Mindestaufwand von einem Vollzeit-Äquivalent (1 VZÄ) an.

#### **2.1.2 Bemessungsgrundlage**

Die Schätzung der entstehenden Personalaufwände von einem VZÄ basiert auf Erfahrungswerten für die Modellierung von Geschäftsprozessen zur Unterstützung durch IT-Systeme. Hier wurden Geschäftsprozesse im Rahmen von IT-Vorhaben und

-Projekten erfasst und modelliert, um eine IT-Unterstützung bereitzustellen, die die betrachteten Geschäftsprozesse bestmöglich unterstützt.

## **2.2 Alternativen zur Kapazitätsausweitung**

Da im Bereich GL3 des Direktoriums bereits ohnehin eine Stellenunterdeckung besteht und die vorhandenen Personalkapazitäten im Kontext der bestehenden Aufgaben vollständig gebunden sind, kann keine Veränderung der Priorisierung oder eine Umverlagerung vorhandener Kapazitäten vorgenommen werden. Eine Umverlagerung von Kapazitäten würde die Erfüllung der originären Aufgaben von GL3 weiter gefährden.

Sollte die Zuschaltung des erforderlichen Mehrbedarfs nicht beschlossen werden, so wird die Unterstützung bei der Erfassung und Modellierung von Geschäftsprozessen seitens GL3 weiterhin im Wesentlichen auf den Kontext von IT-Vorhaben und -Projekten beschränkt bleiben. Auf Basis der Geschäftsprozessmodellierung generierbarer Nutzen für die Fachbereiche kann damit schwerer gehoben werden. Dies betrifft insbesondere den potentiellen Nutzen hinsichtlich einer erhöhten Transparenz, einer „Konservierung von Wissen“, einer verbesserten Risikosteuerung sowie einer Optimierung der Abläufe und nicht zuletzt der Unterstützung der fortschreitenden Digitalisierung.

## **2.3 Zusätzlicher Büroraumbedarf**

Das Sachgebiet dezentrales Informations- Kommunikations- und Anforderungsmanagement ist bereits jetzt wegen begrenzter Raumkapazitäten im Rathaus in verschiedenen Standorten untergebracht. Um die Stellenzuschaltung zu kompensieren, wird ein zusätzlicher Arbeitsplatz benötigt.

### 3. Darstellung der Kosten und der Finanzierung

#### 3.1 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>	85.100,-- ab 2019	in 2019	,-- von 201X bis 20YY
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)* 1xE12	84.300,--	,-- in 201X	,-- von 201X bis 20YY
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)** Arbeitsplatzkosten	800,--	in 2019	,-- von 201X bis 20YY
Transferauszahlungen (Zeile 12)	,--	,-- in 201X	,-- von 201X bis 20YY
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)	,--	,-- in 201X	,-- von 201X bis 20YY
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)	,--	,-- in 201X	,-- von 201X bis 20YY
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente	1,0		

Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage, kalkulatorische Kosten) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden.

\* Bei Besetzung von Stellen mit einem Beamten/einer Beamtin entsteht im Ergebnishaushalt zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 40 Prozent des Jahresmittelbetrages.

\*\* ohne arbeitsplatzbezogene IT-Kosten

#### 3.2 Nutzen im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

Es gibt keinen durch Kennzahlen quantifizierbaren Nutzen.

Der Nutzen der Geschäftsprozessmodellierung kann nur schwer durch Kennzahlen quantifiziert werden. Wie bereits ausgeführt ist die Geschäftsprozessmodellierung ein notwendiger erster Schritt für ein systematisches Geschäftsprozessmanagement. Es ergibt sich aber durchaus ein qualitativer Nutzen, der auch über das „reine“ Geschäftsprozessmanagement hinaus geht.

So bildet die Geschäftsprozessmodellierung die notwendige Grundlage für die Durchführung vieler weiterer Aufgaben:

- Prozessmodelle können als Grundlage für ein systematisches Qualitätsmanagement dienen.
- Im Kontext des Risikomanagements können anhand expliziter Geschäftsprozessmodelle Risiken im Prozessablauf aufgezeigt werden.
- Weiter verfeinert können Prozessmodelle insbesondere auch für die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt werden und damit den Wissensverlust durch Fluktuation mildern.
- Nicht zuletzt stellen Prozessmodelle auch eine wichtige Grundlage für die referatsweite Optimierung von Prozessen sowie für deren Digitalisierung dar.

Für die finale Ausbaustufe eines systematischen Geschäftsprozessmanagements - das dann unter anderem die kontinuierliche Verbesserung und die explizite Messung und Steuerung von Prozessen umfasst - sind solcherart explizit erfasste Prozessmodelle unabdingbar.

Die Beschreibungen und Modelle der Geschäftsprozesse stellen somit ein „konserviertes Wissen“ dar, das in vielfältiger Weise eingesetzt und weiterverwendet werden kann.

Da sich Geschäftsprozesse ändern und weiterentwickeln, ist auch eine kontinuierliche Anpassung der Prozessbeschreibungen und -modelle nötig. Dadurch bilden Prozessmodelle die „Prozess-Realität“ weiterhin ab, das „konservierte Wissen“ wird fortgeschrieben und geht nicht verloren. Die Modellierung von Geschäftsprozessen ist somit stets eine dauerhafte Aufgabe.

### **3.3 Finanzierung**

Die Finanzierung kann weder durch Einsparungen noch aus dem eigenen Referatsbudget erfolgen.

Die beantragte Ausweitung entspricht den Festlegungen für das Direktorium im Eckdatenbeschluss für den Haushalt 2019; siehe Nr. 2 der Liste der geplanten Beschlüsse des Direktoriums. Es wurde der Jahresmittelbetrag entsprechend dem zu erwartenden Stellenwert angesetzt.

Die Beschlussvorlage ist mit dem Kommunalreferat, dem Personal- und Organisationsreferat und der Stadtkämmerei abgestimmt. Die Stellungnahmen sind als Anlage beigefügt.

Der Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle, da der Stadtrat mit dieser Angelegenheit nicht mehr befasst wird.

## II. Antrag des Referenten

### 1. Finanzierung:

Das Direktorium wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel i. H. v. 85.100,-- Euro im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2019 anzumelden.

Das Direktorium wird beauftragt, die Einrichtung von einer Stelle (1,0 VZÄ) und deren Besetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 25.300,-- € (40% des JMB).

Das Produktkostenbudget des Produkts P31111000 erhöht sich um 110.400,- €, davon sind 85.100,- € zahlungswirksam (Produktauszahlungsbudget).

2. Der Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

## III. Beschluss

nach Antrag.

Über den Beratungsgegenstand wird durch die Vollversammlung des Stadtrates endgültig beschlossen.

Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/-in  
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Dieter Reiter  
Oberbürgermeister

**IV. Abdruck von I. mit III.  
über die Stadtratsprotokolle**

**an das Direktorium - Dokumentationsstelle  
an das Revisionsamt  
an die Stadtkämmerei HA II/31  
an die Stadtkämmerei HA II/12  
z. K.**

**V. Wv. - Direktorium D-GL3, dIKA**

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
  
2. An D-GL  
An das Personal- und Organisationsreferat P3.21  
An  
z. K.

Am.....