



# Von der Strategie zum Handeln

## Digitale Souveränität für eine zukunftsfähige Verwaltung

Wolfgang Glock, E-/Open-Government & Smart City, 3.6.2025



# Souveräner Staat?



Landeshauptstadt  
München  
**IT-Referat**

„Selbstbestimmt“

„Nicht Lobby gesteuert“

„Leben in sicherer Freiheit“

„Entscheidungen selbständig treffen“

„Vertrauen“

„Unabhängigkeit der Infrastruktur“

„Nicht erpressbar“

„Sicherstellung der Grundversorgung“

„Funktionierende Daseinsvorsorge“, ...





# Digitale Souveränität braucht Strategie, gemeinsames Handeln und Mut.



## Vision

*München ist eine zukunftsorientierte Metropole. Wir gestalten die Digitalisierung orientiert an den Bedürfnissen der Menschen in unserer Stadt, für ein lebenswertes, gerechtes und nachhaltiges Miteinander. Unsere digitalen Angebote begeistern, weil sie für **alle** den Alltag erleichtern.*

# Digitalisierung in München bedeutet ...



Landeshauptstadt  
München  
**IT-Referat**

NUTZER\*INNEN



~1,6 Mio.  
Bürger\*innen<sup>2</sup>



~90.000  
Unternehmen<sup>3</sup>



>49%  
verfügen über digitale  
Basiskompetenzen<sup>1</sup>



>70%  
wollen digitale Behörden-  
dienste nutzen<sup>4</sup>



~185.000  
M-WLAN Nutzer\*innen  
je Monat<sup>2</sup>



>70.000  
Online-Anträge mtl.<sup>2</sup>



>650  
M-WLAN Standorte<sup>2</sup>



>300  
Online Dienste<sup>2</sup>



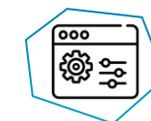
>100.000  
Online-Terminverein-  
barungen mtl.<sup>2</sup>



~43.000  
Beschäftigte bei der  
LHM<sup>2</sup>



>1.400  
Beschäftigte in der IT<sup>2</sup>



~1.200  
Fachanwendungen<sup>2</sup>

VERWALTUNG

1: Quelle: digital-Index der Initiative D21 (2024/2025)  
2: Quelle: Landeshauptstadt München  
3: Quelle: Statistisches Landesamt Bayern  
4: Quelle: eGovernment Monitor Initiative D21



München.  
**Digital.**

# Herausforderungen



Landeshauptstadt  
München  
**IT-Referat**

## ... generell für die Gesellschaft

Klimakrise

Nachhaltigkeit

Ressourcenmangel

Mobilität

Demografischer Wandel

Urbanisierung

Soziale Integration

Digitalisierung

## ... für Verwaltung einer Großstadt

**Über 7.000 Beschäftigte**

scheiden in den nächsten 10 Jahren aus  
(20% aller Beschäftigten – Tendenz steigend)

Angespannte Haushaltssituation der  
Landeshauptstadt führt zu **massiven  
Einschränkungen** bei der **Nachbesetzung  
von Stellen**

**Fachkräftemangel**

... konkurrenzfähige Rahmenbedingungen



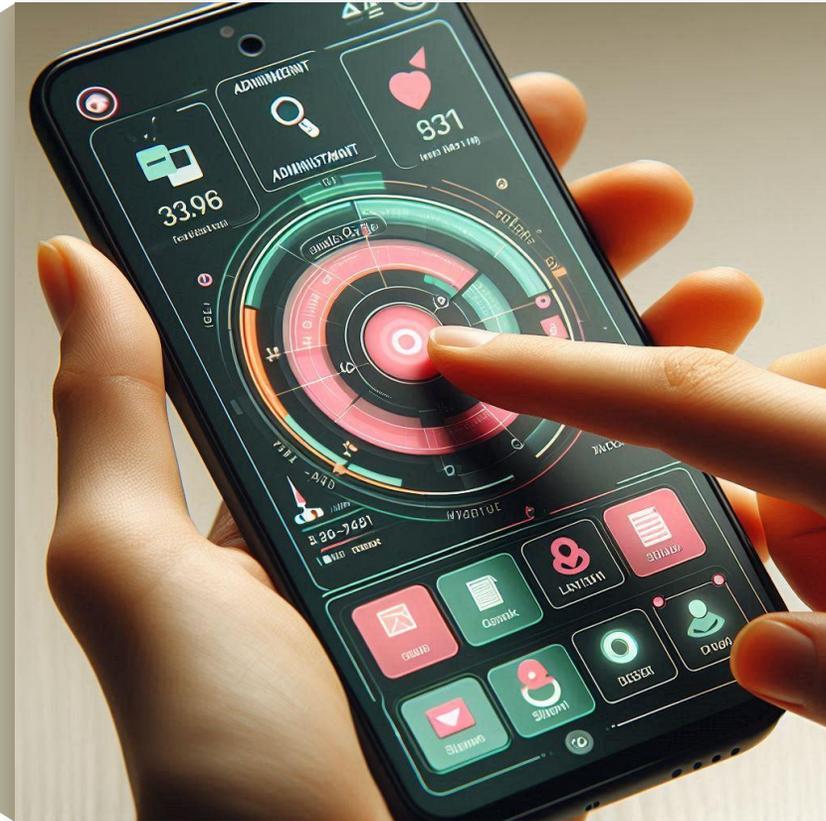
München.  
**Digital.**



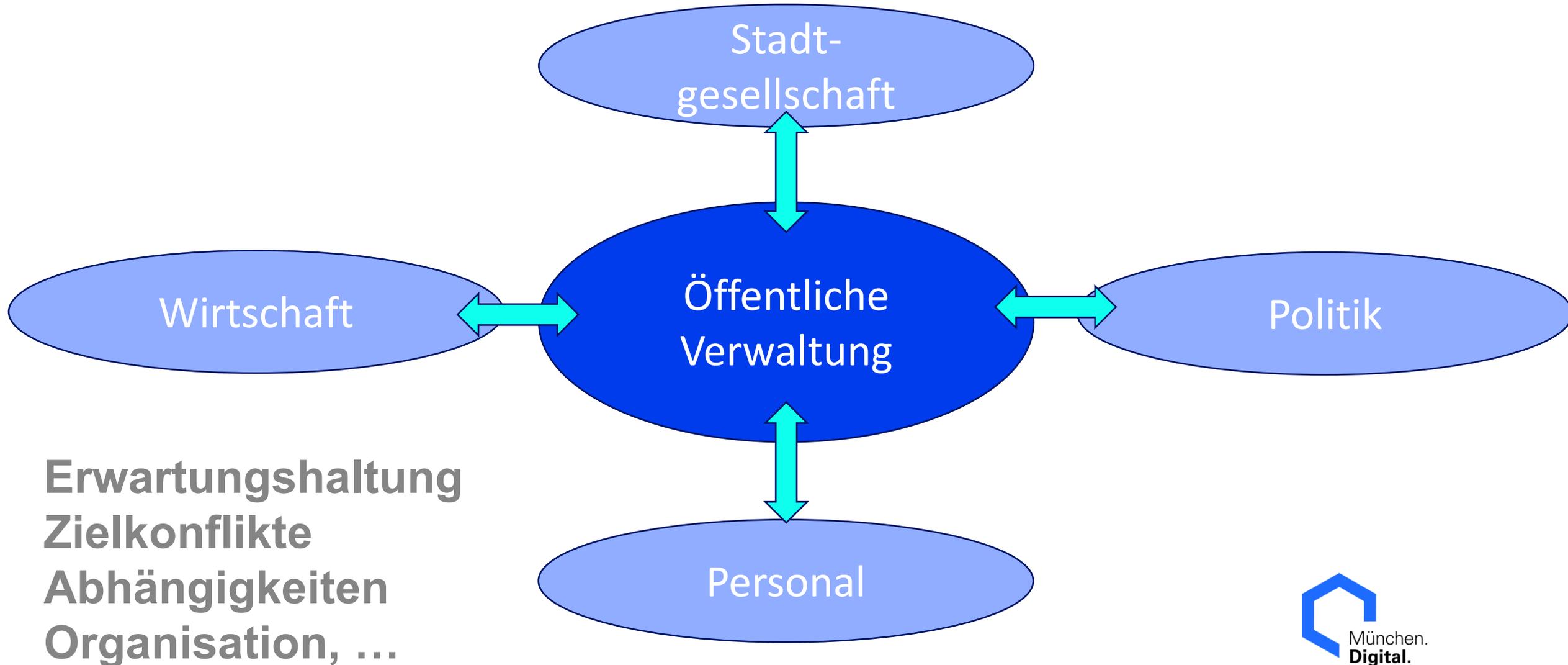
# Clash of Arbeitsrealität



# Clash of User Experience



# Spannungsfelder der Verwaltung



# Digitalisierungsstrategie - Mission



Landeshauptstadt  
München  
IT-Referat



**Wir stellen die Bedürfnisse der Menschen in den Mittelpunkt unseres Tuns.**



**Wir arbeiten mit allen Akteur\*innen eng vernetzt.**



**Wir verstehen unsere Arbeit als stetigen Lernprozess.**



München.  
Digital.

# Digitalisierungsstrategie





# ... Weg zum Handeln

## Die strategische Positionierung

Eine 360°-Sicht auf Themen im digitalen Kontext

Wir wollen Rahmenbedingungen schaffen, um **#Thema#** sinnvoll und verantwortungsvoll in der Verwaltung und städtischen Infrastruktur einzusetzen...

**UND**

..wir benötigen eine pragmatische Umsetzung trotz knapper Haushaltslage.





# ... Weg zum Handeln

## Die strategische Positionierung

Eine 360°-Sicht auf Themen im digitalen Kontext

Wir wollen Rahmenbedingungen schaffen, um **#Thema#** sinnvoll und verantwortungsvoll in der Verwaltung und städtischen Infrastruktur einzusetzen...

**UND**

..wir benötigen eine pragmatische Umsetzung trotz knapper Haushaltslage.

**KI – Cloud – Digitale Souveränität – Open Source – ...**



# Strategische Positionierung

## ... Beispiel KI



### Anwendung von KI- Lösungen

- Fokus auf Anwendung
- Strategische Evaluierung
- Integration externer Anwendungen

### Organisationsstruktur der KI-Implementierung

- KICC – Kompetenzzentrum für Künstliche Intelligenz
- Beratung zu KI und Beschaffungsthemen
- KI-Ökosystem

### Technologische Voraussetzungen und Architektur

- Skalierbare IT-Infrastruktur
- Hohe Datenqualität
- Hohe Verfügbarkeit
- Green IT – Nachhaltigkeit

### Menschen

- Kultur des Erprobens und Testens
- KI Talente & KI-Kompetenzen
- Empowerment statt Substitution

### Ethik und Regulatorik

- Konformität mit Regulatorik
- Management der KI-Lösungen & Transparenz
- Ethische Aspekte
- Schutz vor KI-basierter Kriminalität



**Agora** Digitale Transformation



6/2024

# Digitale Transformation der Bundesministerien

Dr. Julia Borggräfe, Bernd Eckstein (Metaplan Gesellschaft für Verwaltungsinnovation)  
Dr. Stefan Heumann, Dr. Florian Theißing (Agora Digitale Transformation)



AKADEMIE FÜR POLITISCHE BILDUNG TUTZING

## Cybersicherheit, Resilienz und Souveränität – Zukunftsfähigkeit in unsicheren Zeiten sichern



Landeshauptstadt München  
**IT-Referat**



[https://agoradigital.de/uploads/2024-06-26\\_ADT\\_Policy\\_Papier\\_Digitale\\_Transformation\\_der\\_Regierungsarbeit.pdf](https://agoradigital.de/uploads/2024-06-26_ADT_Policy_Papier_Digitale_Transformation_der_Regierungsarbeit.pdf)



Landeshauptstadt  
München  
**IT-Referat**

Agora Digitale Transformation

Studie

CC BY SA  
6/2024

**Digitale Transformation  
der Bundesministerien**

Dr. Julia Borggräfe, Bernd Eckstein (Metaplan Gesellschaft für Verwaltungsinnovation)  
Dr. Stefan Heumann, Dr. Florian TheiBing (Agora Digitale Transformation)

*Verwaltung*



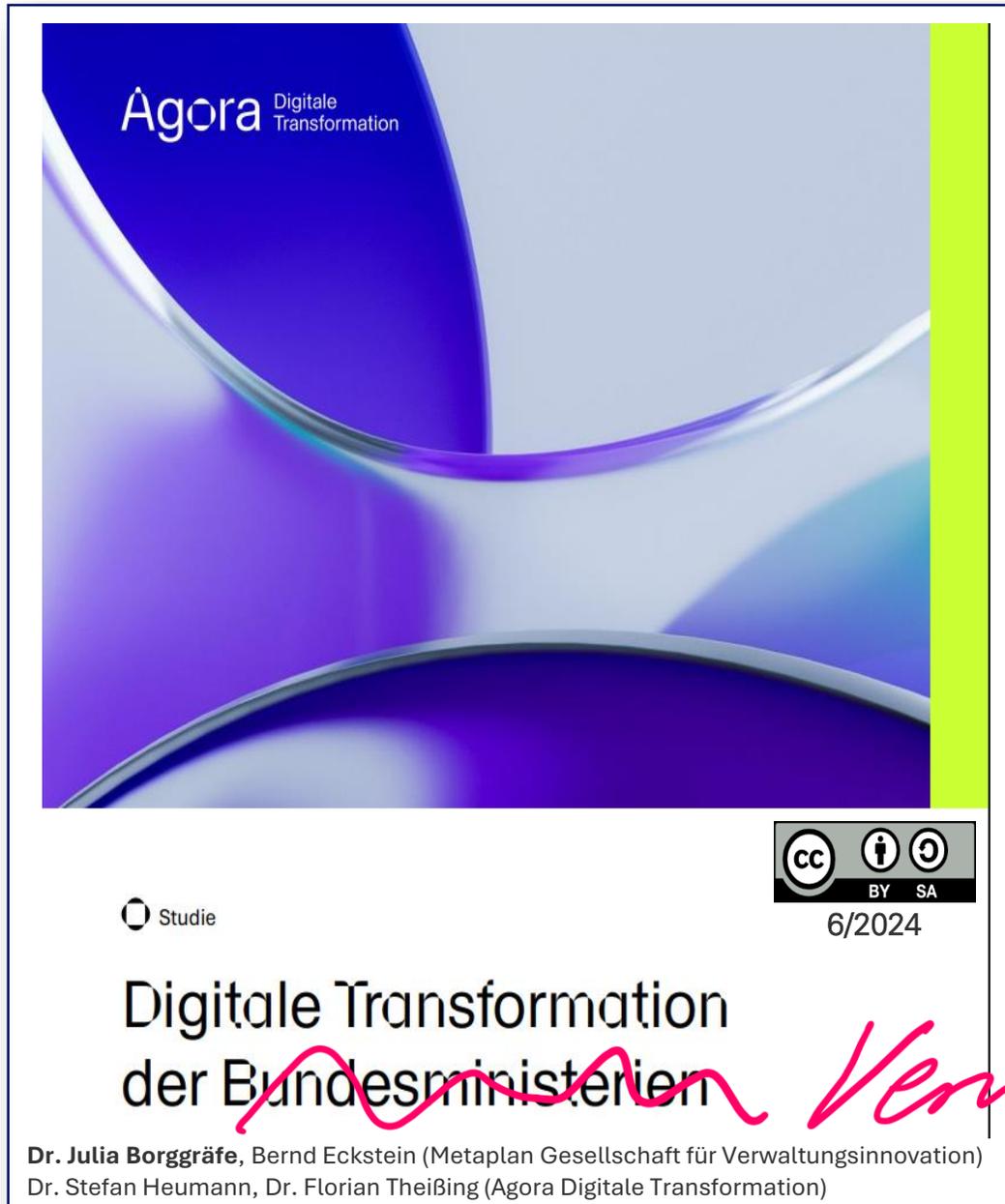
München.  
**Digital.**

[https://agoradigital.de/uploads/2024-06-26\\_ADT\\_Policy\\_Papier\\_Digitale\\_Transformation\\_der\\_Regierungsarbeit.pdf](https://agoradigital.de/uploads/2024-06-26_ADT_Policy_Papier_Digitale_Transformation_der_Regierungsarbeit.pdf)



## Empfehlungen

- Personalprozesse an den Anforderungen der Projekte ausrichten
- Verantwortlichkeit zentral verankern
- Flexiblen Einsatz von Haushaltsmitteln ermöglichen
- Effektive Beteiligungsführung gewährleisten
- Projektlogik und Werkzeuge für echte Ressort-Zusammenarbeit etablieren
- Auftraggeberfähigkeit verbessern





Studie



6/2024

# Digitale Transformation der Bundesministerien

Dr. Julia Borggräfe, Bernd Eckstein (Metaplan Gesellschaft für Verwaltungsinnovation)  
Dr. Stefan Heumann, Dr. Florian Theißing (Agora Digitale Transformation)

## Empfehlungen

- **Personalprozesse an den Anforderungen der Projekte ausrichten**
- **Verantwortlichkeit zentral verankern**
- **Flexiblen Einsatz von Haushaltsmitteln ermöglichen**
- Effektive Beteiligungsführung gewährleisten
- Projektlogik und Werkzeuge für echte Ressort-Zusammenarbeit etablieren
- Auftraggeberfähigkeit verbessern

*Verwaltung*



München.  
**Digital.**

# Personalprozesse an den Anforderungen der Projekte ausrichten



Landeshauptstadt  
München  
**IT-Referat**

## Ausgangspunkt

- Digitalvorhaben brauchen motivierte und qualifizierte Projektmitarbeiter\*innen.
- Personalprozesse orientieren sich an der „Linienorganisation“

## Maßnahmen

- Bewertungssysteme anpassen, Projektkarrieren ermöglichen
- Berufs- und Projekterfahrung bei Einstellungen stärker gewichten
- [PM-]Qualifizierung ermöglichen und einfordern

# Verantwortlichkeit **zentral verankern**



Landeshauptstadt  
München  
**IT-Referat**

## Ausgangspunkt

- Die digitale Transformation der [Bundes]Verwaltung braucht eine stringente Steuerung
- Verteilte Zuständigkeiten und Ressorthoheiten blockieren den Fortschritt

## Maßnahmen

- Zuständigkeit für digitale Transformation der [Bundes]Verwaltung bündeln
- Beteiligungsführung, Budgethoheit, Entscheidungskompetenz übertragen
- Aufgabengerechte Organisation

# Flexiblen Einsatz von Haushaltsmitteln ermöglichen



## Ausgangspunkt

- Digitalvorhaben brauchen finanzielle Flexibilität.
- Das Haushaltswesen erschwert den flexiblen Mitteleinsatz.

## Maßnahmen

- Deckungsfähigkeit und Übertrag von Haushaltsmitteln erleichtern
- Budgets für Digitalvorhaben bereitstellen

**Digitale Souveränität braucht Strategie,  
gemeinsames Handeln und Mut.**



# Digitale Souveränität braucht Strategie, gemeinsames Handeln und Mut.



**Strategischer Rahmen  
Strategisches Handeln**

**Nutzendenorientierung  
Vernetzen und Kooperieren**



**Investition in die Menschen  
Neu Denken, Motivation, „Herzblut“**

# Digitale Souveränität braucht Strategie, gemeinsames Handeln und Mut.



**Strategischer Rahmen  
Strategisches Handeln**

**Nutzendenorientierung  
Vernetzen und Kooperieren**



**Investition in die Menschen  
Neu Denken, Motivation, „Herzblut“**

**Mut zum MACHEN ...**

„Geht nicht. Gibt's nicht. Geht anders.“



Landeshauptstadt  
München  
**IT-Referat**

# Unsere Kanäle



[muenchen.digital](#)



[München Digital](#)



[muenchen.digital](#)



[muenchendigital](#)

**Wolfgang Glock**  
[wolfgang.glock@muenchen.de](mailto:wolfgang.glock@muenchen.de)



München.  
Digital.