



# IT-Strategie der LHM

## Umsetzungszeitraum 2016 und 2017

STEPit2015\_IT-Strategie der LHM - Umsetzungszeitraum 2016 und 2017\_v1.2\_FINAL\_nach IT-Komm.odt

Version: V1.2

Datum: 19.10.2015

Status: final

Erstellt von: D-III (STRAC), GB1

Review: D-III (STRAC), GB1

## Änderungsnachweis

Datum	Erstellt von	Version	Aktivität
	D-III (STRAC), GB1		Bearbeitung der IT-Strategie im Rahmen des STEP <sub>it</sub> 2015  Begleitende Qualitätssicherung
26.08.2015	D-III (STRAC), GB1	0.9	Freigabe für Sonder-IT-Beirat
07.09.2015	D-III (STRAC), GB1	1.0	Finale Version nach Sonder-IT-Beirat Bereitstellung für die Stellungnahme im Rahmen der Beschlussvorlage Nov 2015
28.09.2015	D-III (STRAC), GB1	1.1	Bereitstellung für die IT-Kommission, VPA und VV - Keine Änderungen aus den Stellungnahmen der Referate und Eigenbetriebe
19.10.2015	D-III (STRAC), GB1	1.2	Finale Version nach IT-Kommission

## Inhaltsverzeichnis

<a href="#">1 Management Summary.....</a>	<a href="#">4</a>
<a href="#">2 Einführung.....</a>	<a href="#">5</a>
<a href="#">3 Rahmenbedingungen.....</a>	<a href="#">11</a>
<a href="#">4 Strategische Ausrichtung.....</a>	<a href="#">14</a>
<a href="#">5 Strategischer Umsetzungsplan.....</a>	<a href="#">17</a>
<a href="#">6 Verankerung der IT-Strategie.....</a>	<a href="#">22</a>
<a href="#">7 Ausblick.....</a>	<a href="#">23</a>

# 1 Management Summary

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Handlungsdrucks von unterschiedlichen Seiten und mit dem Ziel, mittels integrativer Prozesse in einer zukunftsfähigen Stadtverwaltung, die Bürgernähe aktiv zu fördern, will sich die Landeshauptstadt München (LHM) strategisch positionieren, um die aktuellen Herausforderungen einer „digitalisierten Zukunft“ durch Flexibilität im Handeln, Stabilität im Betrieb, Effektivität in den Prozessen und Effizienz in der Organisation zu meistern.

Das vorliegende Dokument beschreibt die IT-Strategie der LHM mit dem zeitlichen Fokus auf die Jahre 2016 und 2017. Die Inhalte wurden gemäß eines stadtweit gültigen Prozesses im Auftrag des IT-Beauftragten der LHM unter Beteiligung der Vertreter aus allen drei Häusern der städtischen IT und weiterer Vertreter aus den Facheinheiten der Verwaltung bzw. Eigenbetriebe unter der Federführung von STRAC-GB1 entwickelt, abgestimmt und zur Vorlage im Rahmen eines Stadtratsbeschlusses dokumentiert.

Das IT-Strategiepapier stellt zunächst den Umfang des Betrachtungsrahmens und das Umfeld der Handlungsfelder vor, die im Rahmen einer Initialanalyse einen starken Einfluss auf das Wirken der IT im Zusammenhang mit den städtischen Dienstleistungsangeboten, Verfahren und sonstigen Prozessen haben. Der aktuelle Stand dieser Handlungsfelder bildete analytisch den roten Faden bei der Durchführung von Workshops während des Strategieentwicklungsprozesses im ersten Halbjahr 2015 ab.

Die inner- und außerbetrieblichen Rahmenbedingungen werden anschließend erläutert und aus diesem Wissen, gekoppelt mit dem zuvor ermittelten Zustand, werden die Handlungsfelder Zielszenarien zugeordnet, welche die strategische Ausrichtung der IT in den Jahren 2016 und 2017 als Grundlage für die darauffolgende Zeit ab 2018ff schwerpunktmäßig gestalten.

Um diese Zielszenarien erfolgreich zu erreichen wird dargestellt, wie bereits laufende Aktivitäten dann in kurz- und mittelfristige Maßnahmen in 2016 und 2017 übergehen bzw. Ergebnisse übergeben, die dann für die Jahre 2018ff einen Rahmen für die nächste Aktualisierung der städtischen IT-Strategie vorgeben. Auf dieser Weise wird die Münchner Verwaltung perspektivisch sicherstellen, dass die IT kontinuierlich verbessert wird und stets gerüstet für neue, innovative Verfahren bleibt, die den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt zugute kommen.

Die Umsetzung der IT-Strategie wird zunächst in einem Stadtratsbeschluss festgelegt, durch die Steuerung der IT fortlaufend überwacht und regelmäßig an den Stadtrat berichtet, um die nötige Transparenz zu gewährleisten.

## 2 Einführung

Wie in allen Organisationen ist der Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologie (kurz: „IT“) zur Unterstützung der Verwaltungs- und Geschäftsprozesse der verschiedenen Einheiten in der LHM nicht wegzudenken. Allein die Menge an Vorgängen, die in diesem Zusammenhang hochqualitativ zu bewältigen ist, erfordert einen hohen Automatisierungsgrad der darunterliegenden Prozesse<sup>1</sup>.

Weitere Rahmenbedingungen, wie gesetzliche Vorgaben, technologische Trends und steigende Anforderungen sowohl an die Fachverfahren als auch von Seiten der Bürgerinnen und Bürger und Fachbereiche müssen bei der Planung des IT-Einsatzes und der Einführung von IT-Lösungen berücksichtigt werden.

Daher ist es unabdingbar, eine mit den aktuellen und vorhersehbaren Anforderungen abgestimmte IT-Strategie zu entwickeln, zu veröffentlichen und auch nachhaltig zu leben, damit der rechtlich verankerte Auftrag der Landeshauptstadt München effizient, wirtschaftlich und zukunftsfähig mit informationstechnischer Unterstützung erfüllt werden kann.

Dieses Dokument stellt dar, wie mit planvollem und gemeinsamem Verhalten, Handeln und Entscheiden die Aufgaben der IT der Landeshauptstadt München bewältigt werden sollen.

### ***Betrachtungsrahmen der städtischen IT-Strategie***

#### **Aufgabenstellung und Zielsetzung**

Die HA III im Direktorium, STRAC, wurde beauftragt, dem Stadtrat eine entsprechende, neue IT-Strategie im Herbst 2015 vorzulegen. Diese IT-Strategie löst die alten Strategiepapiere (z. B. aus 2007) ab, basiert auf den Beschlüssen zur strategischen Neuausrichtung der IT (MIT-KonkreT / insbesondere Beschluss vom 27.01.2010) und ergänzt diese.

Die durch den Oberbürgermeister beauftragte externe Untersuchung der städtischen IT (ab Herbst 2015) sowie die Zufriedenheitsumfrage der städtischen Beschäftigten (im Sommer 2015) unterstreichen den Einfluss der IT auf die Effektivität des städtischen Handelns, sowohl im Blickfeld der internen Anwenderinnen und Anwender in den Referaten und Eigenbetrieben als auch in den Interaktionen der Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltung.

**Beauftragt wurde die Erarbeitung einer Strategie, welche die folgenden drei Dimensionen abdeckt:**

- **Die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger sowie der Partner und der Wirtschaft an eine moderne Verwaltung und der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die LHM als moderne Arbeitgeberin müssen Berücksichtigung finden,**
- **diese Wünsche müssen aufgegriffen und die sich daraus ableitenden Bedürfnisse der Verwaltung erkannt werden und**
- **auf dieser Basis müssen strategische Positionen und konkrete Handlungsziele für die (zukünftige) Ausrichtung der IT der Landeshauptstadt München als modernen und leistungsfähigen Dienstleister adressiert werden.**

Die Fokussierung auf die Jahre 2016 und 2017 wurde gewählt, um pragmatische Ansätze bei der Formulierung strategischer Schwerpunkte und Handlungsziele zu fördern. Vor allem soll der Nutzen bei der Auswahl konkreter Maßnahmen im Vordergrund stehen. Außerdem sollen die vorgestellten Handlungsempfehlungen eine flexible Basis bilden, auf der weitere Entwicklungen ermöglicht werden.

---

<sup>1</sup> Diese Erkenntnisse werden durch eine Reihe von Veröffentlichungen bestätigt, z. B. das „Programm Digitale Verwaltung 2020“ des BMI usw..

Der relativ kurze Betrachtungszeitraum ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass die neue Organisation der IT noch relativ jung ist und es sich um einen erstmaligen Durchlauf des Strategieentwicklungsprozesses handelt. Eine Justierung der strategischen Inhalte in Form eines Reviews ist im Rahmen der Steuerungs- bzw. Qualitätssicherungsmechanismen Ende 2017 vorgesehen (s. Kap. 6.).

## Struktur dieses Dokuments

Einleitend wird kurz das methodische Verfahren, das bei der Entwicklung der Strategie verwendet wurde, erläutert. Details hierzu finden sich in der Anlage 2.

Anschließend besteht das vorliegende Dokument im Wesentlichen aus drei Hauptteilen, die wie folgt gegliedert sind:

- Beschreibung der Rahmenbedingungen, die beeinflussende Faktoren sind,
- Inhaltliche Aktivitäten, die erläutern, welche erforderlichen Maßnahmen umzusetzen sind und
- Managementmechanismen, welche die Umsetzung der Strategie steuern.

Das Dokument wird dann mit einem Ausblick in die weitere Zukunft inhaltlich abgeschlossen.

## Geltungsbereich

Die vorliegende IT-Strategie gilt für alle Einheiten der gesamten LHM. Sie ersetzt alle entgegenstehenden bisherigen, strategischen Aussagen aus Beschlüssen und IT-Gremien, ergänzt die Festlegungen der strategischen Neuausrichtung (MIT-KonkreT) und gilt weiter bis zur Überarbeitung – voraussichtlich im Jahr 2017, bei der sie mit den in 2016 und 2017 gewonnenen Erkenntnissen fortgeschrieben wird. Die stadtweiten Vorgaben zur IT-Sicherheit bleiben unberührt.

Die neue IT-Strategie richtet sich obigen Zielstellungen zufolge an folgende Adressaten:

- Stadtrat
- Oberbürgermeister und die Bürgermeister
- IT-Beauftragter
- Referatsleitungen
- Werkleitungen
- IT-Entscheidungsträger
- IT-Schaffende und
- Kunden der IT (vorwiegend Fachbereiche)

In MIT-KonkreT wurden Sonderbereiche definiert, für die abweichende Regelungen gelten. Einige der Sonderbereiche werden noch an die allgemein bereits umgesetzten Organisationsstrukturen angeglichen. Die sich daraus ergebenden Besonderheiten sind zu berücksichtigen<sup>2</sup>.

Eine herausragende Rolle hat hierbei das Referat für Bildung und Sport (RBS). In diesem Referat finden sich etwa die Hälfte der Anwenderinnen und Anwender sowie Arbeitsplätze. Aufgrund der besonderen Situation dort müssen im Dialog mit dem RBS gemeinsam Lösungen gefunden werden, die die Ergebnisse der externen Untersuchung der IT im RBS angemessen berücksichtigen, gleichzeitig aber dem Geist der hier vorgetragenen strategischen Aussagen nicht zuwiderlaufen.

Dies gilt beispielsweise für die Wahrnehmung von Aufgaben im Wege externer Dienstleistungen. Im RBS soll das interne Personal – insbesondere für den pädagogischen Bereich – befähigt sein, Dienstleister zu steuern.

---

<sup>2</sup> Vgl. auch die Geschäftsanweisung für die IT (MIT-GA).

Im Rahmen der Heranführung an die neuen Organisationsstrukturen wird das RBS auch nicht in der Lage sein, die sich aus dieser Strategie ergebenden zeitlichen Planungen einzuhalten.

## Strategische Vorgehensweise

Die Entwicklung der IT-Strategie der Landeshauptstadt München folgte in 2015 erstmals einem strukturierten Prozess, der im Rahmen des Teilprojektes 512 des Programms MIT-KonkreT entwickelt und vom Lenkungskreis MIT-KonkreT verabschiedet wurde. Der Prozess beschreibt neben den beteiligten Rollen der Akteure auch die Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie die wesentlichen Ergebnisse. Für die Durchführung des Prozesses der IT-Strategieentwicklung wie auch für die Inhalte der IT-Strategie ist STRAC/GB1 verantwortlich (Processownership und Prozessmanagement). Dieser Prozess trägt den Namen „STEP<sub>IT</sub>“ (STrategieEntwicklungsProzess für die IT) und wird in der Anlage 2 („Methodisches Vorgehen“) kurz erläutert.

## Handlungsfelder im Prozessdurchlauf 2015

Im Vorfeld des STEP<sub>IT</sub> Prozesses in 2015 wurden aus Erfahrungen der Vergangenheit, Anfragen aus Stadtrat und Belegschaft sowie bestehenden IT-Zielen aus sämtlichen Beschlüssen und anderen Dokumenten 12 Handlungsfelder mit strategischem Bezug abgeleitet, zusammengefasst und in drei zusammenhängende Themenblöcke zugeordnet. Diese Darstellungsform dient zum einen der Vermittlung des Prozesses für alle Zielgruppen/Stakeholder innerhalb der LHM und zum anderen fördert die zielgruppengerechte Beteiligung und Kommunikation sowie das Verständnis der Entscheidungsgremien in Verwaltung und Politik für die Inhalte der IT-Strategie. Außerdem hilft die Betrachtung dabei, den Wahrnehmungshorizont der rein internen IT-Sicht zu erweitern.

Die drei Themenblöcke bilden somit eine logische Struktur ab, die an die Schichten einer Pyramide erinnert.

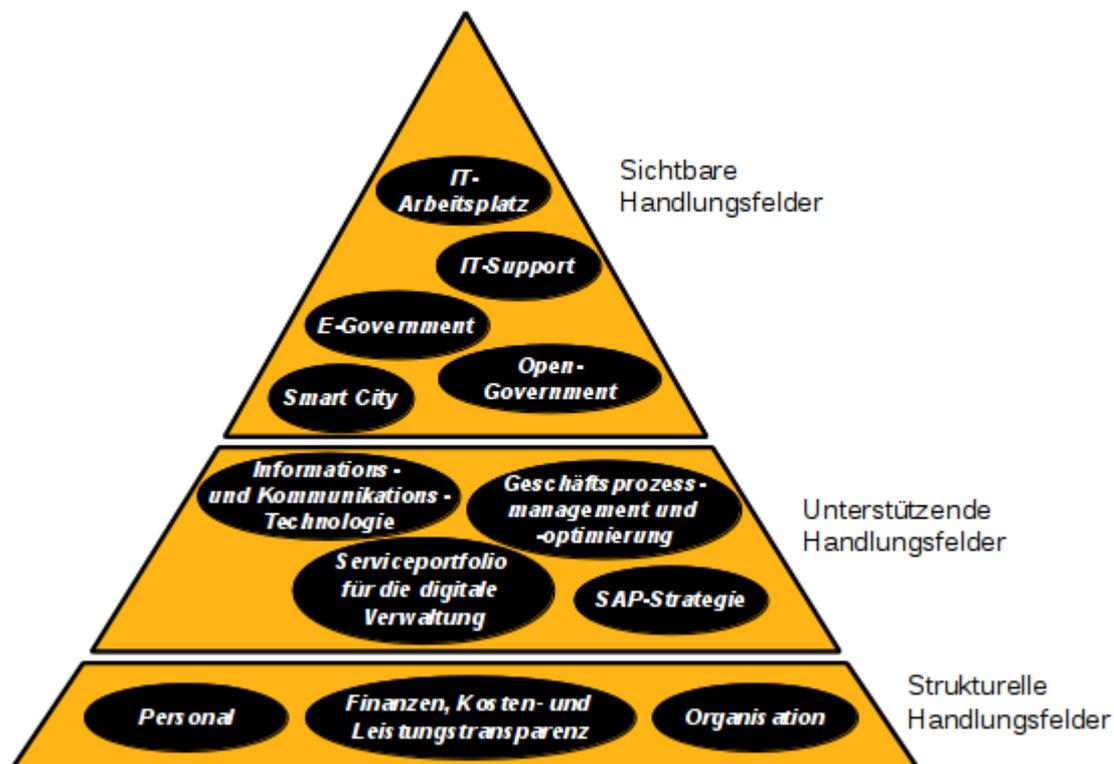


Abbildung 1: Die „IT-Nutzen-Pyramide“

Erläuterungen zu den Schichten:

<i>Sichtbare Handlungsfelder</i>	Handlungsfelder mit wahrnehmbarem Nutzen bzw. unmittelbarem Bezug zu Anwenderinnen und Anwendern bzw. Bürgerinnen und Bürgern.
<i>Unterstützende Handlungsfelder</i>	Handlungsfelder, welche die sichtbaren Handlungsfelder technologisch oder methodisch unterstützen.
<i>Strukturelle Handlungsfelder</i>	Handlungsfelder, die organisatorische oder strukturelle Voraussetzungen für die beiden darüber liegenden Schichten schaffen.

Handlungsfelder sind situationsbezogen und bilden Schwerpunkte für die Bearbeitung in einem Durchlauf des Strategieentwicklungsprozesses. Damit handelt es sich um Gedankenkonstrukte, die die Komplexität reduzieren, durch den Prozess leiten und die Arbeit im jeweiligen Durchlauf auf die aktuell relevanten Betrachtungsschwerpunkte konzentrieren. Der Aktualitätsbezug führt auch dazu, dass die Bearbeitung eines Handlungsfeldes nichts über die absolute Bedeutung des Handlungsfeldes aussagt.

Diese Methodik führt beispielsweise dazu, dass das sehr bedeutende Handlungsfeld „IT-Sicherheit“ im aktuellen Durchlauf nicht betrachtet und bearbeitet wurde. Im diesem Handlungsfeld wurde in den letzten Jahren – orientiert an der ISO/IEC 27000 ff. – sowohl ein Vorgehensmodell und ein Informationssicherheits-Managementsystem als auch ein Paket an Vorgaben erarbeitet, so dass für den Bereich der IT-Sicherheit für den Betrachtungszeitraum 2016/17 kein Bedarf für eine neue Ausrichtung gesehen wurde. Zudem bietet in diesem Handlungsfeld die direkte Delegation des Oberbürgermeisters auf die leitenden Führungskräfte von STRAC ausreichend Möglichkeiten für eine strategische Ausrichtung.

Im Folgenden werden die im Rahmen des „STEP<sub>it</sub>“ 2016/17 bearbeiteten Handlungsfelder kurz inhaltlich erläutert.

## **Sichtbare Handlungsfelder**

### ***IT-Arbeitsplatz [ABP]***

Eine moderne, sichere und flexible Arbeitsumgebung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt eine entsprechende IT-Unterstützung und IT-Ausstattung voraus. Diese umfasst sowohl stationäre als auch mobile Arbeitsmittel unterschiedlichster Ausprägungen. Dabei ist besonders darauf zu achten, dass, vieles, was als selbstverständlich empfunden wird, wie der Einsatz aktueller Software, der Zugriff auf Daten und Services von verschiedenen Orten und problemloses Drucken auf benutzerfreundliche und effiziente Art und Weise gewährleistet wird.

### ***IT-Support [SUP]***

IT-Support betrifft die Aufnahme und Behebung von Störungsmeldungen in angemessener Zeit und Güte sowie die zufriedenstellende Bearbeitung von standardisierten Anforderungen und Anfragen (Requests). Aktuell beziehen sich diese IT-Support-Leistungen auf die LHM-internen Strukturen; künftig ist dabei mit zunehmendem Einsatz von E-/Open-Government auch an die Betreuung von Bürgerinnen und Bürgern sowie juristischen Personen zu denken.

### ***E-Government [EGOV]***

Unter E-Government versteht man „die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien“. Damit schafft E-Government die

Voraussetzungen für zeit- und ortsunabhängige Verwaltungsdienste sowie für durchgängig digitale Verwaltungsprozesse als Basis für eine digitale Transformation der Verwaltung. Adressaten von E-Government sind dabei nicht nur die Bürgerinnen und Bürger sondern insbesondere auch die Wirtschaft und die staatlichen, kommunalen und sonstigen behördlichen Institutionen. Gesetzliche Anforderungen an E-Government sind auf Bundesebene bereits heute verbindlich und wirken in den kommunalen Auftrag. Insbesondere von dem noch in 2015 erwarteten Bayrischen E-Government Gesetz werden wichtige Voraussetzungen und Impulse für eine moderne kommunale Verwaltung erwartet, aber auch gefordert.

### ***Open-Government [OGOV]***

Open-Government steht synonym für die Öffnung von Regierung und Verwaltung gegenüber der Bevölkerung und der Wirtschaft. Kernelemente von Open-Government sind Offenheit, Transparenz, Partizipation und Kollaboration. Zur Unterstützung der Wertschöpfung durch Open Innovation und der Zusammenarbeit mit anderen ist die Bereitstellung offener Daten, die Nutzung offener Standards und Schnittstellen für Interoperabilität, der Einsatz und die Nutzung quelloffener Software und die Verwendung fortschrittlicher WEB-Technologien essentiell. Neben den gestiegenen Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern und Wirtschaftsunternehmen an eine moderne, offene Verwaltung, werden aktuell gesetzliche Vorgaben auf allen Ebenen vorangetrieben. Das Thema Open Government hat viele Überschneidungen mit dem Smart City Konzept.

### ***Smart City [SMC]***

Smart City ist ein Sammelbegriff für gesamtheitliche Entwicklungskonzepte, die darauf abzielen, Städte effizienter, technologisch fortschrittlicher, grüner und sozial inklusiver zu gestalten. Diese Konzepte beinhalten technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Innovationen. Ziel ist die Gestaltung einer lebenswerteren Stadt, in der die Verwaltungs-IT das tägliche Leben der Stadtgesellschaft lebenswerter macht.

## **Unterstützende Handlungsfelder**

### ***Geschäftsprozessmanagement [GPM]***

Das Geschäftsprozessmanagement (GPM) schafft die Grundlage für ein optimiertes, wirtschaftliches und organisatorisches Handeln. Durch die Modellierung und Optimierung der Geschäftsprozesse wird eine enge Verbindung zwischen Fachbereichen und IT geschaffen. Das GPM macht den Mehrwert der informationstechnischen Unterstützung (z. B. durch eine automatisierte Abwicklung) für die Referate und Eigenbetriebe sichtbar.

### ***Service Portfolio Management für die digitale Verwaltung [SPM]***

Die digitalisierte Verwaltung wird neue Formen der Zusammenarbeit, mehr Mobilität, vernetztes Arbeiten und vernetztes Wissen erfordern und durch den übergreifenden Austausch von Informationen und Leistungen gekennzeichnet sein. Dieses „mehr Miteinander“ wird ein verändertes bzw. neu ausgerichtetes Leistungsspektrum der IT erfordern. Das Leistungsspektrum der IT wiederum ist in hohem Maße durch das Serviceportfolio der IT gekennzeichnet, also durch die Menge aller Services, die die IT ihren Kunden anbietet. Diese IT-Services müssen aufeinander abgestimmt und geeignet sein, die Aufgabenerfüllung der Kunden bestmöglich zu unterstützen. Aus Sicht der IT-Organisation ist es daher unabdingbar, das IT-Serviceportfolio sowohl inhaltlich wie auch strukturell bewusst zu planen und zu steuern, um den Anforderungen gerecht zu werden, die durch die Digitalisierung der Verwaltung bereits entstanden sind und noch entstehen werden.

## ***SAP-Strategie [SAP]***

Im Rechnungswesen, in der Logistik und im Personalmanagement wird SAP stadtwweit als strategische Plattform bei der LHM eingesetzt. Dies wird durch SAP-Industrielösungen ergänzt. Damit ist eine hohe Anwenderdurchdringung in den Kernprozessen der Stadtverwaltung entstanden, die um weitere Standardlösungen auf derselben Technologiebasis erweitert werden kann. Die strategische Positionierung von SAP wurde folglich durch entsprechende Beschlüsse unterstrichen, die eine Konsolidierung in weiteren Anwendungsfällen in der LHM bedingen, insbesondere wo standardisierte Lösungen verfügbar sind und integriert werden können.

## ***Informations- und Kommunikations-Technologie [ITK]***

Das Handlungsfeld ITK umfasst die Anwendungen, die Infrastruktur, die Entwicklungswerkzeuge und -methoden sowie die im Betrieb eingesetzten technischen Ressourcen, entsprechend orientiert an den Anforderungen der Nutzer. Über die Methoden und Verfahren des Architektur- und Life-Cycle-Managements wird die Anwendungs- und IT-Landschaft der LHM beschrieben. Die Steuerung und Entwicklung erfolgt über definierte Prozesse in der IT.

## **Strukturelle Handlungsfelder**

### ***Personal [PER]***

Motiviertes und zufriedenes Personal ist unsere wertvollste Ressource; ohne solches Personal können keine IT-Ziele erreicht werden. In diesem Handlungsfeld werden die IT-Schaffenden betrachtet, die in den drei Häusern der IT arbeiten. In der Regel haben die Stellen der IT-Schaffenden einen entsprechenden Stellenvermerk im Rahmen der Umorganisation 2012 erhalten oder befinden sich in den Kleinsteinheiten. Kompetenz und Professionalität in Verbindung mit ausreichender Kapazität bei den IT-Schaffenden ist der Dreh- und Angelpunkt für die allgemeine Qualität der IT-Leistungserbringung.

### ***Organisation [ORG]***

Dieses Handlungsfeld beleuchtet grundsätzlich die aufbau- und prozessorganisatorischen Optimierungen im Kontext der IT sowie Aussagen zum Projektmanagement. Konkret sind für den aktuellen Strategiedurchlauf die grundlegenden Gestaltungsprinzipien für die Aufbauorganisation (Plan-Build-Run-Orientierung, zweistufige Leistungserbringung) sowie die IT-Governance (insbesondere Mandat der IT, die Regelungen für Verantwortung und Entscheidungswege, Führungsprozesse, Qualitäts- und Risikomanagement sowie Finanzsteuerung) zu betrachten; hierfür soll/kann nicht auf die Ergebnisse einer externen Untersuchung gewartet werden. Die Fragen der schnellen und flexiblen Reaktion auf Veränderungen in den Anforderungen und eine angemessene Personalausstattung sind ebenfalls aktuelle Gegenstände der Betrachtungen im Handlungsfeld ORG.

### ***Finanzen, Kosten- und Leistungstransparenz [FKL]***

Das Handlungsfeld FKL behandelt Leistungsfähigkeit der IT (definieren, messen und darstellen), die IT-Kosten und -Kostentransparenz, ihre Angemessenheit bzgl. Leistungen, Effizienz und Nutzen (nicht aus der Sicht Leistungserbringer sondern aus Kundensicht), Finanzplanung und -steuerung, finanzielle Verantwortung, Budgets und Wertgrenzen sowie Ausgabe- und Vergabeermächtigungen.

### 3 Rahmenbedingungen

Diskussionen bzw. Beratungen in der IT-Kommission und Anfragen bzw. Anträge, die durch den Stadtrat in die Verwaltung eingeflossen sind, haben gezeigt, dass eine Reihe von Erwartungen an die IT der LHM gestellt werden. Diese Anforderungen decken einige bekannte Themen ab, welche die IT-Einheiten in vielen Organisationen beschäftigen, beispielsweise Serviceorientierung der IT, Flexibilität bei der Reaktion auf neue Anforderungen und deren Umsetzung oder Standardisierung.

Hieraus lassen sich Grundsaterwartungen und damit Leitplanken ableiten, zum einen für das tagtägliche Handeln der IT-Häuser und zum anderen als Kernelemente der externen Untersuchung, die bereits in Kap. 2.1 erwähnt wurde.

Insbesondere wird vom Oberbürgermeister erwartet, dass

- die Leistungsfähigkeit der IT den Ansprüchen einer modernen Großstadtverwaltung gerecht wird,
- die IT die Bedürfnisse ihrer Nutzerinnen und Nutzer jederzeit zufriedenstellend abdeckt und
- die IT-Organisation effizient sowie
- die IT wirtschaftlich ist.

An folgenden Leitplanken soll die IT der Landeshauptstadt München orientiert werden.

<b>direkt beeinflussbar</b>	<b>mittelbar beeinflussbar</b>
Standardisierte, optimierte und transparente Prozesse	Effizienzsteigerung in der IT und durch die IT
Klare Regelung von Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswegen	Erhöhung der Kundenzufriedenheit (in Verbindung mit dem Dienstleistungsgedanken)
Festlegung von IT-Standards und -Methoden für eine zukunftsorientierte IT-Landschaft	Ausbau der Finanz- und Kostentransparenz
Qualifizierung des Personals	Sicherstellung der Innovationsfähigkeit (schneller, flexibler)

#### **Stadtinterne Themenbereiche**

Die im Folgenden aufgeführten Beschreibungen stammen aus den Analysen der Ergebnisse der durchgeführten Workshops, in denen die Führungskräfte der IT-Häuser Aussagen zu den aktuellen Betrachtungen getroffen haben.

#### **Personelle Anforderungen**

Eine grundsätzliche Annahme, die im Rahmen von MIT-KonkreT von der Stadtspitze betont wurde, ist der Erhalt der IT als Kernkompetenz der LHM. Durch Fortbildungsmaßnahmen sollte die Flexibilität des Einsatzes der IT-Schaffenden erhöht und ein Stellenabbau vermieden werden, der anderswo in der Wirtschaft aufgetreten ist.

Zunehmende Ressourcenengpässe in allen Häusern der IT haben gezeigt, dass insbesondere IT-Personal eine sehr knappe Ressource ist. Durch die prognostizierte demographische Entwicklung der städtischen Beschäftigten wird ebenfalls angenommen, dass sich diese Problematik in den nächsten Jahren sogar verschärfen wird.

Fehlende interne Personalkapazitäten werden teilweise durch einen hohen Anteil externer Dienstleister kompensiert – auch an zentralen Positionen – die es gemäß Anordnung der Stadtspitze gilt, abzubauen. Durchgeführte Mitarbeiterbefragungen (z. B. GPTW) zeigen eine hohe Unzufriedenheit mit der IT. Besondere Kritikpunkte sind Information, Kommunikation und Führungskultur.

Eine aufbauorganisatorische Neuordnung der IT aus MIT-KonkreT wurde 2012 begonnen, diese ist aber in der Umsetzung von Abläufen und Prozessen aktuell hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Es gibt Reibungsverluste an den Schnittstellen zwischen den IT-Häusern bzw. Einheiten. Mit dem Modell der „Kernkompetenzfokussierung“ (KKF) wird die grundsätzliche Verteilung der Aufgaben zwischen den Häusern geregelt und diese soll dem Abbau von Parallelstrukturen dienen. Inzwischen erfolgen im Einvernehmen der drei Häuser der IT in der Praxis einzelne Justierungen dieser Aufgabenverteilung.

## **Business-Anforderungen**

Die Darstellung der Leistungsfähigkeit und des Nutzens der IT gegenüber dem Stadtrat, der Stadtspitze und den Kunden gelingt nicht. Die Kosten werden durchgängig als zu hoch empfunden.

Die Service-Orientierung ist ein grundlegendes Konzept in der LHM. Seit 2009 wird versucht, die Einführung von IT-Services und zugehöriger Service-Level-Agreements (SLAs) voranzutreiben. Das sich langsam entwickelnde Portfolio der IT-Services wird allerdings immer noch nicht aktiv geplant, gesteuert und kontrolliert.

Die Geschäftsprozessmodellierung als Methode ist bei der LHM auch grundsätzlich anerkannt und als Aufgabe bei den dIKAs verortet. Die methodische Weiterentwicklung wird referatsübergreifend vorangetrieben und eine Toolunterstützung wird als stadtweiter Service von STRAC angeboten. Ein systematisches, übergreifendes Geschäftsprozessmanagement findet jedoch noch nicht statt.

## **Technologische Anforderungen**

Die IT-Landschaft der LHM ist in weiten Bereichen heterogen, veraltet und beinhaltet redundante Lösungen. Die „Betriebsübergänge“ zu it@M sind nicht durchgängig umgesetzt. Aktuelle Infrastrukturprojekte wie Betriebsstabilisierung (BEST), NeSsi und Rechenzentrumsumzug adressieren nur zum Teil die oben genannten Probleme.

Der IT-Support ist grundsätzlich sowohl in der IT-Aufbauorganisation als auch in der -Ablauforganisation formell eingerichtet. Die operative Umsetzung erfüllt die aktuellen Anforderungen der Kunden wie auch der IT-Organisation nicht, wie Umfragen bestätigen.

Nicht mehr zeitgemäße Betriebssystem- und Softwareversionen, veraltete Hardware und Browser schränken die Gebrauchsfähigkeit und Sicherheit der IT-Arbeitsplätze deutlich ein. Der Zugriff auf Daten und Anwendungen außerhalb der lokalen Netze ist nahezu unmöglich. Mobilgeräte – sowohl Notebooks als auch Tablets und Smartphones - gehören noch nicht zum Arbeitsalltag. Dies führt zu Unzufriedenheit bei den Anwenderinnen und Anwendern.

Im Durchschnitt verwenden ca. 30% der Anwenderinnen und Anwender der LHM SAP-Produkte; in den Eigenbetrieben ist diese Quote deutlich höher (ca. 70%). SAP-Potentiale werden sowohl in der Anwendungsbreite als auch in der -tiefe jedoch nicht genutzt (verwendbare Module/Lizenzen liegen brach und werden bei der Bewertung neuer Vorhaben nicht bzw. unzureichend berücksichtigt). Die Lage bzgl. der Verbindlichkeit von SAP- und Herstellerunabhängigkeit- bzw. Open Source-Strategien bei der LHM ist unklar und es gibt mehrere Beschlüsse zu diesen Themen, die unterschiedlich interpretiert werden.

## **Externe Einflüsse**

In einer Reihe von Prognosen wird bestätigt, dass die Bevölkerungszahl der Stadt München weiter steigen wird<sup>3</sup>. Wie oben erwähnt muss die Stadtverwaltung alles Notwendige mit voraussichtlich immer weniger Personal beherrschen. Unter zunehmendem Druck von der Politik (Bund, Land, Kreis und Stadt) und den Bürgerinnen und Bürgern (s. u.) entsteht noch größerer Handlungsbedarf zur Effizienzsteigerung der erforderlichen Prozesse. Eine nachhaltigen Verbesserung kann eine weitere Automatisierung bieten. Diese verlangt den Einsatz flexibler, bedürfnisorientierter Informations- und Kommunikationstechnologien mit angemessener Verfügbarkeit und

---

<sup>3</sup> Siehe u.a. auch „Perspektive München, Stadtentwicklungsplan“ und die aktuelle Altersstrukturanalyse der städtischen Beschäftigten des POR.

entsprechendem Support.

## **Gesellschaftliche Treiber und -Trends**

Die Gesellschaft entwickelt sich zunehmend rasant, insbesondere im Bereich verfügbarer Informations- und Kommunikationstechnologien. Vor dem Hintergrund einer immer älter werdenden Bevölkerung steigt der Anteil an hochtechnisierten Mitbürgerinnen und Mitbürgern (sogen. „digital Natives“). Diese Bürgerinnen und Bürger haben entsprechende Anforderungen an die Verwaltung, die es ihnen erlauben, die notwendigen Vorgänge auf ähnliche Weise, wie sie andere Aufgaben erledigen, serviceorientiert abzuwickeln.

Es wird daher von den Bürgerinnen und Bürgern erwartet, dass die LHM Möglichkeiten anbietet, Standardprozesse ohne den Gang zum Amt und zu einer Zeit, die sie bestimmen, abzuschließen. Damit steigen zum einen die Verfügbarkeitsanforderungen für diese Services und zum anderen die Qualitätsansprüche an die benötigten Informationen (zunehmend auch an den Schutz selbiger).

## **Technologietreiber und -Trends**

Die Welt wird „mobiler“, sowohl in der Bürgerschaft als auch in den Organisationen, mit denen sie interagieren. Mobilität äußert sich auch in den Erfahrungen der Bevölkerung, die auf Reisen gemacht wurden. Die Angebote anderer Städte und Kommunen – im Inland wie im Ausland – wecken Ansprüche auf vergleichbare Services zu Hause, insbes. dann, wenn ein klarer Nutzen erkennbar ist (z. B. aktuelle Fahrpläne des öPNV). Schon mehrfach wurden Wünsche in der Form von Stadtratsanträgen geäußert, mobile „Apps“ für die Bürgerinnen und Bürger (z. B. Handy-Parken, Mängelmeldung, usw.) stadtsseitig mit Services „in Echtzeit“ bereitzustellen.

Im Umfeld der Gebäudeautomatisierung und unter ökologischen Aspekten, wie z. B. Energieeffizienz und Verkehrsoptimierung, sind Anzeichen erkennbar, wie öffentliche, „intelligente“ Netze Vorteile für die Bürgerschaft eröffnen, wenn diese vernünftig eingesetzt werden (s. a. Ausführungen zum Handlungsfeld „Smart-City“ in Kap. 2).

## **Gesetzliche Entwicklungen**

Die Legislative hat naturgemäß einen starken Einfluss auf die Stadtverwaltung, ihre Kompetenzen und folglich die Ausgestaltung informationstechnischer Unterstützung der Geschäftsprozesse. Neue Vorgaben, z. B. im Einwohner-, Kraftfahrzeug-, Sozial-, Steuer- oder Finanzrecht ziehen Aufwände nach sich, wenn sie in bestehenden oder durch neue Verfahren abgebildet bzw. eingeführt werden müssen. Aktuelle Beispiele sind u. a.:

- E-Government-Gesetz
- Fahrzeug-Zulassungsverordnung mit internetbasierter Abmeldung

Einige Gesetze dienen wiederum der Förderung neuer Technologien im behördlichen Umfeld. Beispiele hierfür sind E- und O-Government, ePayment und e-Rechnungsvorgaben usw., die bestimmen, dass IT auch „für die Bürgerinnen und Bürger“ oder Firmen aufgebaut werden soll.

In allen Fällen müssen die entsprechenden Vorhaben zur Umsetzung dieser Anforderungen strategisch geplant und überwacht werden.

## 4 Strategische Ausrichtung

Vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen wurde eine Reihe von Zielszenarien in den entsprechenden Workshops im Strategieentwicklungsprozess diskutiert, die von STRAC-GB1 analysiert und zu den Handlungsfeldern – mit den passenden strategischen Aussagen versehen – zugeordnet wurden. Die Ordnung folgt der bereits vorgestellten Struktur aus dem Kap. 2.3, damit der logische Zusammenhang ersichtlich bleibt. Diese Zielszenarien beschreiben jeweils die langfristige Situation, in der das Handlungsfeld erfolgreich adressiert wurde, retrospektiv betrachtet. Sie weisen damit auf die kurz- und mittelfristigen Schwerpunkte, die im Kap. 5 aufgezeigt werden.

### ***Zielszenarien zu den sichtbaren Handlungsfeldern***

#### **IT-Arbeitsplatz [ABP]**

Die IT-Unterstützung verschiedenster Arbeitsumgebungen folgt einem einheitlichen Konzept. Dieses berücksichtigt Standardisierung und Flexibilität ebenso wie moderne und zukunftsfähige Ansätze, um auch mobiles Arbeiten oder das Arbeiten von Zuhause zu unterstützen. Grundsätzlich entspricht der IT-Arbeitsplatz dem Stand der Technik und der Betrieb der Arbeitsplätze ist optimiert. Hierbei werden wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt. Der IT-Arbeitsplatz trägt nachhaltig zur Zufriedenheit der Anwenderinnen und Anwender bei.

#### **IT-Support [SUP]**

Qualität und Umfang des IT-Supports orientieren sich an den Anforderungen der Kunden wie auch der IT-Organisation unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte. Der IT-Support bildet alle relevanten ITIL-Prozesse – insbesondere Incident und Request Fulfilment Management - ab, ist nachhaltig in der Ablauf- und Aufbauorganisation etabliert und wird effektiv eingesetzt. Die Support-Prozesse sind professionalisiert und für zukünftige Nutzungsszenarien (z. B. E-Government, Betreuung externer Kunden/Nutzer) vorbereitet.

#### **E-Government [EGOV]**

Getrieben durch gesetzliche Rahmenvorgaben und den Forderungen aus Bürgerschaft, Wirtschaft und Verwaltungen werden das Angebot an Plattformen und das Online-Angebot von Verwaltungsdiensten weiter ausgebaut. Dabei werden die Potentiale neuer Technologien genutzt. Auf längere Sicht werden Prozesse durchgängig (Ende-zu-Ende) von Bürgerin und Bürger aus in die Verwaltung hinein ausgeprägt sein, mit dem Ziel einer Entlastung und Effizienzsteigerung in der Verwaltung. Auch durchgängige, übergreifende Prozesse mit Unternehmen und Behörden sind etabliert. Dazu ist es erforderlich, die Anwendungslandschaft bei der Stadt für die Nutzung in Online-Diensten zu öffnen und zu befähigen, daneben weiterhin die klassischen Zugangswege aber auch integrativ zu bedienen. Wichtig ist, die Fachbereiche hinsichtlich der Möglichkeiten – aber auch der Forderungen – im Kontext E-Government „mit zu nehmen“ sowie konkret auf die Veränderungen vorzubereiten, zu beraten und zu unterstützen.

#### **Open-Government [OGOV]**

Die Stärkung der Zusammenarbeit mit der Bevölkerung, Organisationen und Wirtschaft gilt es voranzutreiben und dafür Plattformen zur bereitzustellen. Im Bereich Open-Data muss das Angebot an offenen Daten umfassend ausgebaut und die Zusammenarbeit mit der IT-Community intensiviert werden. Dafür sind rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen sowie eine Kostenfreiheit der Daten umzusetzen. Open-Government gilt es in der Verwaltung zu verankern; die IT unterstützt hier durch das Bereitstellen attraktiver Lösungen, Plattformen und Angeboten in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen und Dritten.

#### **Smart-Cities [SMC]**

Zunächst sollen in räumlich begrenzten Stadtbereichen Konzepte im Kontext Energieeffizienz, Mobilität und Informations- und Kommunikationstechnik im Rahmen des Programms „Horizon

2020“ weiter verfolgt werden. Hierzu bieten die bereits gemeinsam mit den Referaten RAW, PLAN und DIR aufgegriffenen und geplanten Maßnahmen einen wichtigen Beitrag. Beispiele wären Kollaborationsplattformen, aber auch erweiterte Möglichkeiten zu Nutzung von (offenen) Daten (Stichwort: Smart Data) für eine verbesserte Planung und langfristige Entwicklung oder die Möglichkeit für Bürgerinnen und Bürger, intuitiv (über Apps) Verwaltungsdaten zu nutzen. Die IT begleitet hier die Initiativen in den Fachbereichen als kompetenter Partner, ist Enabler und bringt Impulse für die Umsetzung innovativer Ideen. Eine Umsetzung der Ideen erfolgt gemeinsam mit Partnern aus Wirtschaft, Gesellschaft und Verwaltung. IT ist hier essentieller Baustein und querschnittlich über alle Themen zu sehen. Auf Länder-, nationaler und europäischer Ebene wirkt die IT der LHM im Rahmen vorgenannter Initiativen mit, fördert die Leistungsfähigkeit und Außenwahrnehmung Münchens als eine moderne kommunale Verwaltung in Zusammenarbeit mit Referaten/ Eigenbetrieben und Partnern aus Wirtschaft und anderen Behörden

## ***Zielszenarien zu den unterstützenden Handlungsfeldern***

### **Geschäftsprozessmanagement [GPM]**

Potential und Nutzen des Geschäftsprozessmanagements werden aktiv propagiert. Ziel ist das Management der Geschäftsprozesse, sowohl innerhalb der Fachbereiche als auch bereichsübergreifend mit einer stadtweiten Perspektive. Insbesondere bei der Einführung von IT-Fachverfahren sind GP-Verantwortliche in den betroffenen Fachbereichen benannt, welche diese Rolle wahrnehmen, um so die Prozesse mit Leben zu füllen und im weiteren Verlauf die IT-Verfahren anwenderorientiert sukzessiv weiterzuentwickeln und fortlaufend zu verbessern. Hierzu stehen das erforderliche Methodenwissen und die notwendigen Werkzeuge zur Verfügung und die IT unterstützt die Fachbereiche bei der Dokumentierung und Optimierung der Geschäftsprozesse als Prozessberater. Langfristig wird so ein möglichst hoher Grad an Automatisierung, Medienbruchfreiheit und durchgängigen Ende-zu-Ende-Prozessen erreicht; es werden dabei bereichsübergreifende Mehrwerte gehoben.

### **Serviceportfoliomanagement für die digitale Verwaltung [SPM]**

Das IT-Serviceportfolio für stadtweite IT-Services wird von zentraler Stelle kontinuierlich analysiert, verwaltet und gesteuert, so dass es stets an den Bedarfen der Kunden an eine digitale Verwaltung ausgerichtet ist.

### **SAP-Strategie [SAP]**

Die Umsetzung der vorhandenen Beschlüsse zur SAP-Strategie wird vorangetrieben, damit der Nutzen der Potentiale in den strategischen Bereichen (Rechnungswesen, Logistik, Personalmanagement und dem Einsatz der Industrielösungen) bestmöglich ausgeschöpft und ausgeweitet werden kann. Aus gesamtstädtischer Sicht und zur Realisierung wirtschaftlicher Potentiale werden, wo sinnvoll, SAP-Produkte eingesetzt. Der wahrgenommene Konflikt zwischen Herstellerunabhängigkeit, Open Source- und SAP-Strategie ist aufgelöst.

### **Informations- und Kommunikations-Technik [ITK]**

Die LHM verfügt über eine am Stand der Technik orientierte, moderne und tragfähige IT-Landschaft, welche die Nutzeranforderungen effektiv erfüllt und die Aufgaben der Fachbereiche angemessen unterstützt und nicht supportete Technik ist abgebaut. Die IT ist soweit standardisiert, dass Kundenanforderungen schneller umgesetzt werden können. Ein Architekturmanagement ist etabliert, wird in IT-Vorhaben und der IT-Governance effektiv genutzt. it@M legt STRAC in regelmäßigen Abständen eine technische IT-Strategie zu den Inhalten dieses Handlungsfeldes zur Abstimmung vor.

## ***Zielszenarien zu den strukturellen Handlungsfeldern***

### **Personal [PER]**

Das interne Personal ist befähigt – sowohl hinsichtlich Kompetenz als auch Quantität – , den

Großteil der anstehenden Aufgaben in der IT im Sinne einer wirtschaftlichen Lösung zu übernehmen. Die interne Personalkapazität ist gegenüber dem Stand von 2014 nur in begründeten Fällen erhöht. Hierbei wird internes Personal im gleichen Maße aufgebaut wie externes Personal abgebaut wird. Ziel ist die Reduktion des Einsatzes von externen Mitarbeitern. Die Motivation und Kompetenz des IT-Personals wird gesteigert, um den wachsenden Anforderungen an die IT gerecht zu werden.

## **IT-Organisation [ORG]**

Die Verantwortungen und Zuständigkeiten der drei Häuser und die Gremien der IT sind auf der Basis der Erfahrungen seit 2012 überprüft, ggf. neu geordnet und zielgruppengerecht kommuniziert. Die Verbindlichkeit für Ergebnisse, Regelungen und Vorgaben ist hergestellt und konsequent umgesetzt. Die Rolle des IT-Beauftragten als Entscheider für die gesamte IT ist ggf. neu festgelegt, um kritische aber notwendige gesamtstädtische Entwicklungen in der IT zu initiieren. STRAC arbeitet mit eigenständiger Entscheidungskompetenz an stadtweiten IT-Themen und Aufgaben im Rahmen ihrer übergreifenden Verantwortung für die IT-Governance und IT-Compliance und sorgt für deren Umsetzung. it@M ist der zentrale IT-Dienstleister, der die für den Kunden erforderlichen Funktionalitäten in hoher Qualität bereitstellt. Die dIKAs sind verantwortlich für die IT ihrer Fachbereiche. Im Rahmen der gemeinsamen Vorhabensplanung und -umsetzung prüft und steuert STRAC die Ausrichtung des Portfolios bezüglich Bedarfen und Ressourcen im Hinblick auf eine strategische Weiterentwicklung der IT.

## **Finanzen, Kosten- und Leistungstransparenz [FKL]**

Informationen zu Kosten und Leistungen in der IT sind in steuerungsrelevanter Qualität definiert, gemessen und zielgruppengerecht aufbereitet. Hierauf aufbauend erfolgt eine fundierte Planung und Steuerung der Maßnahmen in der IT sowie die transparente Darstellung des Nutzens aus Kundensicht.

## 5 Strategischer Umsetzungsplan

Um die festgelegten Zielszenarien aus Kap. 4 zu erreichen, sind Aktivitäten in den identifizierten Handlungsfeldern durchzuführen (im STEP<sub>it</sub>-Prozess als „Handlungsziele“ bezeichnet), die über den betrachteten Zeitraum verteilt werden. Dadurch entsteht eine Art „Roadmap“ (engl. für Maßnahmenplan) ab 2015 bis über 2018 hinaus, jedoch mit Hauptaugenmerk auf die Jahre 2016 und 2017, den vorgegebenen Betrachtungsrahmen dieses IT-Strategiedokuments (s. Kap. 2.1).

Im Strategieentwicklungsprozess wurde eine „Maximalausprägung“ der erforderlichen Maßnahmen entwickelt, diskutiert und teilweise auch priorisiert. Kern der Abstimmung war dabei das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen (besonders bei akuten Themen), die Zielrichtung über den betrachteten Zeitraum hinaus blieb jedoch bestehen, um die Leitgedanken aufzunehmen – einige Themenfelder wurden im IT-Beirat aus diesem Grund zum Beispiel nach 2018 verschoben.

Wichtig zu erkennen ist auch, dass einige Schwerpunkte bereits 2015 adressiert werden. Entsprechende Beschlüsse liegen vor und Vorbereitungen bzw. Vorhaben laufen schon<sup>4</sup>. Diese Themen haben Einfluss auf die Gestaltung der Aufgaben in den folgenden Jahren und bilden in vielen Fällen die Grundlage für die nächsten Schritte, weswegen sie hier in den Umsetzungsplan aufgenommen wurden.

Anmerkung: Alle Themenfelder, auch die, die im Rahmen der Zuweisung auf die Zeit 2018ff fallen, werden im nächsten Durchlauf 2017 neu bewertet und ggf. neu zugeordnet.

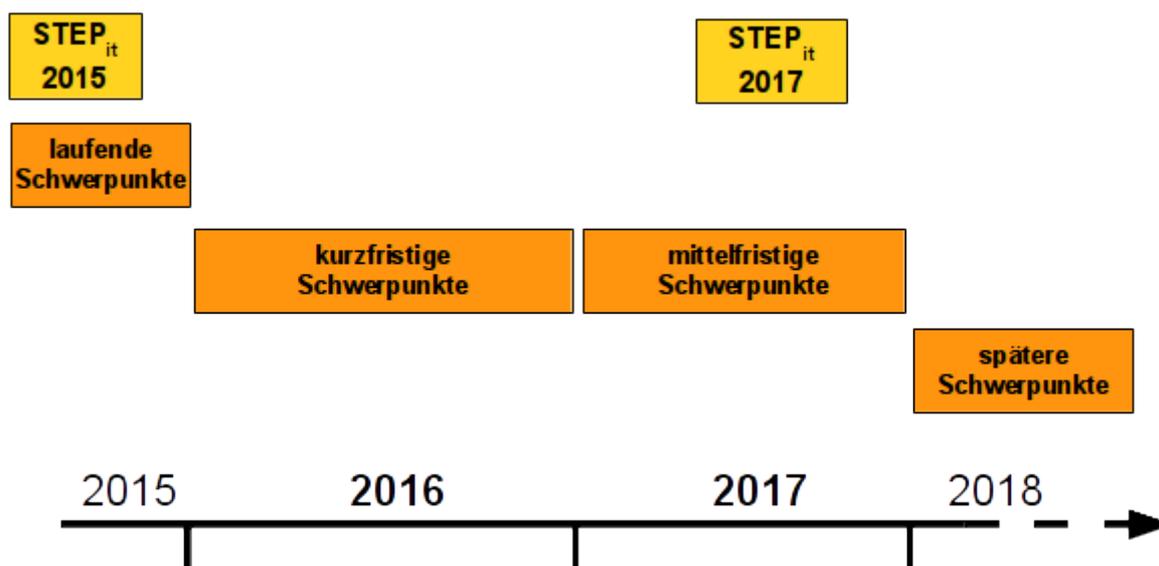


Abbildung 2: Zeitliche Anordnung des Umsetzungsplans

### **Bereits laufende Schwerpunkte (2015)**

#### **In den sichtbaren Handlungsfeldern**

[ABP] Im Jahr 2015 wird an einem Konzept zur Releaseplanung für die städtischen Arbeitsplätze gearbeitet. Das von it@M erstellte Dokument soll bis Ende 2015 vorgestellt werden.

[EGOV] Durch das eoGOV-Projekt Stufe 1 wurde das bestehende Angebot an elektronischen Diensten bereits im Ausblick auf kommende gesetzliche Forderungen und generelle Anforderungen an eine moderne kommunale Verwaltung ausgebaut. Eine Reihe neuer Basisdienste, Plattformen und Angebote via Internet wurde in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen aufgebaut. Über Informationsveranstaltungen wurde punktuell das Wissen zu E-

<sup>4</sup> An dieser Stelle wird auf die aufgelisteten Anträge bzw. Anfragen im Stadtratsbeschluss zu diesem Papier verwiesen.

Government verbreitert.

[OGO] Ein Open-Data-Portal ist in Betrieb und erst befüllt. Punktuelle Initiativen zur Bürgerbeteiligung wurden lokal in Fachbereichen betrieben. Über Publikumsveranstaltungen und Veröffentlichungen wird die Bevölkerung auf das bestehende Angebot aufmerksam gemacht. Um weitere Fortschritte im Open-Government zu erzielen, fungiert die IT als Enabler und Motor in der Verwaltung.

[SMC] Die LHM ist im Bereich Smart City aktuell aktiv und bewirbt sich im Rahmen Horizon 2020 um die Durchführung eines europaweiten EU-geförderten Projekts; sie ist aber auch an der Erstellung einer stadtweiten Smart City Leitlinie beteiligt. Hier ist die Beteiligung der IT im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit wichtig, um Anforderungen zu erfassen und Lösungen aufzuzeigen.

## **In den unterstützenden Handlungsfeldern**

[GPM] In 2015 wird eine Sammlung von „Best Practices“ initiiert, um den Nutzen von GPM auf der Basis einheitlicher und abgestimmter Qualitätsmerkmale stadtweit kommunizieren zu können. Dadurch wird das Vertrauen der Fachseite aufgebaut und das Verständnis bzw. die Notwendigkeit einer systematischen Modellierung mit einem Managementfokus gefördert.

[SAP] Die ersten Schwerpunkte im Handlungsfeld SAP-Strategie bereiten die Entwicklung fachlicher Strategien der Einheiten vor. Vor allem soll der Nutzen von ERP im weiteren Sinn aufgezeigt und kommuniziert und es sollen Kriterien für die Bewertung von integrierten Lösungswegen angewendet werden.

[ITK] Eine technische IT-Strategie wird von it@M im Jahr 2015 erstellt, mit STRAC abgestimmt und es werden die darin für 2016 und 2017 festgelegten Maßnahmen zur Umsetzung geplant.

## **In den strukturellen Handlungsfeldern**

[ORG] Im Vorfeld der externen Untersuchung wird die IT-Organisation durch STRAC hinsichtlich Bedarf und Möglichkeiten einer zentralen Entscheiderrolle evaluiert.

## ***Kurzfristige Schwerpunkte (2016)***

### **In den sichtbaren Handlungsfeldern**

[ABP] Die Schwerpunkte für 2016 liegen zum einen auf der verstärkten Standardisierung der Arbeitsplätze im Sinne einer Reduktion der Versionsvielfalt über die Einheiten und gekoppelt mit Vorbereitungen für mehr Mobilität bei den Anwenderinnen und Anwendern. Die Betreuung der Geräte soll dadurch in Zukunft vereinfacht und effizient gestaltet werden, da die Zuverlässigkeit dieser Komponenten an Bedeutung insbesondere gegenüber statischen Arbeitsplätzen gewinnt. Zum anderen wird analysiert, wie stark Informationen und Daten mit anderen Einheiten und externen Partnern ausgetauscht werden müssen. Hierzu werden entsprechende Spezifikationen erstellt, die in der nächsten Phase pilotiert werden können.

[SUP] Überwiegend organisatorische Maßnahmen werden getroffen, um die Abarbeitung gemeldeter Probleme zu beschleunigen. Das Erreichen dieses Zustands ist auch abhängig von der Qualität verfügbarer Informationen zur betroffenen Komponente (Arbeitsplatz, Anwendung, Server, usw.), die für den Betreuer zentral zur Verfügung stehen. Dementsprechend wird die Befüllung der Informationsbasis für die Supportfunktionen forciert, um anschließend bewerten zu können, wie effektiv die Supportprozesse für Anwenderin und Anwender ablaufen. Gleichzeitig wird geprüft, ob Teile der Betreuungsstrukturen in Richtung Bürgerin und Bürger bzw. externe Partner erweitert oder geöffnet werden können, wenn Anwendungen hierfür verfügbar sind.

[EGOV] Die Aufgaben im Jahr 2016 beschäftigen sich verstärkt mit den strategischen Anforderungen, die aus den aktuellsten Gesetzen abzuleiten sind. Dadurch werden die Aufwände auf Plattformen und Dienste mit hohem Nutzungspotential bzw. starker Nachfrage konzentriert. Damit wird die Architekturplanung stark beeinflusst, um die Abbildung durchgängiger Prozesse später informationstechnisch zu realisieren.

[OGO] In erster Linie ist die Bereitstellung einer Kollaborationsplattform für den Austausch mit

externen Partner vorrangig im Jahr 2016. Damit wird die überregionale und überbehördliche Zusammenarbeit intensiviert und geprobt.

[SMC] Eine Roadmap zu den nötigen Aktivitäten wird mit den anderen betroffenen Einheiten der LHM als Vorbereitung für das nächste Jahr entwickelt.

### **In den unterstützenden Handlungsfeldern**

[GPM] Im Jahr 2016 soll ein stadtweites GPM-Konzept inkl. organisatorischer Einbindung und Verantwortung für das GPM unter Federführung des Direktoriums erstellt werden. Der Nutzen von Geschäftsprozessmanagement und -optimierung und die Verbindungen zwischen Organisation, Prozessen und informationstechnischer Unterstützung sollen im Rahmen einer Informationsveranstaltung dargestellt werden, die auch den Erfahrungsaustausch in den Vordergrund stellt.

[SPM] Ein Konzept für den Bereich des Managements stadtweiter IT-Services soll bis Ende 2016 federführend durch STRAC unter Einbindung relevanter Stakeholder erarbeitet werden. Die Realisierbarkeit und der Nutzen der im Konzept beschriebenen Vorgehensweisen wird durch einen geeigneten Piloten anschließend evaluiert.

[SAP] Im Jahr 2016 erfolgt die Identifikation und Dokumentation von Potentialen der verschiedenen städtischen SAP-Systeme aus fachlicher Sicht bzgl. Anwendbarkeit und Prozesseignung der möglichen Lösungen sowie der geeigneten Organisation für die Umsetzung.

[ITK] Die zur Erfüllung der Kundenbedarfe wesentlichen vorhandenen und in Aufbau befindlichen technischen Basisdienste werden im Jahr 2016 identifiziert und der jeweilige Auftraggeber wird als Anforderungslieferant definiert. Um eine Weiterentwicklung zu einer modernen und tragfähigen IT-Landschaft zu unterstützen, werden im Rahmen der IT-Governance praxisorientierte Regelungen („Leitplanken“) zu den Themen OpenSource, Offenheit und Herstellerunabhängigkeit unter Berücksichtigung etablierter und marktüblicher Standards und Plattformen im Spannungsfeld zwischen aufwands- und zeitoptimierter Standardlösungen versus kostenintensiver Individualentwicklungen sowie das Vorgehen bei der Zusammenarbeit der drei Häuser entwickelt.

### **In den strukturellen Handlungsfeldern**

[PER] Im Jahr 2016 soll ein Konzept zum verbesserten Einsatz internen und externen IT-Personals erarbeitet werden. Personalbedarfe sind mit geeigneten Instrumenten zur Bedarfsklärung abzustimmen und Instrumente zur Personalentwicklung geeignet einzusetzen. Auf dem internen und externen IT-Arbeitsmarkt soll die Position der LHM dadurch auch nachhaltig gestärkt werden.

[ORG] Zentrale – aktuelle aber auch zukünftige – stadtweite oder übergreifende IT-Lösungen werden unter zentraler Steuerung nach einem einheitlichen Vorgehen im Jahr 2016 identifiziert. Es wird jeweils eine Federführung festgelegt und unter dieser umgesetzt. Geeignete Rahmenbedingungen werden über die IT-Steuerung geschaffen.

[FKL] Im Jahr 2016 sollen die IT-relevanten Wertgrenzen analysiert werden. Insbesondere soll die Verteilung der betroffenen IT-Vorhaben vollständig dargestellt und kommuniziert werden. Gleichzeitig wird die Rechnungslegung entsprechend zentral vorgegebener Kontierungsstrukturen umgesetzt, damit die Abrechnung innerstädtischer Leistungen transparent erfolgen kann.

## ***Mittelfristige Schwerpunkte (2017)***

### **In den sichtbaren Handlungsfeldern**

[ABP] Die Angleichung der Arbeitsplätze wird fortgesetzt, sowohl im Bereiche der Standardarbeitsplätze als auch zunehmend im mobilen Bereich, soweit dies im Einklang mit den Anforderungen möglich ist, um die Standardisierung zu fördern. In dieser Zeit wird erwartet, dass die ersten Anwendungen mit mobiler Konnektivität pilotiert werden können und, dass die Betreuungsstrukturen darauf hin erweitert werden können.

[SUP] In Jahr 2017 wird der Fokus auf die effiziente Bearbeitung von Störungen erweitert. Hierzu müssen letzte Grunddaten vorliegen und verifiziert werden. Das Monitoring der Kundenzufriedenheit im Service und der Nutzerfreundlichkeit der Komponenten soll qualitative Bewertungen dazu liefern.

[EGOV] Auf der vorbereiteten Infrastruktur werden Anwendungen für die Bürgerinnen und Bürger sukzessiv angeboten. Als Marketingmaßnahme werden entsprechende Veranstaltungen für interne wie externe Kunden organisiert und abgehalten.

[OGO] Das Serviceangebot auf der Kollaborationsplattform wird erweitert, um die Erfahrungen (z. B. aus dem EU-Projekt) zu verwenden und um weitere Potentiale zu entwickeln, welche Informationen und Daten nutzbringend und gezielt bereitgestellt werden können. Die Plattform wird intern und extern erreichbar gemacht.

[SMC] Die Aufgaben im Jahr 2017 teilen sich voraussichtlich in die Themenfelder „Smart Data“, „Smart Access“ und „Smart Services“ auf, die aus der EU-Ausschreibung entstanden sind. Eine Kollaboration mit anderen Einheiten wird dadurch verstärkt vorangetrieben und nutzt ggf. Ergebnisse der E- und Open-Government Handlungsfelder mit.

### **In den unterstützenden Handlungsfeldern**

[GPM] Im Jahr 2017 wird das GPM-Konzept fortgeschrieben und die Qualität einzelner Methoden bzw. Modelle in der Praxis gesichert. Geeignete Testszenarien werden diesbezüglich von der Organisationsberatung (P3) und STRAC gemeinsam entwickelt und abgestimmt.

[SPM] Ein Bereich für das Management stadtweiter IT-Services angelehnt an ITIL soll in Jahr 2017 organisatorisch zentral verankert und mit entsprechenden Kapazitäten ausgestattet werden.

[SAP] Im Jahr 2017 findet die Erstellung einer abgestimmten Technologiestrategie mit Federführung durch it@M statt, inkl. der wichtigsten Technologiethemen, einer Roadmap zur SAP-Systembebauung für die Folgejahre und der Definition eines Prozesses für deren Fortschreibung. Diese Aktivität wird durch die Erweiterung der Potentialanalyse aus dem Vorjahr um Architektur-, Betrieb- und Supportthemen begleitet.

[ITK] Die technischen und regulatorischen Konzepte aus 2016 werden im Jahr 2017 auf den Prüfstand gestellt und zwecks Eignung pilotiert.

### **In den strukturellen Handlungsfeldern**

[FKL] Auf der Basis transparenter Abrechnungsprozesse wird das durchgängige Controlling von Betriebs- und Projektleistungen eingeführt, dessen Erfahrungen verwendet werden können, um die Automatisierung des Berichtswesens ab 2018 zu gestalten.

## ***Spätere Schwerpunkte (2018ff)***

### **In den sichtbaren Handlungsfeldern**

[EGOV] Ab 2018 wird erwartet, dass die E-Government-Strategie fortgeschrieben werden muss, da zum einen die technologischen Möglichkeiten weiter entwickelt sein werden und zum anderen zusätzliche Anforderungen aus Gesellschaft und Gesetz entstehen.

[OGO] Anpassungen in der Strategie sind voraussichtlich nötig, um entstehende Anforderungen

in den nächsten STEP<sub>it</sub>-Prozess einzubauen.

[SMC] Das laufende Smart City Projekt wird Ende 2018 abgeschlossen und daher wird die Fortführung der restlichen Aktivitäten im Anschluss Gegenstand der nächsten Strategierunde in jenem Jahr sein.

### **In den unterstützenden Handlungsfeldern**

[GPM] Durch die Erfahrungen im Themenfeld kann voraussichtlich im Jahr 2018 eine strategische Entscheidung der Stadtführung erfolgen, mittels derer das GPM organisatorisch verankert wird.

[SAP] Die Potentialanalyse und die Technologiestrategie der vorangegangenen zwei Jahre werden verwendet, um Umsetzungsstrategien zu entwickeln, welche den Einsatz passender, integrierter Lösungen in den Einheiten der LHM platzieren zulassen.

[ITK] Das Architekturmanagement wird weiter operationalisiert um fundierte Informationen zu erhalten und Planungen der IT-Landschaft in den Folgejahren zu ermöglichen.

### **In den strukturellen Handlungsfeldern**

[PER] Der Abbau von externem Personal soll ab 2018 verstärkt durchgeführt werden. Hierzu wird ein Konzept zum Wissenstransfer von extern nach intern abgestimmt und eingesetzt.

[ORG] Die Vorgehensweise zur Organisation der Erbringung von IT-Services und -Vorhaben wird ab 2018 auf stadtweite Themen angepasst und ausgeweitet.

[FKL] Obwohl durchaus als sinnvoll in Jahr 2015 erachtet, wurde eine Untersuchung der Automatisierungsmöglichkeiten im Berichtswesen auf 2018 per Beschluss des IT-Beirats verschoben. Die Erfahrungen aus 2016 und 2017 fließen mit ein.

## 6 Verankerung der IT-Strategie

Die IT-Strategie fügt sich in ein Umfeld ein, dass mit dem bereits Bestehenden zurecht kommen muss, aktuelle Probleme zu lösen hat und eine Perspektive in die Zukunft entwickeln muss. Insofern müssen aktuell laufende Maßnahmen berücksichtigt bzw. in die Planung für die Zukunft eingeflochten werden – d. h. sie können nicht angehalten werden, damit ein Neustart vollzogen werden kann.

Strategie bedeutet daher immer, dass Maßnahmen ergriffen werden müssen, die

- die IT der LHM angehen will/muss („Run the business“),
- in der Linie durchgeführt werden können („Engineer the business“) und
- zukunftsweisend angelegt sind („Innovate/change the business“).

Folglich ist die Umsetzung der Strategie in die allgemeine IT-Governance einzubinden. Hierzu gehören die Organisation und die Steuerung, die Qualitätssicherung durch IT-Controllingmechanismen und entsprechendes Risikomanagement sowie Aussagen zu Zeit, Aufwand und Kosten der erforderlichen Maßnahmen<sup>5</sup>.

### **Organisation und formelle Steuerung**

Die Umsetzung der IT-Strategie erfolgt im Rahmen der aktuellen Organisation gemäß der Ergebnisse aus MIT-KonkreT mit den Steuerungsmechanismen getreu aktuell gültigem KKF-Modell auf die drei Häuser der IT verteilt. Eine Einbindung einzelner Maßnahmen in die IT-Vorhabensplanung stellt ggf. ihre entsprechende Priorisierung sicher.

Mit einem Stadtratsbeschluss zur IT-Strategie wird zum einen die formelle Verankerung in der Organisation und zum anderen der Finanzierungsumfang bestätigt. Der IT-Beirat als oberstes Entscheidungsgremium der IT (unter der Leitung des IT-Beauftragten mit entsprechender Entscheidungsbefugnis) war und ist entsprechend eingebunden .

Der Stadtrat wird mittels jährlichen Berichts gegenüber der IT-Kommission zum Status der Strategieumsetzung informiert.

### **Sicherstellung der Umsetzung**

Die Mechanismen zur Sicherstellung der Umsetzung dieser Strategie werden ab Kap. 4 des Abschlussberichts zum Teilprojekt 512 von MIT-KonkreT („IT-Strategieentwicklungsprozess“) beschrieben, auf den hier verwiesen wird. Dort sind die Regelungen zum IT-Controlling, Risikomanagement und Reporting bzw. Qualitätskontrolle<sup>6</sup> mit direktem Bezug zur IT-Strategie ausführlich beschrieben.

### **Zeit, Kosten und Aufwände**

Detaillierte Aufwände für die Umsetzung der IT-Strategie wurden als Teil des Stadtratsbeschlusses ermittelt und im IT-Beirat vorgestellt. Da die Aufteilung auf die Jahresscheiben (nur 2016 und 2017) bereits vorliegt, besteht das „Finanzierungsmodell“ aus vier Varianten, das den Umfang der Aktivitäten steuert.

<sup>5</sup> Vgl. ISO/IEC 38500:2008 „Corporate governance of information technology“.

<sup>6</sup> Zur Erreichung eines höheren Prozessreifegrades werden die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Durchlauf in 2015 zurück in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) fließen, um zukünftige STEP<sub>it</sub> Durchführungen weiter zu optimieren.

Die Varianten sind:

- |                   |  |
|-------------------|--|
| <i>Neutral</i>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Umsetzung ohne zusätzliche Ressourcen – nur bekannte Aufgaben und finanzierte Aufgaben</li><li>• Keine Zusatzmittel nötig</li></ul>                            |
| <i>Minimal</i>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Essentielle Maßnahmen aus strategischer Sicht</li><li>• Zusatzmittel erforderlich, beinhaltet neutrale Maßnahmen</li></ul>                                     |
| <i>Ausgewogen</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ausgewogene Umsetzung gemäß Kosten/Nutzen Betrachtung</li><li>• Zusatzmittel erforderlich, beinhaltet die minimale sowie neutrale Umsetzungsvariante</li></ul> |
| <i>Maximal</i>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Umsetzung aller Handlungsziele</li><li>• Zusatzmittel erforderlich, beinhaltet die minimale und ausgewogene sowie neutrale Umsetzungsvariante</li></ul>        |

Bei den Varianten wurden bereits laufende Tätigkeiten, Linienaufgaben und Priorisierungen in der Vorhabensplanung sowie mögliche Neuprojekte berücksichtigt und daraus wurde ein Finanzierungsplan für die Umsetzung der IT-Strategie im IT-Beirat behandelt.

Grundlage der dargestellten Berechnungen ist die grobe Hochrechnung aus dem Abschlussworkshop mit den Führungskräften der IT und ausgewählten Experten zusammen mit einer prozentualen Verteilung entsprechend der Federführung (Verantwortung) und Beteiligung der drei Häuser und anderer Einheiten (zwingend notwendig), wo zutreffend sowie ihrer Leistbarkeit.

Der endgültige Umsetzungsrahmen wird als Anhang zum Stadtratsbeschluss tabellarisch dokumentiert und spiegelt sich in den entsprechenden Antragspunkten wieder.

## 7 Ausblick

Die strategischen Ausrichtungen in diesem Papier und die daraus abgeleiteten Handlungsfelder, -ziele und Maßnahmen bilden die Grundlage zur Erreichung der vorgegebenen Ziele der Stadtspitze der LHM für eine IT, die effizient und effektiv aufgestellt ist, die Anforderungen der Landeshauptstadt München flexibel und wirtschaftlich zu unterstützen.

Das gewählte Zeithorizont von zwei Jahren (2016 und 2017) ist überschaubar, fokussiert und pragmatisch, damit Ergebnisse zeitnah ersichtlich werden, um den Nutzen für die Verwaltung und bzw. die Bürgerinnen und Bürger zu demonstrieren.

Die Inhalte der IT-Strategie werden in geeigneter Weise in den Vorbereitungen zur geplanten externen Untersuchung eingebracht, deren Empfehlungen wiederum zusätzlichen Input für den nächsten Durchlauf (sprich: neuer STEP<sub>IT</sub>- Prozess) im Jahr 2017 liefern werden und somit in die Aktualisierung der Handlungsfelder, Priorisierung und Zuordnung zurückfließen können.