

Zwischenbericht Version 2

(Zielorganisation)

Externe Untersuchung der IT der Landeshauptstadt
München (LHM)

Freigabe durch den
Steuerkreis

Inhaltsverzeichnis

1 Vorwort.....	4
2 Organisationsstruktur und Gremien.....	5
2.1 Faktenlage.....	5
2.2 Interviewaussagen.....	7
2.3 Einschätzung.....	8
2.4 Leitgedanken zur Zielorganisation.....	11
2.5 Einschätzung und Bewertung der Zielorganisation.....	13
2.5.1 Einschätzung - Ausgliederung des Eigenbetriebs.....	14
2.5.2 Einschätzung - Beibehaltung oder Auflösung des Eigenbetriebs it@M.....	18
2.5.3 Punktuelle Verbesserung unter Beibehaltung des bestehenden 3-Häuser-Modells...20	
2.5.4 IT-Referat für zentrale IT-Leistungen (it@M und STRAC).....	22
2.5.5 IT-Referat für die gesamte IT der LHM (dIKAs, it@M und STRAC).....	30
2.6 Empfehlung des Gutachters zur Zielorganisation.....	41
2.7 Auswirkungen der Einführung der empfohlenen Zielorganisation.....	43
3 Anhang.....	45
3.1 Glossar.....	45
3.2 Ansprechpartner.....	47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Änderungshistorie.....	3
Tabelle 2: Einschätzung Eigenbetrieb vs. Referat.....	19
Tabelle 3: Funktionen im IT Referat zentrale Services.....	27
Tabelle 4: Funktionen im IT-Referat für die gesamte IT der LHM.....	38
Tabelle 5: Glossar.....	46

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Punktuelle Verbesserung unter Beibehaltung des bestehenden 3-Häuser-Modells.....	20
Abbildung 2: IT-Referat für zentrale IT-Leistungen (it@M und STRAC).....	22
Abbildung 3: IT-Referat für die gesamte IT der LHM (dIKAs, it@M und STRAC).....	30
Abbildung 4: Betriebsmodell.....	31
Abbildung 5: Gesamtbewertung der Szenarien.....	42

Änderungshistorie

Änderung			Geänderte Kapitel	Beschreibung der Änderung	Autor
Nr.	Datum	Version			
1	18.04.2016	1.0	2.1 Faktenlage	Einarbeitung der Rückmeldung Markthallen München in Bezug auf die Einordnung in das 3-Häusermodell	R. Horn
2	18.05.2016	1.0	2.1 - 2.3	Formulierungsanpassungen	R. Horn
3	18.05.2016	1.0	2.3 Einschätzung	Überarbeitung & Ergänzungen	R. Horn
			1 Vorwort	Initiale Erstellung	
			2.6.1, 2.6.2	Entfernung Schulung aus Grafik, und gesonderte Funktion	
			2.1 – 2.3	Entfernung Hervorhebungen	
			2.3 – 3.2	-Einarbeitung der Anmerkungen aus der SK-Sitzung vom 20.05.2016 -Aufnahme des Kapitels Empfehlung -Einarbeitung schriftliche Anmerkungen der SK-Teilnehmer	
4	25.05.2016	1.1			R. Horn

Tabelle 1: Änderungshistorie

1 Vorwort

Bei dem hier vorgelegte Zwischenbericht handelt es sich um eine Fortsetzung des am 07.04.2016 veröffentlichten Zwischenberichts¹ (Kapitel 2.1) zum Untersuchungsbereich „Aufbauorganisation der IT“.

Die Bekanntgabe des Zwischenberichts im Verwaltungs- und Personalausschuss dient dem Zweck Transparenz über die Gutachtenerstellung für die Mitglieder des Stadtrates sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt München zu schaffen.

Der Zwischenbericht beschreibt die möglichen Szenarien einer veränderten Organisation für die IT der LHM. Diese Szenarien reichen von der Beibehaltung des 3-Häuser-Modells mit punktuellen Veränderungen bis zur Bildung eines neuen IT-Referats, in dem die gesamte IT der LHM zusammengelegt wird. Zusätzlich werden Fragestellungen aus dem Antrag der Stadtratsfraktion der Grünen zur Ausgliederung von it@M und zur Beibehaltung von it@M als Eigenbetrieb bearbeitet.

Der Gutachter hat die Erarbeitung der möglichen Organisation der LHM IT an Hand von Leitgedanken durchgeführt, die insbesondere die Schwachstellen der bestehenden Aufbauorganisation aufgreifen.

Für die daraus entwickelten alternativen Organisationen hat der Gutachter eine Einschätzung vorgenommen, wie gut die jeweilige Organisation den Leitgedanken entspricht. Um zu einer Empfehlung zu gelangen, hat der Gutachter die Leitgedanken anhand von verschiedenen Kriterien gewichtet und im Anschluss eine Bewertung der alternativen Organisationen unter Berücksichtigung dieser Gewichte vorgenommen.

In den kommenden Wochen werden Workshops durchgeführt, in denen unter anderem die alternativen Organisationen diskutiert werden. Die Organisationsform hat mitunter maßgeblichen Einfluss auf die Empfehlungen zu den vorgeschlagenen Maßnahmen der weiteren Untersuchungsbereiche:

- Ablauforganisation (Prozesse) der IT (STRAC, dIKAs, it@M)
- IT-Personal
- Finanzwesen und Finanzcontrolling

Die Ergebnisse der Workshops fließen in das abschließende Gutachten ein, sodass sich sowohl Änderungen an der Ausgestaltung der Organisationen, als auch an der Bewertung des Gutachters ergeben können.

Das abschließende Gutachten wird bis Ende Juli 2016² erstellt.

¹ <https://www.ris-muenchen.de/RII/RII/DOK/SITZUNGSVORLAGE/4027760.pdf>

² Der Termin zur Erstellung des Gutachtens wurde in Abstimmung mit dem Steuerungskreis, auf Grund der Entscheidung zur Bekanntgabe des hier vorgelegten Zwischenberichts im VPA, um einen Monat verlängert.

2 Organisationsstruktur und Gremien

2.1 Faktenlage

Vor der Neuausrichtung der IT-Aufbauorganisation im Jahr 2007 wurden IT-Leistungen weitestgehend dezentral in den Referaten und Eigenbetrieben erbracht. Neben dem SAP-CCC in der Stadtkämmerei und dem SAP-Bereich im Personal- und Organisationsreferat, die stadtweit die SAP bezogenen Leistungen verantworteten, gab es mit dem AfID (bzw. der Nachfolgeorganisation) und im Direktorium zentrale IT-Bereiche. Es gab keine einheitlichen IT-Prozesse und Rollen und damit auch keine einheitliche Arbeitsweise und gezielte Aus- und Weiterbildung für IT-Schaffende oder stadtweite Standardisierung bei den IT-Leistungen und der Systemlandschaft.

Ziel der Neustrukturierung war die Verbesserung der IT-Leistungen und die Vorbereitung auf anstehende stadtweite IT-Vorhaben sowie die Schaffung von Strukturen, um das erwartete Wachstum wirtschaftlich und mit mehr Kostentransparenz umzusetzen. Dies sollte durch eine Organisation mit einem zentralen IT-Dienstleister, verknüpft mit einer kundennahen Leistungserbringung und einer strategischen, langfristigen Steuerung unterstützt werden. Dazu wurden die drei Bereiche dIKA, it@M und STRAC, sogenannte Häuser, etabliert.

Das Haus **dIKA (dezentrales Informations-, Kommunikations- und Anforderungsmanagement)** ist die IT-Einheit in vielen Referaten/Eigenbetrieben und das Bindeglied zwischen IT und Business. Hier liegt die fachliche Verantwortung für das Geschäftsprozess-, Geschäftsinformations- und Anforderungsmanagement. Des Weiteren ist das dIKA für Anwendungsbetreuung, Arbeitsplatzdienste, Projektmanagement, Sicherheitsdienste, Schulungsdienste, Innovationsmanagement, lokale Strategie, allgemeine Verwaltung und die kaufmännische Abwicklung verantwortlich. Manche Bereiche besitzen kein eigenes dIKA, diese sogenannten „Kleinsteinheiten“ werden von einem vorhandenen dIKA mitbetreut. Für die Markthallen München (MHM) übernimmt die Betreuung it@M (vergleichbar mit dem Kooperationsmodell zwischen dem dIKA BAU und it@M). Der Service Desk und der Bereich FTD sind beim IT-Dienstleister angesiedelt. Die übrigen Funktionen werden von den MHM eigenverantwortlich wahrgenommen.

Das Haus **it@M** ist der zentrale IT-Dienstleister, der den Großteil der ITK-Leistungen der LHM erbringen soll. Durch die Zentralisierung sollen bei it@M Kompetenzen gebündelt und Synergieeffekte genutzt werden. Dazu wurden vier Geschäftsbereiche für die Planung und Entwicklung von Anwendungen sowie der Infrastruktur, den Betrieb inklusive Unterstützung der Anwender und der dIKAs und zentrale Dienste für Querschnittsfunktionen wie z.B. Finanzen, Personal und Vergaben aufgebaut.

Das Haus **STRAC** (IT-Strategie und IT-Steuerung / IT-Controlling) ist die strategische IT-Abteilung mit der primären Aufgabe, für eine konsistente strategische Ausrichtung der IT zu sorgen. Dafür soll STRAC neue Geschäftsanforderungen und neue Technologiepotenziale systematisch analysieren und bewerten, stadtweite IT-Maßnahmen koordinieren, stadtweite herausgehobene Projekte verantworten und die IT auf die verabschiedeten Strategien hin steuern. Handlungsfelder dabei sind IT-Strategie und IT-Steuerung, IT-Sicherheit für die strategischen Rahmenvorgaben, IT-Steuerungsunterstützung, IT-Projektmanagement für IT-Strategie-Projekte und Innovationsmanagement, Investitions- und Finanzcontrolling.

Im Zuge der Neuausrichtung der IT wurden stadtweite IT-Prozesse und Rollen etabliert und die Verantwortung für IT-Aufgaben anhand eines Modells zur Fokussierung der Kompetenzen auf die drei Häuser verteilt. Innerhalb der Aufgaben gibt es Entscheidungen, die aufgrund ihrer Relevanz durch ein Gremium getroffen werden. Diese Entscheidungen betreffen in der Regel die strategische Fragen, Maßnahmen ab einer definierten Budgetgröße, Informationspflichten, die Einbindung von verschiedenen Interessensgruppen, eine Eskalation oder besondere Risiken. Es wird unterschieden in IT-Gremien und Boards. Bei IT-Gremien handelt es sich um verwaltungsinterne Abstimmungsgremien mit Entscheidungsgewalt. Boards sind Expertengruppen, welche als beratende Instanz Themen inhaltlich ausarbeiten und Empfehlungen an die Gremien abgeben.

Das Gremium **IT-Beirat** ist als höchste Entscheidungs- und Eskalationsinstanz definiert. Der IT-Beirat verantwortet die Erstellung der IT-Strategie, die Erfüllung der Informationsbedürfnisse der Stadtspitze sowie Stadträte und die IT-Sicherheitsrichtlinien. Des Weiteren steuert er die IT-Vorhaben und IT-Prozesse, die stadtweite strategische Belange haben oder mehrerer Referate betreffen, und priorisiert die gesamtstädtischen Vorhaben in der IT-Vorhabensplanung. Die Leitung obliegt dem IT-Beauftragten, welcher in Personalunion die Direktoriumsleitung ist. Die weiteren Mitglieder sind Leitung STRAC, Werkleiter it@M, vier Vertreter der dIKAs und ein Vertreter des Gesamtpersonalrats. Konflikte bei der Priorität und dem Ressourceneinsatz zwischen Vorhaben und bei kurzfristig auftretenden Ereignissen werden von einer Untergruppe des IT-Beirats behandelt und entschieden. Mitglieder dieser Repriorisierungsgruppe sind entscheidungsbefugte Vertreter der drei Häuser, die Leitung liegt bei STRAC.

Das Gremium **IT-Kommission** bildet das Bindeglied zwischen IT-Beirat und Stadtrat. In der IT-Kommission wird über die aktuelle Entwicklung der IT sowie über laufende IT-Großprojekte informiert. Des Weiteren werden IT-Vorhaben/IT-Themen behandelt, die nach der Geschäftsordnung des Stadtrates beschlusspflichtig sind. Mitglieder sind sieben Stadtratsmitglieder, der Leiter des Direktoriums, die Leitung von STRAC, die Werkleitung von it@M, ein Mitglied des dIKA-Rat und ein Vertreter des Gesamtpersonalrats.

Das Gremium **dIKA-Rat** ist die Interessenvertretung aller Referate und Eigenbetriebe, die ein dIKA besitzen. Der dIKA-Rat verantwortet, welche Themen aus den dIKAs in den IT-Beirat getragen werden. Des Weiteren kommuniziert er die jeweiligen Entscheidungen an die Referate/Eigenbetriebe und steuert notwendige Linienentscheidungen. Mitglieder des dIKA-Rats sind jeweils ein Vertreter je Referat/Eigenbetrieb mit dIKA-Status. Die Kleinsteinheiten, die kein eigenes dIKA besitzen, haben ein Gastrecht im dIKA-Rat.

Die Aufgabe des **Architektenboards** ist es, eine gemeinsame häuserübergreifende Sichtweise auf die IT-Architektur, Facharchitektur und IT-Strategie herzustellen. Dafür werden gemeinsame Arbeits- und Herangehensweisen für häuserübergreifende Problemstellungen definiert. Des Weiteren werden allgemeine Vorgaben diskutiert, die unter der fachlichen Verantwortung der Architekten oder Strategen liegen. Mitglieder sind je zwei IT-Architekten, Facharchitekten und IT-Strategen.

Das **Facharchitektenboard** identifiziert eigenständig oder im Auftrag des dIKA-Rats relevante Themen bezüglich der Facharchitektur und unterbreitet Entscheidungsvorschläge. Das Facharchitektenboard verantwortet die Methoden zur Facharchitektur und dient dem Erfahrungsaustausch der Facharchitekten. Des Weiteren erstellt das Board Meinungsbilder zu strategischen Vorhaben und treibt die Erstellung einer stadtweiten Geschäftsprozesslandkarte voran. Mitglieder sind alle Facharchitekten der dIKAs.

Das **IT-Architektenboard** entwickelt Strategien zur IT-Architektur und schlägt diese der Leitung von it@M vor. Dafür legt das Board fest, welche Technologien zu welchem Zweck und in welcher Form eingesetzt werden. Des Weiteren werden Methoden und Prozesse rund um das Thema IT-Architektur definiert. Mitglieder sind alle IT-Architekten, die bei it@M beschäftigt sind.

Das **Board ITK-Sicherheit** dient der Abstimmung von neu zu erarbeitenden Sicherheitsrichtlinien, Sicherheitsregeln oder Werkzeugen sowie von erforderlichen Änderungen an der Sicherheitsstrategie oder dem ITK-Sicherheitsmanagement. Die konkreten Ausarbeitungen der IT-Strategie, des IT-Sicherheitsmanagements sowie der Richtlinien und Regeln obliegen STRAC. Mitglieder sind je zwei Sicherheitsexperten von STRAC, dIKA und it@M sowie eine Vertreterin, ein Vertreter des Datenschutzbeauftragten und des Revisionsamtes.

Das **dIKA Security Board** identifiziert eigenständig oder im Auftrag des dIKA-Rats relevante IT-Sicherheitsthemen und unterbreitet Entscheidungsvorschläge. Der Schwerpunkt liegt auf Eruiierung der unterschiedlichen IT-Sicherheitsanforderungen der einzelnen Referate. Des Weiteren findet ein Austausch über erkannte Angriffsszenarien und Schwachstellen der einzelnen Referate statt. Mitglieder sind die ITK-Sicherheitsbeauftragten aller dIKAs.

2.2 Interviewaussagen

Die Referate sind der Ansicht, dass die IT den Unterschieden der Verwaltungseinheiten z.B. bei den Aufgaben, der Größe und erforderlichen Reaktionszeiten mehr Beachtung geben sollten. Die IT sollte so dezentral wie möglich und so zentral wie nötig aufgestellt sein. Nach momentaner Sicht sei it@M zu weit vom Kunden entfernt und besitze nicht das nötige Dienstleistungsverständnis.

Das 3-Häuser-Modell wurde aus Sicht der Fachbereiche der Referate als zu komplex, mit zu vielen Schnittstellen und Gremien empfunden. Die Verantwortungen der 3 Häuser seien zwar einheitlich definiert, doch würden die Verantwortungen nicht immer eingehalten. So müssten beispielsweise die dIKAs die internen Services von it@M koordinieren, wenn sie ihren Kunden funktionierende Business Services bieten wollten. Es fehle eine zentrale Führung mit dem nötigen Mandat, die Leistungserbringung über mehrere Stufen zu steuern und die Referate sowie die Politik bei IT-Fragen zu beraten.

Des Weiteren wurde angemerkt, dass bedingt durch die Vielzahl der Gremien, der eigenen IT-Strukturen und Prozesse bei den Fachbereichen der Eindruck entstanden sei, dass die IT sich „verselbständigt“ habe und eigentlich kein Teil der LHM mehr sei. Dadurch würde auch der Eindruck gefestigt, dass die IT versuche die Verwaltung zu steuern. Mit Ausnahme von technischen Life Cycle Projekten seien alle anderen Fachprojekte mit IT- Anteil. Viele der Fachbereiche würden nur schwer akzeptieren, dass solche Projekte von der IT gesteuert und durchgeführt würden, andererseits erwarte man von der IT Lösungen für fachliche Problemstellungen.

Es wurde Kritik geäußert, dass die Verwaltung nicht ausreichend über die massiven Veränderungen in der IT der LHM informiert wurde. Auf Fachseite herrsche ein großes Informationsdefizit zur Neuausrichtung der IT. Die IT sei in vielen Bereichen in eine Vorreiterrolle gegangen, deren positive Effekte auf die Gesamtverwaltung viel intensiver kommuniziert werden müssten, um das Verständnis für die IT und deren Rolle in und Bedeutung für die Verwaltung der LHM für alle transparent darzustellen.

Konsens innerhalb der 3 Häuser besteht dahingehend, dass der Stadtrat bei zu vielen „kleinen Entscheidungen“ eingebunden werden müsse. Die Politik sollte lediglich ein strategisches Konzept verabschieden und auf dieser Ebene steuern.

MIT-KonkreT wurde überwiegend als zu großes Vorhaben eingestuft, bei dem die Ausgangssituation nicht ausreichend erfasst wurde. Das hätte zur Folge gehabt, dass besondere Rahmenbedingungen nicht beachtet wurden. Zum Beispiel musste bei it@M die neue Organisationsform vorbereitet werden, bei gleichzeitiger Übernahme von Altlasten der Referate. Dadurch habe der Wandel nicht genügend unterstützt werden können und sei bis heute nicht abgeschlossen.

Im Interview zur IT-Architektur wurde ersichtlich, dass Vorhaben, zur mittel- und langfristigen Verbesserung der IT-Landschaft, im IT-Beirat nur wenig Beachtung finden. Diese Vorhaben seien aber für eine erfolgreiche Umsetzung der beschlossenen IT-Strategie von hoher Bedeutung.

it@M kritisiert die zweistufige Leistungserbringung (it@M zu dIKA zu Endanwender). Diese würde das Ausrollen von neuen Lösungen bzw. Korrekturen verzögern sowie die Standardisierung bei den Endgeräten und das Verständnis von einer IT behindern. Sie führe zum Fokus auf Verbesserungen zwischen it@M und dIKA anstatt zu Verbesserungen zwischen „einer IT“ und den Endanwendern. Die Wahrnehmung der IT in der Politik und der Verwaltungsspitze würde das bestätigen: „Die IT funktioniert nicht und it@M und dIKAs schieben sich die Schuld zu.“

Die Eigenbetriebe kritisieren, dass viele Entscheidungen/Beschlüsse mit Auswirkungen auf die IT mit Fokus auf den Hoheitsbereich getroffen wurden. Die Besonderheiten der Eigenbetriebe würden erst spät berücksichtigt und auch deren IT wurde oft erst sehr spät eingebunden.

2.3 Einschätzung

Die Zentralisierung von IT-Aufgaben ist der richtige Weg, um die wachsenden Anforderungen an die IT der LHM zu erfüllen und gleiche oder ähnliche Leistungen für die Referate und Eigenbetriebe wirtschaftlich und mit einheitlichem Leistungsniveau zu erbringen. Gleichzeitig muss die Heterogenität der Aufgaben berücksichtigt werden und die IT-Organisation eine gewisse Agilität ermöglichen. Die Kombination aus dIKAs in den Referaten und Eigenbetrieben und dem zentralen Dienstleister it@M erfüllt weitestgehend diese Anforderungen.

Das dritte Haus STRAC wurde etabliert, um übergreifend die Leistungserbringung und Vorhaben zu steuern, stadtweite Verbesserungen zusammen mit den beiden anderen Häusern zu koordinieren und die strategische Entwicklung der IT zu gestalten. Es ist ein erster Schritt zur zentralen Steuerung der gesamten IT.

Für grundlegende IT-Services (ITK-Infrastruktur und „Basisdienste“ wie z.B. E-Mail oder Drucken) ermöglicht das 3-Häuser-Modell eine effektive Leistungserbringung. Die Probleme liegen in den noch erforderlichen Betriebsübernahmen und Modernisierungsmaßnahmen, die parallel zum Aufbau der neuen Strukturen erfolgen und gleichzeitig mit dem Wandel gestemmt werden müssen. Die Lösungen sind auch noch nicht optimal für die kleineren Verwaltungseinheiten und die Besonderheiten bei den Eigenbetrieben. Ein relevanter Teil der Mitarbeitenden hat noch nicht die Fähigkeiten entwickelt, in dem neuen Modell zu arbeiten. Dies macht sich am deutlichsten bei it@M bemerkbar, weil dort die größten Veränderungen passiert sind und sich viele wichtige Vorhaben konzentrieren. Eine zentrale Steuerung ohne die Kompetenz, Entscheidungen auch gegen die Interessen einzelner Einheiten durchsetzen zu können, ist nur begrenzt wirksam.

Die Gremien- und Boardstruktur ist passend für die Anforderungen der LHM und die Organisation des 3-Häuser-Modells. Es werden die richtigen Wissensträger in die Gremienstruktur eingegliedert. Ungünstig ist, dass nicht alle Boards ihre Meinungsbilder im IT-Beirat platzieren können. Das Architektenboard beispielsweise sollte mehr Beachtung im IT-Beirat finden, und der IT-Beirat bei Eskalationen gegenüber den Referaten mehr Gewicht bekommen, da nur durch eine Verbesserung der IT-Architektur die Ziele der aktuellen IT-Strategie erreicht werden können. Die rechtzeitige Einbindung von und Kommunikation an alle relevanten Interessensgruppen erfolgt über die jeweiligen Beteiligten der Gremien in, deren Organisationseinheit. Da dies nicht synchron erfolgt gibt es oft unterschiedliche Wissensstände in den einzelnen Referaten/Eigenbetrieben. Teilweise gelangen Informationen zu spät an die relevanten Stellen.

Das Fehlen einer abschließenden Entscheidungsperson im IT-Beirat hat den Nachteil, dass Entscheidungen nur im Konsens getroffen werden können. Bei unterschiedlichen Interessenlagen führt dies zu Verzögerungen oder Lösungen die nicht optimal für die LHM sind.

Die gewählte Organisation hat den Wandel der IT in der LHM eingeleitet und war der zum damaligen Zeitpunkt mögliche Schritt, um den Widerständen aus den eigenständigen Referaten und Eigenbetrieben zu begegnen. Diese Organisationsstruktur muss und wird sich in den kommenden Jahren weiter entwickeln, wobei die grundlegenden Strukturen (zentrale Leistung in Verbindung mit Nähe zum Geschäft und einer strategischen Steuerung) erhalten bleiben. Korrekturen haben in den letzten Jahren schon stattgefunden. Diese sind aber eher von Kompromissen und dem Festhalten an vergangenen Strukturen geprägt, als auf die zukünftigen Erfordernisse ausgerichtet.

Der nächste wichtige Schritt ist es, eine Verantwortung für die gesamte IT zu etablieren, welche den Wandel weiter fortführt, noch bestehende Kompromisse und Übergangslösungen auflöst und auf Augenhöhe mit den Referaten und Eigenbetrieben agiert.

Durch eine Anpassung der Organisationsform sollen die folgenden Schwachstellen beseitigt werden:

Es gibt keine Person zur Gesamtsteuerung der IT der LHM

Die Verantwortung über die IT ist auf mehrere Stakeholder mit unterschiedlichen Interessen verteilt (Referate und Eigenbetriebe, dIKAs, STRAC, it@M).

Der IT-Beirat kann die IT nur dann wirksam steuern, wenn ein Konsens der Mitglieder besteht. In Konfliktfällen und bei politischem Druck werden Kompromisse beschlossen oder Entscheidungen aufgeschoben.

Es kommt zu Situationen in denen die Verantwortung und Ursache für unzureichende Leistungen der IT den anderen Parteien der 3 Häuser zugewiesen wird und kein Durchgriff auf alle Mitarbeitenden möglich ist, um Probleme zufriedenstellend zu lösen.

Die Verantwortung von einzelnen IT-Leistungsprozessen ist auf die 3 Häuser verteilt

Innerhalb eines Prozesses wechselt die Verantwortung zu einer anderen Organisationseinheit. Für den Verantwortungsübergang innerhalb der IT werden formale Vereinbarungen über die im „Innenverhältnis“ zu erbringenden Leistungen getroffen und nachgehalten.

In den unterschiedlichen Organisationseinheiten gibt es Mitarbeitende mit ähnliche Aufgaben und Rollen. Ein personeller Austausch bei unterschiedlichen Auslastungen oder Bedarf mit höherer Priorität ist nicht vorgesehen und findet in der Regel nicht statt.

Bei schnellem Reaktionsbedarf ist kein direkter Zugriff auf die erforderlichen Wissensträger möglich. Mitarbeitende können sich auf formale Festlegungen aus ihrer Organisationseinheit berufen. Oft ist eine aufwändige Eskalation bis zur Führungsebene erforderlich um „einfache“ Probleme zu lösen.

Die 3 Häuser regeln den Kommunikationsfluss, den Austausch von Wissen und den Einsatz von Werkzeugen individuell und sogar unterschiedlich je nach dIKA. Dies führt dazu, dass Informationen zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mit unterschiedlichem Detail- bzw. Informationsstand zu den IT-Schaffenden gelangten und erschwert die operative Zusammenarbeit.

Die zweistufige Serviceerbringung von it@M und den dIKAs erzeugt zusätzlichen Verwaltungsaufwand zur Erstellung von SLAs zwischen den Einheiten, führt zu Überlappung bei bestimmten Aufgaben und behindert einen optimalen Einsatz von Mitarbeitenden mit gleichen oder ähnlichen Rollen (auch zwischen den dIKAs). Darüber hinaus gibt es Probleme beim Einsatz der Werkzeugen zur Unterstützung der gemeinsam verantworteten IT-Prozesse.

Es gibt Unterschiede bei der Zuordnung von Rollen für Mitarbeitende mit vergleichbaren Aufgaben und Fähigkeitsprofilen, bei den Bereitschaftszeiten und dem Arbeitsumfeld. Dies führt in einzelnen Bereichen zu internen Abwanderungen und generell zur Unzufriedenheit aufgrund der empfundenen und erlebten Nachteile.

Es entsteht keine „Wir sind IT Kultur“, wenn Informationen zwischen den Organisationseinheiten zurückgehalten werden, die Verantwortung für Probleme zwischen den Einheiten verschoben, formale Regelungen getroffen und Arbeiten der anderen Einheiten wiederholt geprüft werden, weil man den Ergebnissen nicht traut oder ungleiche Bedingungen für vergleichbare Rollen existieren.

IT Entscheidungen werden mit starkem Fokus auf den Interessen der Referate getroffen, notwendige Investitionen zum Erhalt und Verbesserung der IT werden nicht durchgeführt

Die heutige IT-Landschaft erfordert eine regelmäßige Aktualisierung und Erneuerung, auch schon ohne dass größere Veränderungen oder Wachstum dieses rechtfertigen. Bei der LHM IT werden entsprechende Vorhaben/Maßnahmen in zu geringem Maße umgesetzt. Eine mittel und langfristige Initiative, um die IT-Landschaft auf den erforderlichen Stand zu bringen und zu halten ist in dem Umfeld nicht möglich.

Budgetengpässe, gesetzliche Vorgaben, unterschiedliche Interessen der Referate und Ziele des Stadtrats führen zu einer starken Konkurrenz bei der Auswahl der IT-Vorhaben und zu Problemen bei der Durchführung genehmigter IT-Vorhaben. Teilweise werden ähnliche Anforderungen auf unterschiedliche Weise mit für das jeweilige Referat eigenen Lösungen erfüllt. Es existiert keine wirksame Struktur, die in diesen Situationen im Sinne einer gemeinsamen IT der LHM die Konsequenzen aufzeigt und solchen Entwicklungen frühzeitig entgegenwirkt. Eskalationen im Sinne der IT finden oft nicht statt oder sind nicht wirksam.

Fehlende Kundennähe und Kundenorientierung von it@M

it@M muss teilweise sehr kundenspezifische IT-Dienstleistungen erbringen, die ein ausgeprägtes Verständnis der Anforderungen und Aufgaben in den Referaten und Eigenbetrieben erfordern. Der direkte Kontakt mit den Anwendern und Stakeholder findet nur begrenzt statt, sodass das erforderliche Verständnis nicht ausreichend entwickelt wird und it@M im Vergleich zu den dIKAs als weniger kundenorientiert wahrgenommen wird.

Durch die Distanz zum Anwender entstehen Kommunikationsdefizite (Missverständnisse, lange Prozessdurchläufe, mangelnder Informationsfluss aufgrund unterschiedlicher Werkzeuge). In Folge dessen sinkt die Qualität bei den zu erbringenden IT-Dienstleistungen, was sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.

IT-Leistungen, die durch einen zentralen Dienstleister für eine große Menge von Anwendern bereitgestellt werden, erfordern Standards und vorgegebene Abläufe, um regelmäßig die erwartete Servicequalität zu erbringen. Sonderfälle und Flexibilität außerhalb der Prozesse ist oft nicht möglich oder erst dann, wenn sich die übrigen Prozesse und Zusammenarbeit eingespielt haben. Die LHM braucht aber neben stabilen IT-Diensten auch flexible und agile IT-Unterstützung in bestimmten, auch unvorhersehbaren Situationen oder Bereichen.

2.4 Leitgedanken zur Zielorganisation

Bei der Entwicklung von organisatorischen Änderungen im Vergleich zum heutigen 3-Häuser-Modell wurden die folgenden Leitgedanken verwendet.

L1 - Die Kernkompetenz der IT innerhalb der LHM erhalten

Die Anforderungen der Landeshauptstadt München an die IT sind sehr divergent und unterscheiden sich erheblich von den Anforderungen anderer Kommunen, der Bundes- und Landesverwaltung und der meisten privatwirtschaftlichen Unternehmen. Ursache ist das breite Leistungsspektrum der Referate und Eigenbetriebe in Verbindung mit der Größe des Hoheitsbereichs für die gesetzlich definierten Leistungen. Für diese Kombination aus Vielfalt und Größe aus einer Hand gibt es im deutschsprachigen Raum keine Referenz. Die verantwortliche IT-Organisation muss eine Bandbreite von Wissen besitzen und Aufgaben abdecken, die, wenn man sie im Markt einkaufen wollte, nur zum Teil und dann auch nur in einer Kombination von Dienstleistern vorhanden wären.

Im Falle dass die LHM einen IT-Dienstleister aufbaut, der als Anbieter am Markt mit Wettbewerbern um die Leistungen für die LHM und andere Kunden konkurriert ist damit zu rechnen, dass sich Anbieter auf Teile des Leistungsspektrums spezialisieren und diese günstiger und besser erbringen können als der IT-Dienstleister.

L2 - Den Stellenwert und das Durchsetzungsvermögen der IT in der Stadtverwaltung erhöhen

Die IT hat bereits heute eine sehr hohe Bedeutung für die Leistungsfähigkeit der LHM und diese Bedeutung wird in Zukunft noch weiter zunehmen. Um diese Bedeutung aufzuzeigen und vertreten zu können muss die IT-Organisation auf Augenhöhe zu den Referaten und Eigenbetrieben stehen. Die IT-Organisation muss die Stadtverwaltung kompetent aus der IT-Perspektive beraten, insbesondere in den Bereichen in denen die direkte Verantwortung außerhalb der IT-Organisation liegen, um die kurz- mittel- und langfristigen Auswirkungen und Risiken von Entscheidungen und Priorisierungen auf die IT verständlich aufzuzeigen.

L3 - Die gesamte IT unter eine Verantwortung bringen

Die IT-Organisation benötigt eine hohe Geschwindigkeit und Effektivität bei der Durchsetzung von Entscheidungen mit Relevanz für die IT der LHM. Die Durchsetzung von Entscheidung ist nur dann sinnvoll möglich, wenn diese konsistent getroffen und einheitlich in die gesamte IT-Organisation getragen werden. Gleiches gilt für die Reaktion bei Eskalationen.

L4 - Eine IT ohne organisatorische Grenzen und IT-Systemgrenzen ermöglichen

Alle bestehenden IT-Einheiten (dIKAs, STRAC und it@M) müssen mit einheitlichen Werkzeugen arbeiten, um die Kommunikation und die Zusammenarbeit der IT-Schaffenden untereinander effektiv und effizient zu gestalten. Die Zusammenarbeit und Kommunikation der IT-Schaffenden untereinander muss ohne die Verfolgung von Eigeninteressen erfolgen, die aus gesamt IT-Sicht schädlich sind. Geringe Reibungsverluste an organisatorischen Grenzen ermöglichen eine wirtschaftlichere Erbringung der IT-Dienstleistungen.

Für die erfolgreiche Zusammenarbeit insbesondere bei der Verbesserung der IT-Unterstützung, der Erhebung von Anforderungen, der Planung und Umsetzung von Vorhaben und der Einführung neuer Services ist eine intensive Zusammenarbeit zwischen Referaten bzw. Eigenbetrieben und der IT erforderlich.

L5 - Die Kundenorientierung verbessern, bestehende Kundennähe erhalten

Die Referate und Eigenbetriebe werden durch IT-Einheiten auch vor Ort unterstützt, die auf die jeweiligen Anforderungen ausgerichtet sind. Durch Zuordnung von Referaten bzw. Eigenbetrieben mit ähnlichen Anforderungen zu einer IT-Einheit entsteht mehr Spielraum für die Steigerung der Kundenzufriedenheit und Flexibilität in besonderen Situationen.

L6 - Die Erbringung von Basisleistungen optimieren und Synergien nutzen

Dort wo zwischen Referaten und Eigenbetrieben keine bzw. geringe Unterschiede beim Leistungsbedarf bestehen, soll die IT-Organisation darauf ausgerichtet sein, Synergien zu nutzen und Optimierungen zu erreichen. Im Betrieb sind dies z. B. der Großteil der Arbeitsplätze, das Management von technischen Komponenten, Infrastrukturen und Querschnittsdiensten sowie der Service Desk. Für die Realisierung von IT-Lösungen sind dies z. B. die Verantwortung für Plattformen KOI bzw. DMS, LiMux, Testcenter und Testautomatisierung, Entwicklung von Standards und Vorgaben für Individualentwicklung und Kaufsoftware, Qualifikation und Austausch zwischen Mitarbeitende in verschiedenen Pools von Entwicklungsaufgaben (Analysten, Entwickler, Tester, Architekten, Projektmanager).

2.5 *Einschätzung und Bewertung der Zielorganisation*

Für die Auswahl der potentiell in Frage kommenden Zielorganisation sind Informationen aus den Workshops und Interviews im Rahmen der Gutachtenerstellung eingeflossen. Des Weiteren wurde geprüft, inwieweit sich die identifizierten Schwachstellen adressieren und beheben lassen (s. Kapitel 2.3) und die Zielorganisationseinheit zur Erfüllung der Leitgedanken (s. Kapitel 2.4) beiträgt.

Zusätzlich wurden die folgenden Fragestellungen behandelt:

- Ausgliederung des Eigenbetriebs in eine IT-Service-Gesellschaft
- Übergang des Eigenbetriebs in eine bestehenden städtischen GmbH
- Beibehaltung des Eigenbetrieb innerhalb eines IT-Referats

Für die Zielorganisation wurden folgende alternative Szenarien betrachtet:

- Punktuelle Verbesserung des heutigen 3-Häuser-Modells
- IT-Referat für zentrale IT-Leistungen (it@M und STRAC)
- IT-Referat für die gesamte IT der LHM (dIKAs, it@M und STRAC)

2.5.1 Einschätzung - Ausgliederung des Eigenbetriebs

Auf Antrag der Fraktion der Grünen vom 11.12.2015 „die fetten Jahre sind vorbei II“, soll durch das externe IT-Gutachten geprüft werden, ob eine Ausgründung des Eigenbetriebs it@M in eine IT-Service-Gesellschaft (Variante A) oder die Überführung in eine bestehende städtische GmbH (Variante B) für die Landeshauptstadt München sinnvoll ist.

Variante A) - Ausgründung von it@M in eine IT-Service-Gesellschaft:

Der Eigenbetrieb it@M wird in eine IT-Service-Gesellschaft ausgegliedert. Die LHM wäre die Alleingeschafterin der IT-Service-Gesellschaft. Je nach Wahl der Rechtsform, muss diese kostendeckend arbeiten bzw. eine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen (z.B. bei der Wahl der Rechtsform GmbH setzt die Finanzverwaltung eine Gewinnerzielung voraus. Sollte sich dies aus dem Geschäftsmodell nicht unmittelbar erkennen lassen, würde die Finanzverwaltung einen pauschalen Prozentsatz an Gewinn unterstellen³).

Die LHM ist an die bestehenden Vergaberichtlinien gebunden. Je nach Wahl der Rechtsform der IT-Service-Gesellschaft ist mit unterschiedlichen Ausschreibungsaufwänden der LHM zu rechnen. Es wäre für die unterschiedlichen IT-Dienstleistungen zu prüfen, bei welchen eine Direktvergabe (geringerer Aufwand auf Seiten der LHM) möglich bzw. offizielle Ausschreibungen (erhöhter Aufwand auf Seiten der LHM) erforderlich sind.

Die IT-Service-Gesellschaft steht bei offiziellen Ausschreibungen der LHM im Wettbewerb mit anderen Dienstleistern, könnte aber auch Kooperationen bilden.

Die IT-Service-Gesellschaft besitzt die Möglichkeit der LHM angebotene oder zusätzliche Services auch für andere Kunden (z.B. weitere Kommunen) anzubieten.

Bei nicht Einhaltung von Verträgen (z.B. SLA Einhaltung, Liefertermine bei Projekten) unterliegt die IT-Service-Gesellschaft vertraglich vereinbarten Bedingungen für Haftung und Pönalen.

Je nach Rechtsform der IT-Service-Gesellschaft besteht die Verpflichtung für die erbrachten Leistungen die Mehrwertsteuern in den Rechnungen zu erheben, was zu einer direkten Erhöhung der Kosten führt.

Die Wahl der Rechtsform der IT-Service-Gesellschaft (öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Betrieb) hat Auswirkungen auf die Personalgewinnung (z.B. bei privatrechtlichen Betrieb verbesserte Gestaltungsmöglichkeiten und lukrative Gehälter, als auch schnellere Einstellungsverfahren beim öffentlichen als auch beim privatrechtlichen Betrieb).

Einschätzung

Die IT-Organisation der LHM ist weiterhin mit dem Abbau von Altlasten (z.B. Erneuerung der Netzwerkinfrastruktur, Betriebsübernahmen, Stabilisierung von Anwendungen, Aktualisierungen der Infrastruktur, etc.) und der Etablierung von IT-Prozessen und Werkzeugen befasst. Es fehlen noch wesentliche Grundlagen dafür, dass eine IT-Service-Gesellschaft konkurrenzfähig am Markt agieren kann. Auch bei der Ausgliederung müssen die Altlasten weiter reduziert werden, parallel zur Bewältigung der Ausgliederung. Die Bewältigung der Altlasten erfolgt dann aber in Zusammenarbeit mit den verbleibenden IT-Einheiten der LHM (STRAC und dIKAs) unter „formaleren“ Bedingungen im Vergleich zur heutigen Situation.

Das bestehende Leistungsportfolio der IT-Organisation der LHM ist größtenteils auf die Anforderungen der LHM zugeschnitten. Es eignet sich nur eingeschränkt für ein wirtschaftliches bzw. wettbewerbsfähiges Leistungsangebot mit dem sich ausreichende Skaleneffekte erzielen lassen, die letztendlich zu einem Kostenvorteil für die LHM führen könnten.

Die Ausgründung eines Teils des Eigenbetriebs mit einem Leistungsangebot, das der IT-Service-Gesellschaft wirtschaftliches ein Handeln und eine ausreichende Wettbewerbsfähigkeit würde den Zweck der Aufgliederung nur zu einem Teil erfüllen und gleichzeitig zu zusätzliche

³ so die Auskunft der Finanzverwaltung bei der Prüfung aus dem Jahre 2009/2010 im Rahmen von MIT-KonkreT

Schnittstellen und Komplexität innerhalb der LHM IT erzeugen. Das Risiko, dass sich heutige Problembereiche noch verstärken (Kundenorientierung, langlaufende Prozesse) ist hoch.

In beiden Fällen ist mit dem Anstieg der Fluktuationsrate (erwarteter höherer Leistungsdruck, geringere Sicherheit des Arbeitsplatzes) und Problemen bei der Zusammenarbeit ("größere Distanz") mit den IT-Einheiten der LHM zu rechnen.

Fazit:

Sowohl für die vollständige Ausgliederung des Eigenbetriebs in eine IT-Service-Gesellschaft als auch für Teilbereiche besteht das hohe Risiko, dass über einen längeren Zeitraum keine Verbesserung der aktuellen Situation der LHM IT erreicht wird. Vielmehr ist mit höheren Kosten (Mehrwertsteuer, Maßnahmen zur Ausgliederung, höhere Fluktuation, regelmäßige umfangreiche Ausschreibungen) und zusätzlichen Schwierigkeiten durch die weitere Entfernung von den in der LHM verbleibenden IT-Einheiten zu rechnen.

Auf absehbare Zeit können keine Wettbewerbsfähigkeit am Markt und keine entsprechenden Skaleneffekte erreicht werden. Um das zu fördern müsste die LHM ihre benötigten Leistungen aufteilen. Dies würde dazu führen, dass sich Marktteilnehmer auf lohnenswerte Teilbereiche bewerben und die IT-Service-Gesellschaft die wirtschaftlich weniger interessanten Services übernimmt. Die LHM wird dann eine größere Menge von Anbietern koordinieren müssen die potenziell nach Vertragsende wechseln. Einzelne Leistungen würden günstiger und bei entsprechender Durchsetzung der Vertragsbedingungen ist damit zu rechnen, dass die Qualität für diese Teile weitestgehend erreicht wird. Bei den durch die IT-Service-Gesellschaft übernommenen verbleibenden Leistungen wird eine gegenteilige Entwicklung eintreten. Um die Besonderheiten der LHM zu erfüllen, fallen höhere Kosten an und ohne einen Wettbewerb wird sich die Qualität nicht verbessern.

Um das zu verhindern müsste die LHM das gesamte Leistungsspektrum für einen Anbieter ausschreiben. In diesem Fall ist damit zu rechnen, dass sich kein Wettbewerb ergibt und „nur“ die IT-Service-Gesellschaft anbieten kann. Auch hier gilt wieder, dass ohne den Wettbewerb keine Kostenvorteile und keine Verbesserungen in der Qualität zu erwarten sind.

Mit der Zugehörigkeit zur LHM geht auch ein großer Teil der Identifikation mit der Kultur, den Aufgaben und den Zielen der Stadt verloren.

Bei der Betrachtung der bestehenden Altlasten und strukturellen Schwachstellen der bestehenden IT-Organisation der LHM würde eine Ausgliederung in Summe zu einer zusätzlichen Komplexität und eher zu einer weiteren Verschlechterung im Vergleich zur aktuellen Situation führen.

Die Ausgründung in eine IT-Service-Gesellschaft entspricht keinem der Leitgedanken L1 bis L5. Der Unterstützung von L6 (Optimierung von Leistungen und nutzen von Synergien) stehen erhebliche Risiken gegenüber.

Die Ausgründung in eine IT-Service-Gesellschaft wird nicht empfohlen.

Variante B) – Überführung von it@M in eine bestehende städtische GmbH:

Für die im Antrag geforderte Prüfung wurde repräsentativ die Überführung von it@M in die SWM GmbH untersucht. Die SWM besitzt für diese Untersuchung aufgrund der bereits bestehenden Kooperationen mit it@M, des von ihr angebotenen Leistungsspektrums und ihrer Größe die besten Voraussetzungen.

Die LHM ist an die bestehenden Vergaberichtlinien gebunden. Es wäre für die unterschiedlichen IT-Dienstleistungen zu prüfen, bei welchen Direktvergaben der LHM an die SWM GmbH (geringerer Aufwand) möglich bzw. offizielle Ausschreibungen (erhöhter Aufwand auf Seiten der LHM) erforderlich sind.

Die SWM GmbH steht im direkten Wettbewerb für IT-Ausschreibungen der LHM mit anderen Unternehmen aus der Privatwirtschaft und ist an die bestehenden Vergaberichtlinien gebunden.

Die SWM GmbH besitzt die Möglichkeit, die LHM Leistungen auch anderen Kunden (z.B. weiteren Kommunen) anzubieten.

Die SWM GmbH hat freien und marktüblichen Gestaltungsspielraum zur Gewinnung von qualifizierten IT-Personal und Bezahlung von Leistungsträgern.

Bei Vertragsverletzungen (z.B. SLA Einhaltung, Liefertermine) unterliegt die SWM GmbH den vereinbarten Haftungsbedingungen.

Es besteht eine Gewinnerzielungsabsicht, die sich aus dem Geschäftsmodell hervorgehen muss.

Es besteht die Verpflichtung für die erbrachten Leistungen Mehrwertsteuern in den Rechnungen zu erheben, was zu einer direkten Erhöhung der Kosten für die LHM führt.

Einschätzung:

Die IT-Organisation der LHM ist weiterhin mit dem Abbau von Altlasten (z.B. Erneuerung der Netzwerkinfrastruktur, Betriebsübernahmen, Stabilisierung von Anwendungen, Aktualisierungen der Infrastruktur, etc.) und der Etablierung von IT-Prozessen und Werkzeugen befasst. Es fehlen noch wesentliche Grundlagen für eine effiziente Eingliederung des Eigenbetriebs in die SWM GmbH, die konkurrenzfähig am Markt agieren muss. Durch die Eingliederung bleiben die Altlasten weiterhin bestehen. Auch bei der Überführung müssen die Altlasten weiter reduziert werden, parallel zur Bewältigung der Ausgliederung. Die Bewältigung der Altlasten erfolgt dann aber in Zusammenarbeit mit den verbleibenden IT-Einheiten der LHM (STRAC und dIKAs) unter „formaleren“ Bedingungen im Vergleich zur heutigen Situation. Die Diversität der angebotenen IT-Services würden sich bei den SWM massiv erhöhen. Die Zusammenführung von Prozessen, Architekturen Werkzeugen und wo sinnvoll Anwendungen, ist eine große Herausforderung für die zukünftige IT-Organisation der SWM, die über einen längeren Zeitraum zu höheren Kosten, Risiken und potenziellen Qualitätsverlusten führt.

Das bestehende Leistungsportfolio der IT-Organisation der LHM ist größtenteils sehr spezifisch auf die Anforderungen der LHM zugeschnitten und eignet sich daher nur sehr eingeschränkt für ein wirtschaftliches bzw. wettbewerbsfähiges Leistungsangebot mit dem sich ausreichende Skaleneffekte am Markt erzielen lassen, die letztendlich zu einem Kostenvorteil für die LHM und zu zusätzlichen Einnahmemöglichkeiten der SWM GmbH führen könnten. Für den Großteil der nur von der LHM bezogenen Leistungen ist mit einem Anstieg der Kosten auf Grund der anfallenden Mehrwertsteuer zu rechnen.

Die SWM GmbH hat auf Grund der Rechtsform eine verbesserte Möglichkeit qualifiziertes Personal durch lukrative Gehälter zu gewinnen und insgesamt den Personalgewinnungsprozess auf Grund geringerer Verwaltungsaufwände effizienter zu gestalten im Vergleich zur bestehenden Organisationsform.

Auf Grund der vergaberechtlichen Vorgaben ist nicht auszuschließen, dass ein Unternehmen aus der Privatwirtschaft der LHM ein besseres (z.B. günstigeres) Angebot bei einer offiziellen

Ausschreibung zur Erstellung einer IT-Serviceleistung unterbreiten kann, was dazu führen kann, dass das LHM spezifische (IT-) Know-How zukünftig auf mehrere Unternehmen verteilt wäre und zu einer zusätzlichen Komplexität innerhalb der IT führen würde.

Sollte sich aus dem Geschäftsmodell nicht unmittelbar eine Gewinnabsicht erkennen lassen, würde die Finanzverwaltung einen pauschalen Prozentsatz an Gewinn unterstellen⁴.

Die Eingliederung des Eigenbetriebs in die bestehende Organisation stört das laufende Tagesgeschäft der SWM GmbH. Insgesamt würde sich die Anzahl an IT-Schaffenden der SWM GmbH mehr als verdoppeln was eine große Herausforderung und Risiken für die Qualität der Leistungen bedeutet, welche die SWM GmbH heute erbringt.

Es ist mit dem Anstieg der Fluktuationsrate bei den von der LHM übernommenen Mitarbeitenden zu rechnen (erwarteter höherer Leistungsdruck, geringere Sicherheit des Arbeitsplatzes, mangelnder kultureller Fit) und Problemen bei der Zusammenarbeit ("größere Distanz") mit den IT-Einheiten der LHM zu rechnen.

Fazit:

Die Überführung von it@M in die SWM GmbH birgt das hohe Risiko, dass über einen längeren Zeitraum keine Verbesserung der aktuellen Situation der LHM IT erreicht wird. Vielmehr ist mit höheren Kosten (Mehrwertsteuer, Maßnahmen zur Ausgliederung, höhere Fluktuation, regelmäßige umfangreiche Ausschreibungen) und zusätzlichen Schwierigkeiten durch die weitere Entfernung von den in der LHM verbleibenden IT-Einheiten zu rechnen. Darüber hinaus ergeben sich Risiken für die bisherigen Leistungen der SWM GmbH für den Zeitraum bis zum Abschluss der Integration.

Unter Berücksichtigung der noch vorhandenen Altlasten und strukturellen Schwachstellen der bestehenden IT-Organisation der LHM, würde eine Ausgliederung in Summe zu einer höheren Komplexität und über einen längeren Zeitraum eher zu einer weiteren Verschlechterung im Vergleich zur aktuellen Situation führen.

Die Überführung in die SWM GmbH entspricht keinem der Leitgedanken L1 bis L4. Der Unterstützung von L5 (Kundenorientierung) und L6 (Optimierung von Leistungen und nutzen von Synergien) stehen erhebliche Risiken gegenüber.

Die Überführung von it@M in die SWM GmbH wird nicht empfohlen.

⁴ so die Auskunft der Finanzverwaltung bei der Prüfung aus dem Jahre 2009/2010 im Rahmen von MIT-KonkreT

2.5.2 Einschätzung - Beibehaltung oder Auflösung des Eigenbetriebs it@M

Für die Empfehlung, ob it@M in der Zielorganisation (Alternativszenario 2 und 3) als Eigenbetrieb beibehalten werden soll, wurde überprüft, wie die folgenden Erwartungen an den Eigenbetrieb im Vergleich durch ein IT-Referat erfüllt werden können.

- Positive Effekte bei der Personalgewinnung
- Höhere Zufriedenheit bei den IT-Schaffenden
- Steigerung der Leistungsfähigkeit
- Höhere Kundenzufriedenheit
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- Kosten- und Leistungstransparenz zur besseren Steuerung der IT

Die im Anschluss dargestellte Einschätzung (s. Tabelle 2) hat das Ergebnis, dass bei acht Erwartungen die beiden Varianten gleichwertig sind und bei vier Erwartungen das IT-Referat besser bewertet wird. Daher wurde für alternative Organisationen mit stärkerer Zentralisierung die Überführung des Eigenbetriebs it@M in ein IT-Referat betrachtet.

Erwartung	These zum Vergleich Eigenbetrieb und IT-Referat	Erläuterung der Einschätzung	Einschätzung Gutachter
Personal-Gewinnung	Die Attraktivität von Stellen ist bei einem Eigenbetrieb im Vergleich zu einem IT-Referat verbessert	Attraktivität sind mittels Zulagen bei IT-Referat ebenfalls möglich.	neutral
Personal-Gewinnung	Die Personalgewinnung ist bei einem Eigenbetrieb im Vergleich zu einem IT-Referat kürzer.	Prozesse sind identisch je nach Org. Form, daher auch die Dauer	neutral
Mitarbeiter-Zufriedenheit	Die Zusammenarbeit der IT-Schaffenden auf Mitarbeitererebene (ohne Eigenbetrieb) in einem IT-Referat wird verbessert durch ein stärkeres "eine IT-Gefühl" und den Wegfall struktureller "Org. Grenzen".	Häuser bzw. Referatsgrenzen bilden eine zusätzliche Barriere in der Zusammenarbeit.	Vorteil IT-Referat
Mitarbeiter-Zufriedenheit	Durch eine Personal Org. Einheit in einem IT-Referat (ohne Eigenbetrieb,) die sich um Personalthemen kümmert wird die interne Fluktuation reduziert und das „Fairnessgefühl“ verbessert	einheitliche Bewertung von Stellen z.B. im Service Desk, Service Operation, Projektmanagement	Vorteil IT-Referat
Leistungsfähigkeit der Org.	Die Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen (z.B. Joint Ventures mit den SWM) sind durch einen Eigenbetrieb verbessert	Kooperationsmöglichkeiten sind in beiden Rechtsformen denkbar	neutral
Leistungsfähigkeit der Org.	Die Ausschreibungsdauer bei Vergaben ist bei einem Eigenbetrieb im Vergleich zu einem IT Referat kürzer.	kein Unterschied	neutral
Leistungsfähigkeit der Org.	Die Flexibilität bei einer organisatorischen (strukturellen) Anpassung der gesamten IT (abteilungsübergreifend) ist bei einem IT-Referat verbessert	direkte Steuerungsmöglichkeit über einen CIO über alle IT-Abteilungen einfacher. Beim Eigenbetrieb erschwert da zusätzliche Abhängigkeiten bestehen und zu berücksichtigen sind (Personal, Finanz- und IT-Systeme).	Vorteil IT-Referat
Leistungsfähigkeit der Org.	Die Verpflichtung Eigenbetrieben gegenüber Rechnungen zu stellen erfüllt ein Eigenbetrieb besser als ein IT-Referat.	kein Unterschied	neutral
Kunden-Zufriedenheit	Durch die Organisationsform des Eigenbetriebs ist die IT in der Lage eine höhere Kundenzufriedenheit der Referate und Eigenbetriebe im Vergleich zu einem IT-Referat zu erzielen.	Die Org. Form IT Referat und Eigenbetrieb hat keinen direkten Einfluss auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit	neutral
Wirtschaftlichkeit	Ein Eigenbetrieb kann die IT kontinuierlich und besser auf einem „aktuellen“ Stand halten, wenn er mit eigenen Finanzmitteln ausgestattet ist, um Life Cycle Management statt Repriorisierung zu fachlichen Erweiterungen vorzunehmen im Vergleich zum IT-Referat.	Die Planungs- und Bewirtschaftungsprozesse der IT sind wieder nach den Vorgaben von SKA umzusetzen, das Vermögen der IT muss wieder im städtischen Gesamthaushalt aufgenommen werden, etc.	neutral
Kosten- und Leistungs-Transparenz zur Steuerung der IT	Die Finanzsteuerung der IT-Kosten (Preismodell - Serviceverrechnung) wird durch einen Eigenbetrieb verbessert.	Fachreferate müssen sich aufgrund der Finanzbeziehungen anders mit Rechnungen auseinandersetzen als wenn es sich um eine reine Leistungsverrechnung handelt. Die Steuerungsfähigkeit kann auch in einem IT-Referat realisiert werden.	neutral
Kosten- und Leistungs-Transparenz zur Steuerung der IT	Die Rückführung der IT in ein IT-Referat als Teil der Kernverwaltung würde die Finanzsteuerung zwischen IT und Fachreferaten grundlegend ändern.	Finanzbeziehungen zum Eigenbetrieb werden über den Finanzhaushalt gesteuert, die IT als Teil der Kernverwaltung über den Ergebnishaushalt.	neutral

Tabelle 2: Einschätzung Eigenbetrieb vs. Referat

2.5.3 Punktuelle Verbesserung unter Beibehaltung des bestehenden 3-Häuser-Modells

Die 3-Häuser-Struktur wird beibehalten. Es werden geringe Korrekturen bei der Aufteilung der Verantwortung zwischen den 3 Häusern vorgenommen, wo diese die Prozesse behindern. Es werden Prozessverbesserungen, Investitionen in den weiteren Abbau der Altlasten, die Reduzierung des Vorhabensstaus und der Aufbau von Kapazitäten und Fähigkeiten bei den IT-Schaffenden durchgeführt. Die IT wird weiterhin vom IT-Beirat gesteuert und durch einen IT-Beauftragten, der mit zusätzlichen Kompetenzen ausgestattet wird, unterstützt.

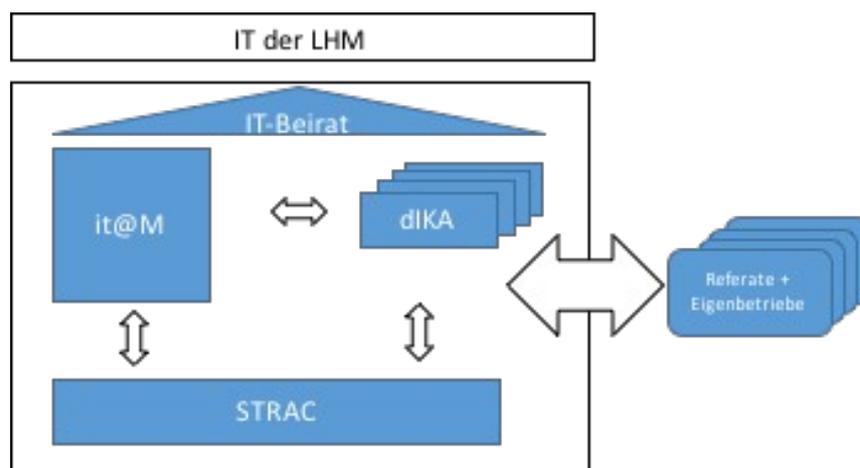


Abbildung 1: Punktuelle Verbesserung unter Beibehaltung des bestehenden 3-Häuser-Modells

Funktionen:

Die Funktionen und Aufgaben des 3-Häuser-Modells bleiben bestehen und werden daher nicht gesondert ausgewiesen. Es werden punktuelle Verbesserungsmaßnahmen des 3-Häuser-Modells durchgeführt.

Einschätzung:

L1 - Die Kernkompetenz der IT innerhalb der LHM erhalten

Der Leitgedanke wird erfüllt.

L2 - Den Stellenwert und das Durchsetzungsvermögen der IT in der Stadtverwaltung erhöhen

Der IT-Beauftragte hat trotz zusätzlicher Kompetenzen nicht die Stellung bzw. das Durchsetzungsvermögen einer Referentin bzw. eines Referenten. Der IT-Beauftragte hat weiterhin eine Doppelfunktion als Leiter des Direktoriums und als IT-Beauftragter, was unter anderem zu einem Interessenskonflikt führen kann (z.B. bei der Priorisierung eines sinnvollen LCM Vorhabens oder einem Fachvorhaben des Direktoriums). Eine Übertragung von zusätzlichen Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen wird zusätzliche Aufgaben nach sich ziehen, was in Summe eine Vollzeitkraft erfordert.

Es ist eher davon auszugehen, dass Entscheidungen weiterhin mit starkem Fokus auf den fachlichen Aspekten und im Interesse einzelner Referate und Eigenbetriebe getroffen werden, um Eskalationen zu vermeiden. Auf Grund des fehlenden Stellenwerts und Durchsetzungsvermögens für die IT werden weniger Mittel eingesetzt als es erforderlich ist, um eine leistungs- und zukunftsfähige IT-Landschaft aufzubauen und zu erhalten und die damit verbundene Risiken und Konsequenzen werden nicht oder zu spät beachtet. Der Leitgedanke wird nur teilweise erfüllt.

L3 - Die gesamte IT unter eine Verantwortung bringen

Wenig Veränderung bei den Entscheidungsstrukturen und den Konsequenzen der Verteilung der Verantwortung auf die 3 Häuser. Führungskräfte sind weiterhin im hohen Maß mit der Lösung von Konflikten und Eskalationen befasst. Eine Steuerung der Gesamt-IT ist nicht oder nur schwer möglich. Der Leitgedanke wird nur teilweise erfüllt.

L4 - Eine IT ohne organisatorische Grenzen und IT-Systemgrenzen ermöglichen

Wenig Veränderung bei Prozessen und IT-Services, die über die Grenzen der 3 Häuser gehen und es existieren weiterhin Unterschiede bei den Werkzeugen, Informationsflüssen, Erfahrungsaustausch und Kommunikation, da mit Widerstand zu rechnen ist, der nur langsam abnehmen wird. Die Entwicklung des „Wir sind eine IT“ Gedanken wird behindert. Der Leitgedanke wird nur teilweise erfüllt.

L5 - Die Kundenorientierung verbessern, bestehende Kundennähe erhalten

Durch die Beibehaltung der dIKAs bleibt die Kundennähe erhalten. Um die Kundenorientierung bei it@M zu verbessern sind entsprechende Maßnahmen zur Förderung der Kultur und Zusammenarbeit in der gesamten IT und auf allen Arbeitsebenen erforderlich. Die Wirkung der Maßnahmen muss regelmäßig überprüft werden. Ohne eine gemeinsame, effektive Steuerung besteht das Risiko, dass dieser Leitgedanke nur teilweise erfüllt wird.

L6 - Die Erbringung von Basisleistungen optimieren und Synergien nutzen

Führungskräfte, Fach- und IT-Architekten sowie Steuerungsgremien können durch Beratung der Referate, Vorhaben, bei MBUC Entscheidungen und Umverteilung von Verantwortungen auf die Optimierung von Dienstleistungen und Prozessen und weitere Synergien hin wirken. Dort wo dies zu Nachteilen einzelner Parteien oder Interessenskonflikten führt, besteht das Risiko, dass keine substantziellen Vorteile erzielt werden. Ohne eine gemeinsame Steuerung besteht das Risiko, dass dieser Leitgedanke nur teilweise erfüllt wird.

Die Qualität der Leistungen der LHM IT wird sich bei entsprechenden Investitionen und Priorisierungen der Vorhaben verbessern. Es besteht das Risiko, dass ein Teil der Investitionen nicht die erwartete Wirkung hat, weil keine Gesamtsteuerung existiert und weiterhin Entscheidungen mit unzureichendem Blick auf die Gesamt-IT getroffen werden (unzureichende Priorisierung und Akzeptanz und Verständnis in der Politik von LCM und IT-Strategievorhaben – selbst ein essentielles Projekt wie NeSsi hat „erheblichen“ Überzeugungsaufwand für einen Stadtratsbeschluss benötigt).

Der Stellenwert der IT bleibt weiterhin den Referats- bzw. Eigenbetriebsinteressen untergeordnet. Hierdurch werden Entwicklungen, die als Basis für zukünftige Angebote und Leistungssteigerungen der LHM notwendig sind, nicht ausreichend oder zu spät initiiert. Die LHM wird stärker zurückfallen gegenüber den Erwartungen und Anforderungen von Bürgern und Mitarbeitenden an die IT der LHM.

Die gezielten Anpassungen der Verantwortungen lassen sich zum jetzigen Kenntnisstand innerhalb eines Jahres umsetzen.

Fazit:

Die IT der LHM wird punktuell kurz- bis mittelfristig gestärkt. Durch den Abbau des Vorhabensstaus kann die IT modernisiert und Prozesse durch IT-Unterstützung optimiert werden. Ein nachhaltiger Wandel kann dadurch aber nicht eingeleitet werden. Durch die Dreiteilung der IT werden Entscheidungen weiterhin durch Kompromisse, anstatt durch die Umsetzung einer stadtweiten IT-Strategie, geprägt sein. Es werden einzelne Symptome behandelt, anstatt die wesentlichen Ursachen der Probleme zu lösen.

2.5.4 IT-Referat für zentrale IT-Leistungen (it@M und STRAC)

it@M und STRAC werden in einem IT-Referat zusammen gezogen. Der Leiter des IT-Referats agiert als Verantwortlicher für die gesamte IT im Sinne eines CIO. Es werden Anpassungen bei der Aufteilung der Verantwortung zwischen dem IT-Referat und den dIKAs vorgenommen, wo heutige Strukturen die Prozesse behindern. Der Fokus liegt auf der Stärkung der zentralen IT. Es werden Prozessverbesserungen, Investitionen in den weiteren Abbau der Altlasten, die Reduzierung des Vorhabensstaus und der Aufbau von Kapazitäten und Fähigkeiten bei den IT-Schaffenden durchgeführt. Die zentrale IT wird vom Leiter des IT-Referats geführt, der auch im IT-Beirat (Besetzung wie bisher) die Entscheidungsgewalt hat. Das IT-Referat erhält die Verantwortung für einen relevanten Anteil des IT-Budgets von den Referaten und Eigenbetrieben.⁵

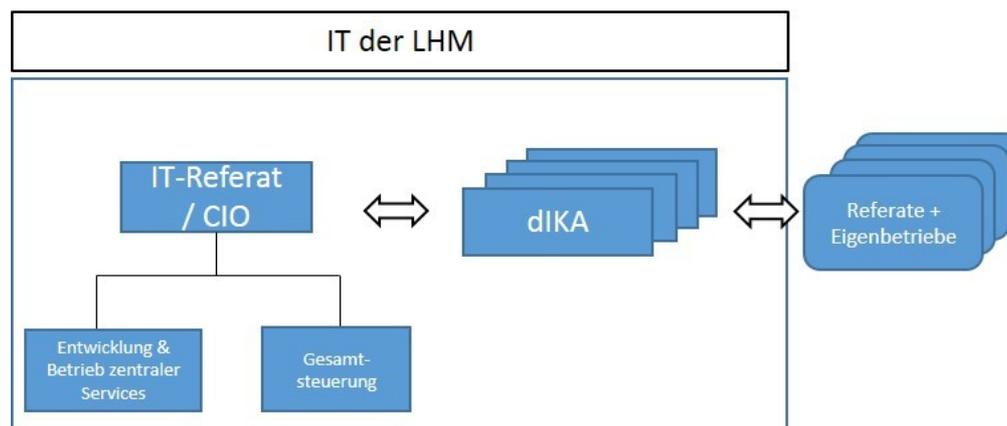


Abbildung 2: IT-Referat für zentrale IT-Leistungen (it@M und STRAC)

Funktionen:

Die Funktionen und Aufgaben in den dIKAs bleiben erhalten. Die Funktionen und Aufgaben innerhalb des IT-Referats orientieren sich überwiegend an den bestehenden Funktionen und Aufgaben⁶ der Organisationseinheiten it@M und STRAC). Es wurden einige neue Funktionen ergänzt (in der Tabelle mit * gekennzeichnet). Verglichen mit dem Reorganisationsprogramm von MIT-KonkreT, stellt die Umsetzung der Zielorganisation der IT, abgesehen von der Auflösung des Eigenbetriebs it@M, eine Optimierung dar, die auf den bestehenden Grundlagen aufsetzt und einen Großteil der Aufgaben, Rollen und Prozesse erhält.

Aus Basis der bisher durchgeführten Interviews und Workshops mit den IT-Schaffenden der LHM ist nach aktueller Einschätzung des Gutachters, eine Zusammenlegung der bestehenden Geschäftsbereiche GBI (Infrastruktur) und GBB (Betrieb) sinnvoll. Hierdurch werden verwandte Aufgaben und Kompetenzen näher zusammen geführt, die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse beschleunigt und die Betriebsübergabeprozesse verbessert.

⁵Das beschriebene Alternativszenario existierte vor Umsetzung von MIT-KonkreT (damals AfID). Laut Einschätzung von STRAC war das Modell nicht erfolgreich.

⁶http://intranet.muenchen.de/basis/it/mitkonkret/projekte/zentrale/102/ergebnisse/aufgabenbeschreibung_itatm_v3.5.pdf

http://intranet.muenchen.de/basis/it/mitkonkret/projekte/dezentral_alt/201/ergebnisse/konzept_v2.8.pdf

<http://intranet.muenchen.de/basis/it/mitkonkret/projekte/strategie/301/ergebnisse/lk20110208top8.pdf>

<http://intranet.muenchen.de/org/dir/>

url=http://intranet.muenchen.de/basis/it/dika_itatm_strac/.../org/dir/wir/itm/index.html

<http://intranet.muenchen.de/org/dir/>

url=http://intranet.muenchen.de/basis/it/dika_itatm_strac/strac/.../org/dir/wir/aemter/ha3_strac/index.html

Funktionsbereiche	Aufgaben
CIO – Referent(in)	<ul style="list-style-type: none"> • Leitung des IT-Referats • Vertretung des Referates im Stadtrat und nach Außen • Beratung des Stadtrates bzw. Oberbürgermeisters in IT-Angelegenheiten • Dienstaufsicht über alle Referatsangehörige, entsprechend der Bevollmächtigung durch den Oberbürgermeister • Sicherstellung des störungsfreien Betriebs der IT-Systeme. • Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien aufzeigen um stetig Innovationen vorantreiben • Prozessoptimierung auf Basis der Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien
Stadtdirektor(in)	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung, Unterstützung, Vertretung der Referent(in) • Mitarbeit bei Leitungsaufgaben im Referat • Prüfung und Koordination aller wichtigen Aktivitäten des Referates
Büro der Referatsleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination ämterübergreifende und referatsübergreifende IT-Themen • Ansprechpartner bei organisatorischen und inhaltlichen Fragen • Abwicklung des Besucher-, Telefon- und Postverkehrs • Vorbereitung von Sitzungen und Terminmanagement des IT-Referenten/in • Externe und interne Kommunikation (Pressearbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeiterinformation)
Compliance & Recht	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Beratung und Unterstützung der Referatsleitung • Mitwirkung beim Erlass von Satzungen, Dienstanweisungen und Stadtratsbeschlüssen • Sicherstellung der Einhaltung der gesetzlichen, unternehmensinternen und vertraglichen Regelungen • Funktion der Datenschutzbeauftragten und Korruptionsbeauftragten
Gleichstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Chancengleichheit von Frauen und Männern • Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie • Anlauf- und Beschwerdestelle zur Vermeidung von Diskriminierung und sexueller Belästigung
Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für die Personalstrategie des IT-Referats • Personalplanung und Personalcontrolling für alle IT-Stellen (intern und extern) • Stellenbewirtschaftung • Erstellt Arbeitsplatzbeschreibungen und übernimmt im Rahmen des standardisierten Rollenmodells die Stellenbewertung und Stellenbemessung. • Koordination und Durchführung von Stellenbesetzungsverfahren in Zusammenarbeit mit dem POR • Aufgaben der Personalverwaltung (Abwesenheiten, Dienstbefreiung, Jubiläen, Dienstantritte, Nebentätigkeiten, Dienstreisen, etc.) • Personalentwicklung und Kompetenzmanagement • (Weiter-)Entwicklung von Karrieremodellen für den IT-Bereich in Zusammenarbeit mit dem POR • Übergreifende Planung von Schulungen

	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildungs- und Fortbildungsmanagement in Zusammenarbeit mit dem POR
Organisations-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsentwicklung • Organisatorische Festlegungen zur Aufbau- und Ablauforganisation
Haushaltsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Konsolidierung der referatsinternen Bedarfe • Überleitung in den Produkthaushalt • Vorbereitung und Moderation der Abstimmungen zur Haushaltsaufstellung • Mittelfristige Finanzplanung
Budgetsteuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Operationalisierung der Haushaltsansätze • Budgetierung der Querschnitts- und Fachaufgaben bzw. –produkte • Budgetaktualisierungen innerhalb des Referats
Nachtragsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Konsolidierung der dezentralen Mehrbedarfe • Prüfung referatsinterner Deckungsmöglichkeiten • Vorbereitung und Moderation der Nachtragsprozesse
Kostenrechnung (Kostencontrolling)	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung und Fortschreibung der KLR Richtlinie der LHM • Unterstützung bei der Definition der referatsinternen Leistungs- und Preisfindung • Steuerung der Refinanzierung durch ILV • Steuerung von Reorganisationen in der KLR
Leistungscontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Fortschreibung des internen Produktplans • Qualitätssicherung und Fortschreibung der internen Leistungen der IT • Qualitätssicherung der Preisfindung
Anlagenbuchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung und Bewertung von Zugängen ins Anlagevermögen, die Buchung der Abschreibungen, die Buchung der Änderungen und der Abgänge aus dem Anlagevermögen
(Re-) Investitionscontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der Abschreibungen • Steuerung der Infrastrukturellen Refinanzierung
Buchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Leistungsverrechnung auf Basis von Vereinbarungen • Externes Rechnungswesen (Abzustimmen mit zentralen Dienstleister Buchhaltung) • Erfassung des Gesamtergebnisses des IT-Referats. • Erstellung des Jahresabschluss des IT-Referats • Monats- und Jahresabschlüsse
Steuerungsunterstützung	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzwirtschaftliche Bewertung von strategischen Entscheidungen • Bearbeitung von politischen Anfragen mit finanzwirtschaftlichen Auswirkungen • Strategische Finanzplanung und Steuerung
Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none"> • Internes Berichtswesen • Fortschreibung von Berichts- und Steuerungsprozessen
Beschaffung und Vergabe	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung und Prüfung interner Beschaffungsanträge für

	<p>Produkte und Dienstleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluierung neuer Lieferanten und Verträge • Vertragsverhandlung und Vertragsabschlüsse mit Lieferanten • Durchführen regelmäßiger Vertrags-Verlängerungen bei gleichzeitiger Beurteilung, ob diese Verträge noch immer relevant sind
Lizenzmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung, Verwaltung und Überwachung von Lizenzen (Software, DB, Betriebssystem)
Facility Management	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung der technischen Anlagen und Einrichtungen z.B. Stromversorgung und Kühlung, Zugangskontrolle und Umfeld-Überwachung
Beschlusswesen	<ul style="list-style-type: none"> • Fertigung von IT-Beschlüssen inkl. sämtlicher damit zusammenhängender Abstimmungen
Gesamtsteuerung	
IT-Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Verantwortung für die IT-Sicherheit • Planung, Einrichtung und Steuerung einer Sicherheits-Organisation für die IT • Erstellung und Fortschreibung strategischer Konzepte für die IT-Sicherheit • Fortschreiben der ITK-Sicherheitslinien, IT-Sicherheitsvorgaben, IT-Sicherheitsziele • Überprüfung der operativen Einhaltung der IT Security Policy • Risikomanagement und Audits
IT-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Verantwortung für die IT-Strategie • Erstellung und Fortschreibung der IT-Konzepte von gesamtstädtischer Bedeutung • Management des IT-Portfolio mit strategischer Finanz- und Personalplanung
IT-Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtweites strategisches IT-Controlling • Durchführung Projekt externes Controlling • Unterstützung bei der Durchführung des Leistungscontrollings • Durchführung Abteilungscontrolling
IT-Veränderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Planung und Erstellung eines Veränderungskonzeptes, Kommunikationspläne, Veranstaltungen und Workshops • Identifikation der relevanten Stakeholder im Veränderungsprozess • Unterstützung bei Widerständen und Konflikten
Vorhabensplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für den zentralen gesamtstädtischen Vorhabensplan inkl. Qualitätssicherung
Strategisches Projekt-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Planung und Überwachung großer und referatsübergreifender Projekte bzw. Programme und kleiner stadtweiten strategischen IT-Projekten • Optimierung operatives Projektmanagement (Projektcoaching/Training)
Multiprojektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtweite Steuerung der rollierenden Planung und Repriorisierung • Management von Engpassressourcen und Abhängigkeiten

	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination von voneinander abhängigen und referatsübergreifenden Vorhaben
Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Planung, Definition und Fortschreibung stadtweite Prozesse
Qualitätsmanagement*	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätssicherung der stadtweiten Prozesse und Methodiken
Methodik	<ul style="list-style-type: none"> • Planung, Definition, Ausarbeitung und Fortschreibung stadtweiter Methodik
Innovationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Marktbeobachtung • Planung und Einführung neuer strategischer Innovationstechnologien (Apps)
Enterprise Architektur Management*	<ul style="list-style-type: none"> • strategische Steuerungsaufgabe für die Ausrichtung von Fachaufgaben und IT inkl. KVP • Verantwortlich für die mittel- und langfristige Weiterentwicklung der Technologi Landschaft • Analyse, Gestalten und Definieren von Fach- und IT-Architekturen
Service Katalog Management*	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für den Service Katalog inkl. Qualitätssicherung
Entwicklung und Betrieb zentraler Services	
Anwendungsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Planen, Entwerfen und Implementieren von Anwendungen
Standards, Methodik & Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für den gesamten „Bebauungsplan“ aller Lösungen, Systemarchitekturen, Softwareentwicklungs-Methoden und Werkzeuge zur Entwicklung und Test
Betriebssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Test von LiMux und Windows Clients (ehemals GBB)
Plattformentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Plattformen
Test Center („Testlab“)	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Betriebssystem – und Anwendungs – und Plattform Tests • Qualitätssicherung der Tests • Bereitstellung von Testressourcen • Automatisierung von Tests (Regressionstests der Kunden Center)
IT-Sicherheit (Entwicklung)	<ul style="list-style-type: none"> • Planung, Definition, Entwurf, Bereitstellung und Pflege der operativen Security unter Einhaltung der städtischen Policies
Innovationsmanagement (Entwicklung)	<ul style="list-style-type: none"> • Marktbeobachtung & Marktanalysen & Produktanalysen • Planung und Einführung neuer technischer Innovationen
Projektmanagement (Entwicklung)	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführen von Projektmanagement und Projektleitung für Entwicklungsprojekte
SAP	<ul style="list-style-type: none"> • Neuinstallationen, Upgrades und Updates von SAP-Systemen • System- und Datensicherheit • SAP Berechtigungsmanagement und Benutzerverwaltung
Operatives Qualitätsmanagement und Controlling (Entwicklung)	<ul style="list-style-type: none"> • Steuert das übergeordnete Qualitätsmanagement für die Entwicklung • Interne Controllingfunktionen

Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Betrieb der Infrastrukturelemente (Server, Storage, Printservice Betriebssysteme)
Netz, Netzwerkmanagement und Telekommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Betrieb der kommunikationstechnischen Netzinfrastruktur in den städtischen Datacentern • Netzsteuerung, Netzanalyse, Fehlermanagement • Betrieb aller TK- und Call Center Anlagen • Bereitstellung und Betrieb von Mobilfunk- und Netzwerk- und Telefon- und DSL-Anschlüssen • Planung, Definition, Entwurf, Bereitstellung und Pflege der städtischen Standards für die Netzinfrastruktur
Betrieb Applikations, DB & Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Betrieb der Anwendungen, Datenbanken und Werkzeuge entsprechend der Servicevereinbarungen
Zentrale Services	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung der zentralen Server-Infrastruktur einschließlich des serverbasierten Infrastruktur- Services wie File- und Terminalserver, Datensicherung, Datenbanken, Systemmanagement, Middleware, Mail, Kalender und Webservices
Rechenzentrumsbetrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Betrieb der Rechenzentren der LHM
Service Desk und Arbeitsplatzdienste	<ul style="list-style-type: none"> • Erste Anlaufstelle bei Störungen und Anfragen • Betreuung sämtlicher Arbeitsplätze
Service Level Management	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung von Kunden • Abschluss von SLAs • Reporting der Qualitätsparameter der SLAs zum Kunden
Qualitätsmanagement und Controlling (Betrieb + Infrastruktur)	<ul style="list-style-type: none"> • Steuert das übergeordnete Qualitätsmanagement für den Betrieb und die Infrastruktur • Interne Controllingfunktionen

Tabelle 3: Funktionen im IT Referat zentrale Services

Einschätzung:

L1 - Die Kernkompetenz der IT innerhalb der LHM erhalten

Der Leitgedanke wird erfüllt.

L2 - Den Stellenwert und das Durchsetzungsvermögen der IT in der Stadtverwaltung erhöhen

Das IT-Referat bekommt Verantwortung für einen relevanten Teil des IT-Budgets, mehr Kompetenzen und erhält ein besseres politisches Ansehen und Stellung, als bisher der IT-Beauftragte. Je höher der Budgetanteil, desto mehr Einfluss und Verantwortung bekommt die IT. Entscheidungen müssen von der IT mit Blick auf die damit verbundenen fachlichen Risiken und Konsequenzen getroffen werden. Die Leitung des IT-Referats muss sich eng mit den Leitungen der Referate und Eigenbetriebe abstimmen. Auf Grund des eigenen Budgets, verbesserten Stellenwerts und politischem Ansehen werden mehr Mittel eingesetzt, um eine leistungs- und zukunftsfähige IT-Landschaft aufzubauen und zu erhalten. Risiken und Konsequenzen von Entscheidungen werden durch den IT-Referenten/in entsprechend aufgezeigt und die Interessen der IT in der Stadtverwaltung vertreten. Der Leitgedanke wird mittelmäßig bis weitestgehend erfüllt.

L3 - Die gesamte IT unter eine Verantwortung bringen

Es ist mit geringen Verbesserungen bei den Entscheidungsstrukturen durch die Zusammenführung der beiden zentralen Häuser zu rechnen. Ein Großteil der IT-Schaffenden ist nur soweit unter einer gemeinsamen Verantwortung, wie es die Referate und Eigenbetriebe ggf. sogar situationsabhängig erlauben (wenn sich die Entscheidung vorteilhaft für das Referat oder Eigenbetrieb auswirkt unterstützend, im anderen Fall blockierend).

Abhängig davon reduziert sich der Einsatz der Führungskräfte bei Konflikten, Eskalationen und finden von Konsensen. Eine Steuerung der Gesamt-IT ist für „Regelfälle“ möglich aber bei Konflikten immer noch erschwert. Der Leitgedanke wird nur teilweise bis mittelmäßig erfüllt.

L4 - Eine IT ohne organisatorische Grenzen und IT-Systemgrenzen ermöglichen

Es ist mit Veränderungen bei Prozessen und IT-Services nur dort zu rechnen, wo diese zwischen it@M und STRAC ablaufen. Abhängig von der Kooperation zwischen IT-Referat und den übrigen Referaten und Eigenbetrieben es gibt weiterhin Unterschiede bei genutzten Werkzeugen, Informationsflüssen, Erfahrungsaustausch und Kommunikation. Die Entwicklung des „Wir sind eine IT“ Gedanken wird gebremst. Der Leitgedanke wird nur teilweise bis mittelmäßig erfüllt.

L5 - Die Kundenorientierung verbessern, bestehende Kundennähe erhalten

Durch die Beibehaltung der dIKAs bleibt die Kundennähe erhalten. Um die Kundenorientierung im IT-Referat zu verbessern sind entsprechende Maßnahmen zur Förderung der Kultur und Zusammenarbeit auf allen Arbeitsebenen erforderlich. Die Wirkung der Maßnahmen muss regelmäßig überprüft werden. Die gemeinsame Steuerung unterstützt das. Der Leitgedanke wird weitestgehend erfüllt unter der Annahme, dass ein IT-Referat eine ausreichende Steuerungsmöglichkeit der dIKAs erhält.

L6 - Die Erbringung von Basisleistungen optimieren und Synergien nutzen

Führungskräfte, Fach- und IT-Architekten sowie Steuerungsgremien und die Leitung des IT-Referats können durch Beratung der Referate bzw. Eigenbetriebe, Vorhaben, bei MBUC Entscheidungen und Umverteilung von Verantwortungen auf die Optimierung von Dienstleistungen und Prozessen und weitere Synergien hin wirken. Die gemeinsame Steuerung, der Umfang von Kompetenzen und des Budgets beim IT-Referat unterstützen das. Der Leitgedanke wird mittelmäßig bis weitestgehend erfüllt.

Die Qualität der Leistungen der LHM IT wird sich abhängig von den Investitionen und Priorisierungen der Vorhaben verbessern. Die Kombination aus Steuerung durch das IT-Referat mit entsprechenden Kompetenzen und Verantwortung für einen Anteil des IT-Budgets ermöglicht, dass Entscheidungen mit Blick auf die Gesamt IT getroffen werden.

Der Stellenwert der IT nimmt in dem Maße zu, in dem Kompetenzen und Budgetanteile an das IT-Referat übertragen werden. Das IT-Referat muss eng mit den Referaten und Eigenbetrieben

zusammenarbeiten und für deren Beratung Kompetenzen in bestimmten fachlichen Fragestellungen aufbauen. Hierdurch werden Entwicklungen, die als Basis für zukünftige Angebote und Leistungssteigerungen der LHM notwendig sind, rechtzeitig initiiert. Die LHM ist besser in der Lage Erwartungen und Anforderungen von Bürgern und Mitarbeitenden an die IT der LHM zu erfüllen.

Die organisatorischen Veränderungen, Anpassungen der Verantwortungen, Zuordnung von Kompetenzen in Verbindung mit Budgets lassen sich nach zum jetzigem Kenntnisstand innerhalb von 1 bis 2 Jahren umsetzen.

Fazit:

Die IT der LHM wird mittel- bis langfristig gestärkt. Durch den Abbau des Vorhabensstaus können die IT modernisiert und Prozesse durch IT-Unterstützung optimiert werden. Ein nachhaltiger Wandel wird durch die Übertragung von Verantwortung, Kompetenzen und Budgets an das IT-Referat eingeleitet. Durch die Führung des IT-Referenten/in können Entscheidungswege innerhalb der IT verkürzt und Investitionen effektiver eingesetzt werden. Die Beibehaltung der dIKAs in den Referaten und Eigenbetrieben kann situationsbedingt zu Kompromissen führen. Die Komplexität der zweistufigen Serviceerbringung bleibt bestehen und damit auch Potenzial für Barrieren zwischen Fachlichkeit und IT.

2.5.5 IT-Referat für die gesamte IT der LHM (dIKAs, it@M und STRAC)

it@M, STRAC und die dIKAs werden in einem IT-Referat zusammen gezogen. Die Leitung des IT-Referats ist verantwortlich für die gesamte IT im Sinne eines CIO. Als Nachfolge der dIKAs bilden Kunden Center (KC) die Schnittstelle zu den Referaten und Eigenbetrieben. Ein Kunden Center kann ein oder mehrere Referate bzw. Eigenbetriebe bedienen. Die Zuordnung berücksichtigt neben einer ausgewogenen Größe, Ähnlichkeiten der IT-Services, welche die Referate und Eigenbetriebe nutzen. Im Kunden Center werden Aufgaben der ehemaligen dIKAs mit Teilen der Aufgaben aus dem ehemaligen Geschäftsbereich Anwendungsentwicklung (GBA) zusammengefügt. Basis- und Querschnittleistungen werden zentralisiert, die Verbindung zu den Referaten und Eigenbetrieben und spezielle Leistungen werden in den Kunden Centern konzentriert. Es werden Prozessverbesserungen, Investitionen in den weiteren Abbau der Altlasten, die Reduzierung des Vorhabensstaus und der Aufbau von Kapazitäten und Fähigkeiten bei den IT-Schaffenden durchgeführt. Die gesamte IT wird von der Leitung des IT-Referats geführt, die zur Unterstützung ein Gremium leitet, in dem die unterschiedlichen Bereiche des IT-Referats vertreten sind. Zur Abstimmung mit den Referaten und Eigenbetrieben gibt es dedizierte Ansprechpartner in den Kunden Centern, sowie die bestehenden Gremien (Stadtdirektorinnen- und Stadtdirektoren- und Referentinnen- und Referentenrunden). Das IT-Referat erhält Verantwortung über einen relevanten Anteil des IT-Budgets von den Referaten und Eigenbetrieben. In den Referaten und Eigenbetrieben sind als Schnittstelle zur IT kompetente Ansprechpartner wie z.B. Facharchitekten vorhanden, die ausreichendes IT- und Fachverständnis besitzen.

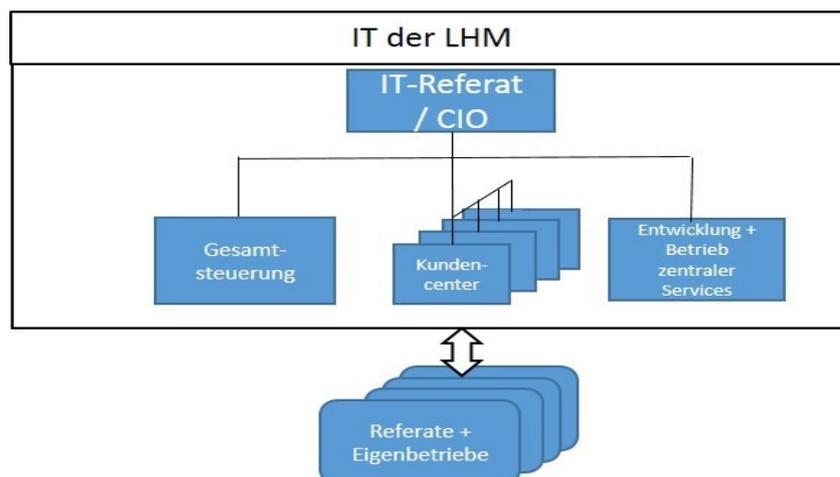


Abbildung 3: IT-Referat für die gesamte IT der LHM (dIKAs, it@M und STRAC)

Funktionen:

Aufgrund der Zentralisierung der IT in eine Organisationseinheit und dem daraus resultierendem einstufigen Prozess der Serviceerbringung, sind umfangreichere Anpassungen am heutigen Organisationsmodell vorzunehmen. Diese Änderungen orientieren sich in großen Teilen an den Funktionen und Aufgaben⁷ der heute bestehenden Organisationseinheiten. Im

⁷http://intranet.muenchen.de/basis/it/mitkonkret/projekte/zentrale/102/ergebnisse/aufgabenbeschreibung_itatm_v3.5.pdf

http://intranet.muenchen.de/basis/it/mitkonkret/projekte/dezentral_alt/201/ergebnisse/konzept_v2.8.pdf

<http://intranet.muenchen.de/basis/it/mitkonkret/projekte/strategie/301/ergebnisse/lk20110208top8.pdf>

<http://intranet.muenchen.de/org/dir/?>

url=http://intranet.muenchen.de/basis/it/dika_itatm_strac/.../org/dir/wir/itm/index.html

<http://intranet.muenchen.de/org/dir/?>

url=http://intranet.muenchen.de/basis/it/dika_itatm_strac/strac/.../org/dir/wir/aemter/ha3_strac/index.html

neuen Modell⁸ werden die IT-Services hauptsächlich von dem jeweiligen Referat bzw. Eigenbetrieb zugeordnetem KC erbracht. Die KC's erbringen die IT-Services in organisatorischer Beziehung zu den Einheiten „Querschnittliche Anwendungen und Plattformen“ sowie „Infrastruktur“. Neben den definierten IT-Services der KC's, werden auch IT-Personaldienstleistungen für die Referate und Eigenbetriebe angeboten (Abbildung 4).

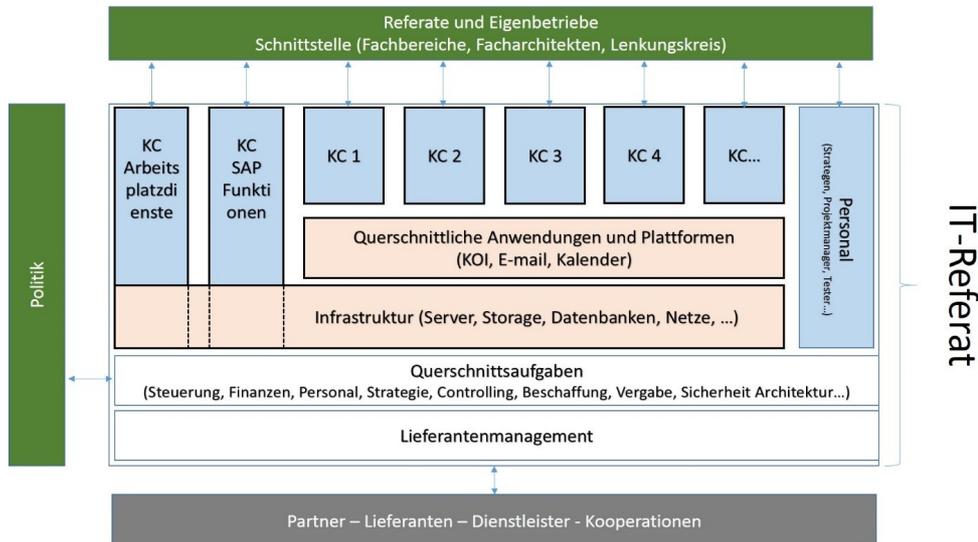


Abbildung 4: Betriebsmodell

Verglichen mit dem Reorganisationsprogramm von MIT-KonkreT stellt die Umsetzung der empfohlenen Zielorganisation der IT, abgesehen von der Auflösung des Eigenbetriebs it@M, eine Optimierung dar, die auf den bestehenden Grundlagen aufsetzt und einen Großteil der Aufgaben, Rollen und Prozesse erhält.

Basierend auf dem aktuellen Stand der Analysen und Bewertungen des Gutachters, ist die Zusammenlegung der bestehenden Geschäftsbereiche GBI (Infrastruktur) und GBB (Betrieb) sinnvoll, um eine weitere Bündelung von Kompetenzen zu erzielen und die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse sowie die Betriebsübergabeprozesse zu verbessern.

Die Funktionen der Organisationseinheit Gesamtsteuerung orientieren sich im wesentlichen an den Funktionen und Aufgaben die STRAC heute wahrnimmt.

Das Kunden Center ist die wichtige Einheit, die für die Leistungserbringung gegenüber den Referaten und Eigenbetrieben verantwortlich ist. Die Funktionen in den Kunden Centern wurden im Wesentlichen auf Basis der bestehenden Organisationseinheiten in den dIKAs bestimmt (s. Tabelle) und wurde für eine verbesserte Kundenorientierung um weitere Funktionen ergänzt (nachfolgend mit * gekennzeichnet), da nicht alle Funktionen der Kunden Center für alle Referate und Eigenbetriebe von Bedeutung sind, können die Funktionen in den Kunden Center variieren bzw. auch zentral über Pools (Entwicklung, Test, Architektur) bereitgestellt werden.

Ein Zuschnitt der Kunden Center sollte an Hand der folgenden Kriterien stattfinden:

- Anzahl IT-Personal im Kunden Center (Ansatz: Erzielung von Gleichgewicht)
- Berücksichtigung der fachlichen Besonderheit (z.B. SAP)
- Anzahl zu betreuender Anwender Referate und Eigenbetriebe (z.B. SOZ, KVR, RBS)
- Anzahl zu betreuender Anwendungen (Ansatz: Erzielung von Gleichgewicht)
- Ähnlichkeit der Kundenanforderungen (Ansatz: Synergieeffekte erzielen)

⁸ Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. Long range planning, 43(2), 195-215.

Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2012). Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it. FT press.

Aus Basis der bisher durchgeführten Interviews und Workshops mit den IT-Schaffenden der LHM eignet es sich nach aktueller Einschätzung des Gutachters, eine Zusammenlegung der bestehenden Geschäftsbereiche GBI (Infrastruktur) und GBB (Betrieb) durchzuführen, um eine weitere Bündelung von Kompetenzen zu erzielen, die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und die Betriebsübergabeprozesse zu verbessern.

Funktionsbereiche	Aufgaben
Funktionen im IT-Referat	
CIO – Referent(in)	<ul style="list-style-type: none"> • Leitung des IT-Referats • Vertretung des Referates im Stadtrat und nach Außen • Beratung des Stadtrates bzw. Oberbürgermeisters in IT-Angelegenheiten • Dienstaufsicht über alle Referatsangehörigen entsprechend der Bevollmächtigung durch den Oberbürgermeister • Sicherstellung des störungsfreien Betriebs der IT-Systeme • Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien aufzeigen um stetig Innovationen vorantreiben. • Prozessoptimierung auf Basis der Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien
Stadtdirektor(in)	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung, Unterstützung Vertretung der Referent(in) • Mitarbeit bei Leitungsaufgaben im Referat • Prüfung und Koordination aller wichtigen Aktivitäten des Referates
Büro der Referatsleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination ämterübergreifende und referatsübergreifende IT-Themen • Ansprechpartner bei organisatorischen und inhaltlichen Fragen • Abwicklung des Besucher-, Telefon- und Postverkehrs • Vorbereitung von Sitzungen und Terminmanagement des IT-Referenten/in • Externe und interne Kommunikation (Pressearbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeiterinformation)
Compliance & Recht	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Beratung und Unterstützung der Referatsleitung • Mitwirkung beim Erlass von Satzungen, Dienstanweisungen und Stadtratsbeschlüssen • Sicherstellung der Einhaltung der gesetzlichen, unternehmensinternen und vertraglichen Regelungen • Funktion der Datenschutzbeauftragten und Korruptionsbeauftragten
Gleichstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Chancengleichheit von Frauen und Männern • Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie • Anlauf- und Beschwerdestelle zur Vermeidung von Diskriminierung und sexueller Belästigung
Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für die Personalstrategie des IT-Referats • Personalplanung und Personalcontrolling für alle IT-Stellen (intern und extern) • Stellenbewirtschaftung • Erstellt Arbeitsplatzbeschreibungen und übernimmt im Rahmen des standardisierten Rollenmodells die Stellenbewertung und Stellenbemessung. • Koordination und Durchführung von Stellenbesetzungsverfahren in Zusammenarbeit mit dem POR • Aufgaben der Personalverwaltung (Abwesenheiten, Dienstbefreiung, Jubiläen, Dienstantritte, Nebentätigkeiten, Dienstreisen, etc.) • Personalentwicklung und Kompetenzmanagement • (Weiter-)Entwicklung von Karrieremodellen für den IT-Bereich in

	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit mit dem POR • Übergreifende Planung von Schulungen • Ausbildungs- und Fortbildungsmanagement in Zusammenarbeit mit dem POR
Organisationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsentwicklung • Organisatorische Festlegungen zur Aufbau- und Ablauforganisation
Haushaltsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Konsolidierung der referatsinternen Bedarfe • Überleitung in den Produkthaushalt • Vorbereitung und Moderation der Abstimmungen zur Haushaltsaufstellung • Mittelfristige Finanzplanung
Budgetsteuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Operationalisierung der Haushaltsansätze • Budgetierung der Querschnitts- und Fachaufgaben bzw. –produkte • Budgetaktualisierungen innerhalb des Referats
Nachtragsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Konsolidierung der dezentralen Mehrbedarfe • Prüfung referatsinterner Deckungsmöglichkeiten • Vorbereitung und Moderation der Nachtragsprozesse
Kostenrechnung (Kostencontrolling)	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung und Fortschreibung der KLR Richtlinie der LHM • Unterstützung bei der Definition der referatsinternen Leistungs- und Preisfindung • Steuerung der Refinanzierung durch ILV • Steuerung von Reorganisationen in der KLR
Leistungscontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Fortschreibung des internen Produktplans • Qualitätssicherung und Fortschreibung der internen Leistungen der IT • Qualitätssicherung der Preisfindung
Anlagenbuchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung und Bewertung von Zugängen ins Anlagevermögen, die Buchung der Abschreibungen, die Buchung der Änderungen und der Abgänge aus dem Anlagevermögen
(Re-) Investitionscontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der Abschreibungen • Steuerung der infrastrukturellen Refinanzierung
Buchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Leistungsverrechnung auf Basis von Vereinbarungen • Externes Rechnungswesen (Abzustimmen mit zentralen Dienstleister Buchhaltung) • Erfassung des Gesamtergebnisses des IT-Referats. • Erstellung des Jahresabschluss des IT-Referats • Monats- und Jahresabschlüsse
Steuerungsunterstützung	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzwirtschaftliche Bewertung von strategischen Entscheidungen • Bearbeitung von politischen Anfragen mit finanzwirtschaftlichen Auswirkungen • Strategische Finanzplanung und Steuerung
Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none"> • Internes Berichtswesen

	<ul style="list-style-type: none"> • Fortschreibung von Berichts- und Steuerungsprozessen
Beschaffung und Vergabe	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung und Prüfung interner Beschaffungsanträge für Produkte und Dienstleistungen • Evaluierung neuer Lieferanten und Verträge • Vertragsverhandlung und Vertragsabschlüsse mit Lieferanten • Durchführen regelmäßiger Vertrags-Verlängerungen bei gleichzeitiger Beurteilung, ob diese Verträge noch immer relevant sind
Lizenzmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung, Verwaltung und Überwachung von Lizenzen (Software, DB, Betriebssystem)
Facility Management	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung der technischen Anlagen und Einrichtungen z.B. Stromversorgung und Kühlung, Zugangskontrolle und Umfeld-Überwachung
Beschlusswesen	<ul style="list-style-type: none"> • Fertigung von IT-Beschlussentwürfen inkl. sämtlicher damit zusammenhängender Abstimmungen
Gesamtsteuerung	
IT-Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Verantwortung für die IT-Sicherheit • Planung, Einrichtung und Steuerung einer Sicherheits-Organisation für die IT • Erstellung und Fortschreibung strategischer Konzepte für die IT-Sicherheit • Fortschreiben der ITK-Sicherheitslinien, IT-Sicherheitsvorgaben, IT-Sicherheitsziele • Überprüfung der operativen Einhaltung der IT Security Policy • Risikomanagement und Audits
IT-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Verantwortung für die IT-Strategie • Erstellung und Fortschreibung der IT-Konzepte von gesamtstädtischer Bedeutung • Management des IT-Portfolio mit strategischer Finanz- und Personalplanung
IT-Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtweites strategisches IT-Controlling • Durchführung Projekt externes Controlling • Unterstützung bei der Durchführung des Leistungscontrollings • Durchführung Abteilungscontrolling
IT-Veränderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Planung und Erstellung eines Veränderungskonzeptes, Kommunikationspläne, Veranstaltungen und Workshops • Identifikation der relevanten Stakeholder im Veränderungsprozess • Unterstützung bei Widerständen und Konflikten
Vorhabensplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für den zentralen gesamtstädtischen Vorhabensplan inkl. Qualitätssicherung
Strategisches Projekt-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Planung und Überwachung großer und referatsübergreifender Projekte bzw. Programme und kleiner stadtweiten strategischen IT-Projekten • Optimierung operatives Projektmanagement (Projektcoaching/Training)
Multiprojektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtweite Steuerung der rollierenden Planung und

	<ul style="list-style-type: none"> Repriorisierung Management von Engpassressourcen und Abhängigkeiten Koordination von voneinander abhängigen und referatsübergreifenden Vorhaben
Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Planung, Definition und Fortschreibung stadtwite Prozesse
Qualitätsmanagement*	<ul style="list-style-type: none"> Qualitätssicherung der stadtwiten Prozesse und Methodiken
Methodik	<ul style="list-style-type: none"> Planung, Definition, Ausarbeitung und Fortschreibung stadtwiter Methodik
Innovationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Marktbeobachtung & Marktanalysen & Produktanalysen Planung und Einführung neuer technischer Innovationen
Enterprise Architektur Management*	<ul style="list-style-type: none"> strategische Steuerungsaufgabe für die Ausrichtung von Fachaufgaben und IT inkl. KVP Verantwortlich für die mittel- und langfristige Weiterentwicklung der Technologi Landschaft Analyse, Gestalten und Definieren von Fach- und IT-Architekturen
Service Katalog Management*	<ul style="list-style-type: none"> Verantwortlich für den Service Katalog inkl. Qualitätssicherung
Kundencenter	
Leitung Kundencenter	<ul style="list-style-type: none"> Führung der Kunden Center (personell, organisatorisch, fachlich) Abstimmung und Eskalation über Leitung Steuerung bei Ressourcenengpässen Eskalation zur Gesamtleitung
Kunden- und Lieferanten- und Service Level Management	<ul style="list-style-type: none"> Ansprechpartner und Betreuung der Fachbereiche, Referate und Eigenbetriebe Pflege der Lieferantenbeziehung Definition, Vereinbarung, Überwachung, Verbesserung von SLAs
IT-Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> Sicherheitsrelevante Konzepte, Anweisungen und Richtlinien wie z.B. PC-Dienstanweisung Beantragung, Einrichtung und Einsatz von Zertifikaten, Einrichtung Freigaben Sicherheitstechnische Beurteilung von Verstößen und Schäden, Durchführung von Kontrollen Konzeptioneller und ggfs. operativer Einsatz von Abwehrmechanismen gegen Schadsoftware Unterstützung des Anforderungsmanagements in sicherheitstechnischen Fragestellungen
Application Management*	<ul style="list-style-type: none"> Management von Anwendungen über ihren gesamten Lebenszyklus Fachliche Betriebsverantwortung für SLA Einhaltung bei Applikations-Plattformen und Speicherdiensten
Anforderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Verantwortet die Gestaltung der gesamten Referatsgeschäftsprozesse und -informationen im Hinblick auf die IT-Unterstützung Management von Anforderungen & Überwachen von Gesetzesänderungen

	<ul style="list-style-type: none"> • Definition, Analyse, Spezifikation und Validierung der Kundenanforderungen
Service Desk* (manche Referate, Eigenbetriebe, Kleinseinheiten früher zentral erfolgt)	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Anlaufstelle zur Meldung von Störungen und Serviceanfragen oder Problemen • Incidents, Problems und Service Requests • Weiterleitung der Incidents, Problems an die zuständige Bearbeitungsstelle
Führungs-Steuerungs- und Strategieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Haushaltsplanung, Personalverwaltung, Jahresplanung, Personalkapazitätsplanungen, Vorhabensplanung, Finanzplanung • Sachmittelverwaltung, Verwaltung Büromaterial, Raumverwaltung • Finanzcontrolling, Beschaffungswesen, Steuerungsunterstützung
Projekt Management	<ul style="list-style-type: none"> • Planung und Steuerung von Projekten (Termine, Budget, Qualität) • Statusberichtserstellung für Entscheidungsgremien zum IT-Projekt
Fachlich-technische Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung und Spezifikation der Werkzeuge für Infrastruktur und Netz (z.B. Monitoring). • Nutzung und Administration von Datenbanken und Speicherdiensten • Festlegung der referatsinternen Standards • Festlegung der referatsinternen Releasestände
Entwicklung und Test*	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung referatsspezifischer Applikationen • Customizing von Anwendungen • Test referatsspezifischer Applikationen • Durchführung von Abnahmetests, Einführung (ehemals FTD) • Konfiguration der Betriebssystemprofile (ehemals FTD-Aufgabe)
IT-Lösungs- und IT-Architekturberatung*	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Liefer – und Lösungsstrategie • Verantwortlich für die technische Spezifikation der Lösungen
Spezielle Supportfunktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für Internetauftritt, Blogs, Newsletter, IT-Medien etc.
Entwicklung und Betrieb zentraler Services	
Anwendungsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Planen, Entwerfen und Implementieren von Anwendungen
Standards, Methodik & Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für den gesamten „Bebauungsplan“ aller Lösungen, Systemarchitekturen, Softwareentwicklungs-Methoden und Werkzeuge zur Entwicklung und Test
Betriebssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Test von LiMux und Windows Clients (ehemals GBB)
Plattformentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Plattformen
Test Center („Testlab“)	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Betriebssystem – und Anwendungs – und Plattform Tests • Qualitätssicherung der Tests • Bereitstellung von Testressourcen • Automatisierung von Tests (Regressionstests der Kunden Center)
IT-Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> • Planung, Definition, Entwurf, Bereitstellung und Pflege der operativen Security unter Einhaltung der städtischen Policies
Innovationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Marktbeobachtung & Marktanalysen & Produktanalysen

(Entwicklung)	<ul style="list-style-type: none"> Planung und Einführung neuer technischer Innovationen
Projektmanagement (Entwicklung)	<ul style="list-style-type: none"> Durchführen von Projektmanagement und Projektleitung für Anwendungsprojekte
Qualitätsmanagement und Controlling (Entwicklung)	<ul style="list-style-type: none"> Steuert das übergeordnete Qualitätsmanagement für die Entwicklung Interne Controllingfunktionen
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> Betrieb der Infrastrukturelemente (Server, Storage, Printservice Betriebssysteme)
Netz, Netzwerkmanagement und Telekommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Betrieb der kommunikationstechnischen Netzinfrastruktur in den städtischen Datacentern Netzsteuerung, Netzanalyse, Fehlermanagement Betrieb aller TK- und Call Center Anlagen Bereitstellung und Betrieb von Mobilfunk- und Netzwerk- und Telefon- und DSL-Anschlüssen Planung, Definition, Entwurf, Bereitstellung und Pflege der städtischen Standards für die Netzinfrastruktur
Betrieb Applikation, DB & Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> Betrieb der Anwendungen, Datenbanken und Werkzeuge entsprechend der Servicevereinbarungen
Zentrale Services	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung der zentralen Server-Infrastruktur einschließlich des serverbasierten Infrastruktur- Services wie File- und Terminalserver, Datensicherung, Datenbanken, Systemmanagement, Middleware, Mail, Kalender und Webservices
Rechenzentrumsbetrieb	<ul style="list-style-type: none"> Betrieb der Rechenzentren der LHM
Service Desk Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> Erste Anlaufstelle bei Störungen und Anfragen von Arbeitsplatzdienste Betreuung sämtlicher Arbeitsplätze
Service Level Management	<ul style="list-style-type: none"> Beratung von Kunden Abschluss von SLAs Reporting der Qualitätsparameter der SLAs zum Kunden
Qualitätsmanagement und Controlling (Betrieb + Infrastruktur)	<ul style="list-style-type: none"> Steuert das übergeordnete Qualitätsmanagement für den Betrieb und die Infrastruktur Interne Controllingfunktionen

Tabelle 4: Funktionen im IT-Referat für die gesamte IT der LHM

Einschätzung:

L1 - Die Kernkompetenz der IT innerhalb der LHM erhalten

Der Leitgedanke wird erfüllt.

L2 - Den Stellenwert und das Durchsetzungsvermögen der IT in der Stadtverwaltung erhöhen

Das IT-Referat bekommt Verantwortung für einen relevanten Teil des IT-Budgets und mehr Kompetenzen als bisher der IT-Beauftragte. Je höher der Anteil des IT-Budgets, desto mehr Einfluss und Verantwortung bekommt die IT. Entscheidungen müssen von der IT mit Blick auf die damit verbundenen fachlichen Risiken und Konsequenzen getroffen werden. Die Leitung des IT-Referats muss sich eng mit der Leitung der Referate und Eigenbetriebe abstimmen. Auf Grund des eigenen Budgets, verbesserten Stellenwerts und politischem Ansehen werden mehr Mittel eingesetzt, um eine leistungs- und zukunftsfähige IT-Landschaft aufzubauen und zu erhalten. Risiken und Konsequenzen von Entscheidungen werden durch den IT-Referenten/in entsprechend aufgezeigt und die Interessen der IT in der Stadtverwaltung vertreten. Der Leitgedanke wird mittelmäßig bis ganz erfüllt, je nach Umfang der Kompetenzen des IT-Referats und zugeteilten Budgets.

L3 - Die gesamte IT unter eine Verantwortung bringen

Es ist mit umfassenden Verbesserungen bei den Entscheidungsstrukturen innerhalb der IT durch die Zusammenführung der 3 Häuser zu rechnen. Es ist mit einem reduzierten Einsatz der Führungskräfte bei Konflikten, Eskalationen und finden von Konsens zu rechnen. Die Steuerung der gesamten IT ist möglich. Der Leitgedanke wird erfüllt.

L4 - Eine IT ohne organisatorische Grenzen und IT-Systemgrenzen ermöglichen

Es mit mehreren notwendigen Veränderungen bei Prozessen und IT-Services in der neuen IT-Organisation zu rechnen. Es gibt keine Unterschiede innerhalb des IT-Referats bei Werkzeugen, Informationsflüssen, Erfahrungsaustausch und Kommunikation. Die Entwicklung des „Wir sind eine IT“ Gedanken wird voll entfaltet. Der Leitgedanke wird erfüllt.

L5 - Die Kundenorientierung verbessern, bestehende Kundennähe erhalten

Durch die Einrichtung der Kunden Center bleibt die Kundennähe erhalten. Um die Kundenorientierung im IT-Referat zu verbessern sind entsprechende Maßnahmen zur Förderung der Kultur und Zusammenarbeit auf allen Arbeitsebenen erforderlich. Eine Reorganisation von der alle IT-Einheiten betroffen sind, bietet die Möglichkeit, von Erfahrungen aus der Vergangenheit zu lernen und die Möglichkeit historisch gewachsene Konfliktverhältnisse abzubauen bzw. zu beseitigen. Die Wirkung der Maßnahmen muss regelmäßig überprüft werden. Die gemeinsame Steuerung unterstützt das. Der Leitgedanke wird erfüllt.

L6 - Die Erbringung von Basisleistungen optimieren und Synergien nutzen

Führungskräfte, Fach- und Lösungsarchitekten, sowie Steuerungsgremien und Leitung des IT-Referats können durch Beratung der Referate und Eigenbetriebe, Vorhaben, bei MBUC Entscheidungen und Umverteilung von Verantwortungen auf die Optimierung von Dienstleistungen und Prozessen und weitere Synergien hin wirken bzw. selbstständig einleiten. Die gemeinsame Steuerung, der Umfang von Kompetenzen und Budget beim IT-Referat unterstützen das. Der Leitgedanke wird weitestgehend bzw. ganz erfüllt, je nach Umfang der Kompetenzen des IT-Referats.

Die Qualität der Leistungen der IT der LHM wird sich abhängig von den Investitionen und Priorisierungen der Vorhaben verbessern. Die Kombination aus Steuerung durch das IT-Referat mit entsprechenden Kompetenzen und Verantwortung für einen relevanten Anteil des IT-Budgets ermöglicht, dass Entscheidungen mit Blick auf die Gesamt IT getroffen werden.

Der Stellenwert der IT nimmt in dem Maße zu, in dem Kompetenzen und Budgetanteile an das IT-Referat übertragen werden. Das IT-Referat muss eng mit den Referaten und Eigenbetrieben zusammenarbeiten und für deren Beratung Kompetenzen in bestimmten fachlichen Fragestellungen aufbauen. Hierdurch werden Entwicklungen, die als Basis für zukünftige Angebote und

Leistungssteigerungen der LHM notwendig sind, rechtzeitig initiiert. Die LHM ist besser in der Lage Erwartungen und Anforderungen von Bürgern und IT-Anwendern an die IT der LHM zu erfüllen.

Die organisatorischen Veränderungen, Anpassungen der Verantwortungen, Zuordnung von Kompetenzen in Verbindung mit Budgets lassen sich nach jetzigem Kenntnisstand innerhalb von 3 Jahren umsetzen.

Fazit:

Die IT der LHM wird mittel- bis langfristig gestärkt. Durch den Abbau des Vorhabensstaus kann die IT modernisiert und Prozesse durch IT-Unterstützung optimiert werden. Ein nachhaltiger Wandel wird durch die Übertragung von Verantwortung, Kompetenzen und Budgets an das IT-Referat eingeleitet. Durch die Führung eines IT-Referenten/in können Entscheidungswege innerhalb der IT verkürzt und Investitionen effektiver eingesetzt werden. Die IT erhält mehr Verantwortung für die Gestaltung der IT mit Blick auf die Gesamtsituation der LHM, ohne die einzelnen Referate, Eigenbetriebe und Kleinsteinheiten zu vernachlässigen. Eine übergreifende Steuerung und zugehörige Transparenz der IT ist möglich. Die Einführung von Kunden Centern, welche die gesamte IT gegenüber den Referaten und Eigenbetrieben repräsentieren, etabliert den Dienstleistungsgedanken.

2.6 Empfehlung des Gutachters zur Zielorganisation

Um zu eine Empfehlung auszusprechen hat der Gutachter für die drei alternativen Szenarien den jeweiligen Grad der Erfüllung der Leitgedanken bewertet:

0	nicht erfüllt	1	gering erfüllt
3	teilweise erfüllt	5	mittelmäßig erfüllt
7	weitestgehend erfüllt	9	vollständig erfüllt

In einem zweiten Schritt wurden die sechs Leitgedanken anhand der folgenden Fragen gewichtet:

- Wie umfangreich sind die Veränderungen, die durch den Leitgedanken erzeugt werden (weniger Veränderung führt zu einem höheren Gewicht)?
- Lässt sich der Leitgedanke in der LHM durchsetzen (leichtere Durchsetzbarkeit führt zu einem höheren Gewicht)?
- In welchem Maße trägt der Leitgedanke zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der LHM IT bei (mehr Beitrag führt zu einem höheren Gewicht)?
- Wie hoch werden die Kosten für die Umsetzung des Leitgedankens erwartet (niedrigere Kosten führen zu einem höheren Gewicht)?
- Wie hoch werden die Risiken für die Umsetzung des Leitgedankens erwartet (geringere Risiken führen zu einem höheren Gewicht)?

Das Ergebnis ist die folgende Gewichtung:

20%	L1 - IT als Kernkompetenz erhalten
10%	L2 - Stellenwert und Durchsetzungsvermögen erhöhen
15%	L3 - IT unter einer Verantwortung
15%	L4 - IT ohne organisatorische und Systemgrenzen
20%	L5 - Kundenorientierung und Kundennähe
20%	L6 - Basisleistungen optimieren, Synergien nutzen

Aus der Bewertung der Erfüllung der Leitgedanken und den Gewichtungen der Leitgedanken gegeneinander wurde die Gesamtbewertung ermittelt:

Leitgedanken	Priorität	Szenarien Zielorganisation		
		Verbesserung 3-Häuser-Modell	IT-Referat für zentrale IT-Leistungen	IT-Referat für die gesamte IT
L1 IT als Kernkompetenz erhalten	20	9	9	9
L2 Stellenwert und Durchsetzungsvermögen erhöhen	10	3	5	7
L3 IT unter einer Verantwortung	15	3	4	9
L4 IT ohne organisatorische und Systemgrenzen	15	3	4	9
L5 Kundenorientierung und Kundennähe	20	3	7	7
L6 Basisleistungen optimieren, Synergien nutzen	20	3	6	8
	100	4	6	8

Abbildung 5: Gesamtbewertung der Szenarien

Als Ergebnis kommt der Gutachter zum Zeitpunkt dieses Zwischenberichts zu der Empfehlung, ein IT-Referat für die gesamte IT der LHM (dIKAs, it@M und STRAC) mit ausreichender Zuordnung von Verantwortung, Kompetenzen und Budgets beim IT-Referat zu etablieren.

In den kommenden Wochen werden Workshops durchgeführt, in denen auch die alternativen Szenarien zur Organisationen diskutiert werden.

Die Ergebnisse der Workshops fließen in das abschließende Gutachten ein, sodass sich noch Änderungen an der Ausgestaltung der Szenarien sowie an der Bewertung des Gutachters ergeben können.

2.7 Auswirkungen der Einführung der empfohlenen Zielorganisation

Bei der Einführung der empfohlenen Zielorganisation ergeben sich Auswirkungen, auf die nachfolgenden wesentlichen Themenbereiche, die im weiteren Verlauf des Gutachtens im Rahmen von Workshops und Interviews näher betrachtet und behandelt werden. Die Auswirkungen werden ebenfalls für die drei Alternativszenarien betrachtet.

Einflussnahme auf die Fachlichkeit der LHM durch einen CIO

- Entscheidungsprozess zur Abwägung ob Life Cycle Management oder Neuer Business Service umgesetzt werden soll (z.B. bei Budget/Ressourcenengpass)

Klärung der IT-Budgetverantwortung (mehrere Szenarien möglich/denkbar)

- Gesamt IT-Budget Verantwortung trägt der CIO und Verteilung des IT Budget auf die Referate und Eigenbetriebe
- CIO verwaltet einen Anteil des gesamten IT-Budgets
- Regulierung des IT-Budgets anhand der Vorhabensplanung (analog wie bisher über VPA)

Ausgestaltung der Schnittstellen zwischen IT-Referat und Fachreferate & Eigenbetrieben

- Welche Kompetenzen bzw. Funktionen werden in den Referaten und Eigenbetrieben benötigt, für eine sinnvolle Ausgestaltung der Auftraggeber-Auftragnehmerschnittstelle?
- IT-Know-How und Personal das in den Referaten und Eigenbetrieben weiterhin benötigt wird
- Rollen und Funktionen die in den Referaten vorhanden sind

Ausgestaltung von Gremien- und Boardstrukturen für die Zielorganisation

- Welche Gremien und Boards werden in der neuen IT-Organisation benötigt und welche Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse wird den Gremien zugeteilt?
- Politische Entscheidungsfindung untersuchen
- Auswirkungen auf die Zusammensetzungen von Fachausschüssen

IT-Referat als Dienstleister

- Aufrechterhaltung des Abnahme- und Benutzungszwangs

Beratungsfunktion eines CIO (ggf. analog Personal- und Organisationsreferat und Stadtkämmerei)

- Welche Funktion bzw. Aufgaben soll ein CIO einnehmen? Stellungnahme und Erläuterung der Konsequenzen von Stadtratsentscheidungen bzw. zu Anforderungen der Referate im Hinblick auf die IT (insbesondere wenn Ressourcenknappheit / Personal oder Budget).

Berücksichtigung Sonderbereiche und Kleinsteinheiten

- Kleinsteinheiten und Sonderbereiche
- Eignung des neuen Organisationsmodells für das Referat für Bildung und Sport für den Verwaltungsbereich (Bezugnahme zum EY Gutachten)

Umsetzungsstrategie der Maßnahmen

- „Big-Bang-Einführung“ oder Stufenweise Einführung und ggfs. Pilotierung von Maßnahmen
- Ausarbeitung einer sinnvollen und logischen Reihenfolge von Maßnahmen z.B. Ertüchtigungen, Prozessverbesserungen, und zum Schluss Reorganisation

Auswirkungen auf Verträge

- Auswirkungen auf bestehende und neue Verträge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Räumlichkeiten und Umzüge (von Personal)

- Standort der Kunden Center; wie dIKAs vor Ort (SAP, sonstige)?
- Arbeitsplatzsituation it@M, Referate und Eigenbetriebe

Inventarübergänge

- Übergang des IT-Inventars zum IT-Referat

Auswirkungen auf bestehender Prozesse und Verantwortlichkeiten

- Überarbeitung der Prozessrollen
- Überarbeitung der Prozesse (z.B. IT-Vorhabensplanung, Service Level Management, etc.)

Auswirkungen auf bestehende Werkzeuge und Tools

- z.B. Service Katalog, Assyst, etc.

Personalübergänge und Zuschnitt der Abteilungen der bestehenden Organisationseinheiten

- Personalübergänge der IT-Schaffenden zum Kunden Center, IT-Referat, Referate und Eigenbetriebe, Anwendungsentwicklung und Betrieb, Hauptabteilungen etc.
- Zusammenlegung von Geschäftsbereichen, Übergabe von Funktionen und Abteilungen an andere Organisationseinheiten (z.B. von GBA – SAP Team nach SAP KC, Zusammenlegung von GBI und GBB etc.)

Art und Umfang des erforderlichen Veränderungsmanagements

- Begleitung der geplanten Änderungen bei den IT-Schaffenden und IT-Anwendern, als auch bei den Referaten und Eigenbetrieben
- Bedarf zur Aufarbeitung der historisch entstandenen Konflikte und Vorurteile

3 Anhang

3.1 Glossar

Abkürzung	Beschreibung
3-Häuser-Modell	Organisationsstruktur der IT der Landeshauptstadt München mit den drei Häusern dIKAs, it@M und STRAC
AfID	Amt für Informations- und Datenverarbeitung
AWM	Abfallwirtschaftsbetrieb München
AP	Arbeitsplatz
AT	Außertariflich
BAU	Baureferat
BMI	Bundesministerium des Innern
BRE	Business Requirements Engineer
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
CALC	Software für Tabellenkalkulation (OpenSource) zu vergleichen mit Excel
KC	Kunden Center
CIO	Chief Information Officer: Synonym IT-Leiter; Aufgaben: strategische und operative Führung der IT
CMDB	Configuration Management Database
CR	Change Request (Änderungsanforderung)
dIKA	dezentrales Informations-, Kommunikations- und Anforderungsmanagement
EAM	Enterprise Architecture Management
ERP	Enterprise Resource Planing
FTD	Fachlich Technische Dienstleistung
GBZ	Geschäftsbereich bei it@M für zentrale Dienste
GO	Gemeindeordnung
GPM	Geschäftsprozessmanagement
GPTW	Great Place to Work (Mitarbeiterumfrage zur Identifikation der besten Arbeitgeber)
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
ILST	Integrierte Leitstelle
it@M	Eigenbetrieb IT bei der Landeshauptstadt München
IT-Card	Zentrales Controlling Instrument (vergleichbar mit Balanced Scorecard)
IT-SIT	Situation der IT: Gremium, das im Auftrag des IT-Beauftragten häuserübergreifende IT-Probleme behandelt
ITERAPLAN	Tool für Enterprise Architektur Management (EAM)
ITK	Informations- und Telekommunikationstechnik
ITIL	IT Infrastructure Library (Sammlung von standardisierten Prozessen, Funktionen und Rollen im Kontext der IT-Infrastruktur)
KC	Kunden Center
KKF	Kernkompetenzfokussierung

KLR	<u>K</u> osten- und <u>L</u> eistungs <u>r</u> echnung
KommHV-Doppik	<u>K</u> ommunal <u>h</u> aushalts <u>v</u> erordnung- <u>D</u> oppik: Verordnung über das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen der Gemeinden, der Landkreise und der Bezirke nach den Grundsätzen der doppelten kommunalen Buchführung
KVR	Kreisverwaltungsreferat
MHM	Markthallen München
MK	Münchner Kammerspiele
MKRw	<u>W</u> eiterentwicklung <u>M</u> ünchner <u>K</u> ommunales <u>R</u> echnungswesen
MPM	Multiprojektmanagement (STRAC Einheit)
MSE	Münchner Stadtentwässerung
LCM	Life Cycle Management
LHM	<u>L</u> andeshauptstadt <u>M</u> ünchen
LiMux	Projekt: Umstieg von Windows NT auf Linux und Open Source der <u>LHM</u>
MIT-KonkreT	Großprojekt: Programm " <u>M</u> ünchner <u>I</u> T - <u>K</u> onkrete Umsetzung und <u>I</u> OP Priorities"
POR	Personal- und Organisationsreferat
RBS	Referat für Bildung und Sport
ROI	Return on Investment (Messung der Rendite zum eingesetzten Kapital)
RZ	<u>R</u> echenzentrum
SD	Service Desk
SFS	Strategie, Führungs- und Steuerungsunterstützung
SKA	Stadtkämmerei
SLA	<u>S</u> ervice <u>L</u> evel <u>A</u> greement: Schnittstelle zwischen Auftraggeber und Dienstleister für wiederkehrende Dienstleistungen
SOZ	Sozialreferat
STRAC	IT- <u>S</u> trategie und IT- <u>S</u> teuerung / IT- <u>C</u> ontrolling
TRE / ITA	Technical Requirement Engineer / IT Architekt
VL	Verkehrsleittechnik
VV	Verwaltungsvorschrift
WiBe	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
ZIB	Zentrum für Informationstechnologie im Bildungsbereich

Tabelle 5: Glossar

3.2 Ansprechpartner

Christian Bertmann
Geschäftsführer
Öffentlicher Sektor, Post und
Gesundheitswesen
Accenture GmbH
Anni-Albers-Straße 11,
D-80807 München
Telefon: (089) 93081 68325
Telefon mobil: (0175) 5768325
E-Mail: christian.bertmann@accenture.com

Christopher Stephan
Generalbevollmächtigter
Öffentlicher Sektor, Post und
Gesundheitswesen
Accenture GmbH
Anni-Albers-Straße 11,
D-80807 München
Telefon: (089) 9308168755
Telefon mobil: (0175) 5768755
E-Mail: christopher.stephan@accenture.com