

Datum: 29.08.2017  
Telefon: 0 233-45600  
Telefax: 0 233-989 45600

ZV

Repr.		über Reg.
Sg. 1	Sg. 2	Sg. 3
Direktorium-Geschäftsleitung		
04. SEP. 2017		
AZ:		

**Kreisverwaltungsreferat**  
Geschäftsleitung  
KVR-GL

Beschlussentwurf für den Verwaltungs- und Personalausschusses am 08.11.2017  
Ausplanung des IT-Gutachtens zur Neuorganisation der städtischen Informations- und Telekommunikationstechnik  
Stellungnahme des Kreisverwaltungsreferats

**An das Direktorium**  
**D-I-ZV-SG1**

Das Kreisverwaltungsreferat (KVR) nimmt zur Beschlussvorlage „Ausplanung des IT-Gutachtens zur Neuorganisation der städtischen Informations- und Telekommunikationstechnik“ wie folgt Stellung:

Der Beschlussentwurf übernimmt inhaltlich die Empfehlungen aus dem IT-Gutachten zur Bildung eines eigenen IT-Referats und gibt eine Blaupause für die Organisation der Geschäftsleitungen zur Integration der in den Referaten verbleibenden dIKA-Aufgaben vor.

Grundsätzlich ist zu begrüßen, dass die Fachlichkeit durch den neuen Aufgabenzuschnitt in den neuen Fachlichen Koordinierungsstellen (FKS) in den Referaten verbleibt, trotzdem kann das KVR der **Neuorganisation und Ausgestaltung des Leistungsschnitts** nur bedingt zustimmen, da das Kreisverwaltungsreferat der Auffassung ist, dass die in der Beschlussvorlage dargestellte Lösung in organisatorischer Sicht für die ordnungsgemäße Aufgabenerledigung des KVR **erhebliche Nachteile** bringen wird.

Die Erfüllung der fachlichen Anforderungen der Fachdienststellen, IT-Leistungen termingerecht, in geeigneter Qualität und nach Stand der Technik zu liefern, ist auch bei der Einrichtung des IT-Referats und trotz der vorgesehenen Kundencenter nicht sichergestellt.

So ist im Beschluss nicht dargelegt, wie die **besonderen Anforderungen des KVR** im Parteienverkehr, die Bewältigung von sicherheitsrelevanten Themen und die fast ausschließlich gesetzlich begründeten Aufgaben bei der Einrichtung eines IT-Referates hinreichend berücksichtigt werden.

Zudem fällt bei dem Organisationsstandardmodell der Geschäftsleitungen in den Referaten auf, dass bei diesem Modell Aufgaben des Organisationsmanagements beim künftigen Geschäftsbereich 3 (zuvor: dIKA, geplant: Geschäfts-, Anforderungs- und Projektmanagement) vorgesehen sind, die seit vielen Jahren und bisher absolut unstrittig im Geschäftsbereich 1 verortet sind.

Die Vorgabe einer Aufgabenübertragung (insbesondere: Stellenbemessung) aus dem Geschäftsbereich 1 in den künftigen Geschäftsbereich 3 würde **gravierend in die Organisationsstruktur der Geschäftsleitung eingreifen** und hätte nach derzeitiger Einschätzung spürbare **Nachteile** auf die Betreuung von Fachdienststellen im Personal- und Organisationsmanagement und somit mittelbar auch auf die Aufgabenerfüllung des Kreisverwaltungsreferates. Dies gilt umso mehr, wenn die Umsetzung der neuen Struktur bis zum Jahresende 2018 abzuschließen wäre.

Es wird hier auf die nachfolgenden Ausführungen zu den einzelnen Kapiteln im Beschlussentwurf verwiesen.

Bei folgenden Punkten sieht das KVR Risiken bzw. den Bedarf einer detaillierten Darstellung im Beschlussentwurf:

## Teil A (fachlicher Anteil)

### 1. Bisherige Entwicklung

S. 4: - „ dass sowohl technische als auch organisatorische Optimierungspotentiale im städtischen IT-Umfeld vorhanden sind“

Bezüglich der technischen Optimierungsmaßnahmen lässt sich feststellen, dass das KVR durchaus erkennt, dass Optimierungspotential vorhanden ist, aber alle technischen Maßnahmen **auch ohne eine Umorganisation** der gesamten städtischen IT durchgeführt werden könnten. Ein Zusatznutzenpotential der Zentralisierung wurde nicht ermittelt.

#### 2.1.1 Leistungsschnitt diKA

S. 6 "Die städtischen Referate behalten kleinere, eigene IT-Einheiten"

Dieser Antragspunkt wird mit der Bildung der FKS und der organisatorischen Neuausrichtung der Geschäftsleitungen nicht erfüllt. Die zukünftige **GL/3-Organisation enthält keinen IT-Bereich** mehr, da sämtliche "IT" zentralisiert wird.

S. 6 "Die nachfolgenden vorgestellten Ergebnisse wurden konsensual getroffen"

Es hat **keine breite Diskussion** unter den IT-Schaffenden der Landeshauptstadt München stattgefunden.

S. 9/10 "fachseitiges Fachkonzept"

Ein **Fachkonzept** ist im Gegensatz zum Technikkonzept **immer fachseitig**, daher sollte nur der Begriff Fachkonzept verwendet werden.

Die Formulierung legt sonst missverständlich nahe, dass es auch ein technisches Fachkonzept gäbe. Es muss sichergestellt sein, dass das Fachkonzept aus einer Hand von den FKS kommt, damit es in sich schlüssig und konsistent ist. Alle technischen Umsetzungsaspekte vom IT-Referat sollten sich wie bisher in der Systemspezifikation wiederfinden.

S. 9/10 "Es steht in der Verantwortung der Referate Ressourcenausweitungen ins Auge zu fassen" - "Im Ergebnis ist ein neues "GL3" entstanden"

Das KVR geht davon aus, dass das neue "GL3" entsprechend den obigen Ausführungen auch die neue "kleinere, eigene IT-Einheit" des KVRs sein wird, d.h. sämtliche Aufgaben, die das neue IT-Referat gegenüber dem KVR nicht erfüllen kann bzw. wird, werden im Rahmen der nötigen Aufgabenerfüllung unter entsprechender **Ressourcenausweitung vom KVR** übernommen.

#### 2.1.2 Blaupause zur Integration der in den Referaten verbleibenden diKA-Aufgaben:

Die Geschäftsleitung des Kreisverwaltungsreferates hat im Jahr 2017 und in den kommenden Jahren extrem große **Herausforderungen** zu bewältigen. Diese sind unter Anderem das

Großprojekt „Umbau“, die anstehenden Wahlen und Abstimmungen (Bundestagswahl, Bürgerentscheid(e), Seniorenvertretungswahl, Landtagswahl, Europawahl und Kommunalwahl), die Vielzahl geplanter Beschlussvorlagen, ein erhebliches Stellenwachstum des Referates, durchzuführende Stellenbemessungen in einem nie dagewesenen Umfang, der Aufbau neuer Organisationseinheiten (Kommunaler Außendienst „KAD“, Prostituiertenschutz), der Aufgaben- und Personalübergang zum IT-Referat und die damit verbundene Sicherstellung funktionierender Schnittstellen und die Erfüllung der Erwartungen an die neue IT-Struktur.

Alle Bereiche stehen bereits an der Grenze des Leistbaren, so dass **Instabilität** durch interne Aufgabenveränderungen, sofern diese nicht dringend notwendig sind, bis auf Weiteres **unbedingt zu vermeiden** ist.

Auf die nachfolgenden detaillierteren Ausführungen zu den von dem Organisationsvorschlag betroffenen Geschäftsbereiche wird verwiesen.

#### Blaupause: GL/1 – Personal- und Stellenwirtschaft

Der Geschäftsbereich 1 gliedert sich beim Kreisverwaltungsreferat derzeit in die Sachgebiete „Personal- und Organisationsmanagement“ (GL/11), „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (GL/12) und „Innenrevision“ (GL/13). Der Aufgabenbereich „Arbeitsschutz“ wird hingegen im Geschäftsbereich 2 mit engem Bezug zum Raummanagement abgedeckt. Dies hat sich bislang gut bewährt. Für die Umsetzung des „BEM“ sind alle Führungskräfte verantwortlich; bei identifizierten Pilotbereichen des KVR (Verkehrsüberwachung und Branddirektion) werden diese durch eine zentrale Funktion in diesen Dienststellen unterstützt.

Von dem Organisationsvorschlag der Beschlussvorlage wäre in erster Linie das Sachgebiet GL/11, Personal- und Organisationsmanagement, betroffen.

Grundsätzlich ist die Erfüllung der **Aufgaben des Personalmanagements und des Organisationsmanagements sehr stark miteinander verbunden**.

Aufgrund der vielen **Schnittstellen zwischen** den bei GL/11 vereinten Themenkomplexen **Personalmanagement und Organisationsmanagement** ist dies nach Auffassung des Kreisverwaltungsreferates die wirtschaftlichste Lösung.

Die Fachdienststellen, aber auch die Hierarchie, die Referatsleitung, andere Geschäftsbereiche und nicht zuletzt das Personal- und Organisationsreferat haben in der Regel eine eindeutige Ansprechperson bei GL/11 und müssen lediglich nach betreuter Fachdienststelle (z. B. Abteilung) unterscheiden. Es besteht häufig ein hoher Beratungs- und Unterstützungsbedarf von Fachdienststellen zu Themen, die sowohl Personal- als auch Organisationsaspekte beinhalten.

In diesem Kontext beinhaltet **Organisationsmanagement** hauptsächlich die Themen

- Überprüfung des Stellenbedarfes, Durchführung von Stellenbemessungen (künftig vorgesehen: GL/3)
- Veranlassen von Stellenplanmaßnahmen (künftig vorgesehen: weiterhin GL/1)
- Veranlassen von Stellenwertänderungen bzw. -feststellungen (künftig vorgesehen: weiterhin GL/1, jedoch eingeschränkt ohne den Teilaspekt „Rollenbildung“);
- Veranlassen von Organisationsänderungen (künftig vorgesehen: GL/3 – Aufbauorganisation)

- Maßgebliche Mitwirkung bei Organisationsprojekten (künftig vorgesehen: GL/3)  
Das Erstellen von Arbeitsplatzbeschreibungen fällt nicht in den Aufgabenbereich der Geschäftsleitung. Durch GL/11 erfolgt eine Beratung der Führungskräfte hinsichtlich der Bildung und Beschreibung von Arbeitsvorgängen, Qualitätssicherung, die Vorprüfung von Bewertungskriterien und ggf. die Antragstellung.

Die Vision einer **stärkeren Verknüpfung von Geschäftsprozessmanagement und strategischer Aufbauorganisation** möchte das Kreisverwaltungsreferat verfolgen. Unabhängig davon sind dabei aber auch personalwirtschaftliche Auswirkungen von Organisationsmaßnahmen bereits im Vorfeld einer Organisationsentscheidung des Referates zu berücksichtigen und zu steuern.

Aufgrund häufiger Aufgaben- und Rechtsänderungen werden regelmäßig **Organisationsprojekte** durchgeführt, beispielsweise aktuell zur Erfüllung der neuen gesetzlichen Aufgabe „Prostituiertenschutz“ oder zur Etablierung eines „Kommunalen Außendienstes“ (KAD). Grundsätzlich erscheint ein Organisationsmanagement ohne umfassende Kenntnisse im Personalmanagement jedoch schwierig, da hierbei **in einem hohen Ausmaß Personal- und Organisations-themen betroffen sind**, u. a. Stellenbedarf, Stellenbildung, Stellenbewertung, Leitungsspannen, Personalgewinnung, geeignete Bewerberkreise, Direktbesetzungen, Übergangslösungen, tarifliche Ansprüche, Mehrarbeit usw. Es ist dabei im Projekt zu gewährleisten, dass modellierte Geschäftsprozesse sowohl die Anforderungen der IT als auch des Organisationsmanagements erfüllen und dass eine geeignete Aufbauorganisation auf der Basis der Geschäftsprozessanalyse entwickelt wird.

Eine Ausgliederung der Stellenbemessung/Rollenbildung aus dem Bereich GL/11 vom KVR wird als äußerst kritisch angesehen. Aus den nachfolgenden Gründen kann das KVR diesen Punkt im Organisationsvorschlag nicht zustimmen:

Neben aktuellen Organisationsprojekten und dem laufenden Dienstbetrieb zur Betreuung von 2.445 Stellen (VZÄ; inkl. beschlossener Stellen) bzw. an die 2.000 Beschäftigten des Kreisverwaltungsreferates (ohne Hauptabteilung IV, Branddirektion; Stand: 31.07.2017) liegt eine der größten Herausforderungen des Sachgebietes GL/11 – Personal- und Organisationsmanagement – aktuell und in den kommenden Jahren in der Bewältigung der durchzuführenden **Stellenbemessungsverfahren**.

Zum Einen sind derzeit über 250 Stellen aus Stadtratsbeschlüssen in unterschiedlichsten noch zu bemessenden Bereichen befristet. Zum Anderen werden stetig neue Bedarfe, teilweise mit hoher Dringlichkeit, geltend gemacht und sind in der Regel vor dem Einbringen in den Stadtrat methodisch zu bemessen. In beiden Fällen schließt sich zudem die Erstellung einer Beschlussvorlage an. Im Jahr 2017 wurden bereits 5 Stellenbemessungen in unterschiedlichsten Bereichen des KVR durch GL/11 durchgeführt. Insgesamt führt dies zu einer Entfristung von 60 Stellen und darüber hinaus zu einem durch das POR bestätigten Mehrbedarf – inkl. der neuen Aufgabe KAD – von 170 Stellen.

Im Rahmen von 5 aktuell laufenden und 5 weiteren noch für das Jahr 2017 geplanten Bemessungsverfahren ist eine Überprüfung von 87 befristeten Stellen sowie eines zu erwartenden Mehrbedarfes erforderlich.

Diese weit überdurchschnittliche Belastung wird für die Jahre 2018 und 2019 vergleichbar sein.

Des Weiteren sind neben methodischen Kenntnissen auch **spezifische**

**Dienststellenkenntnisse** erforderlich, die im Sachgebiet GL/11 aufgrund der täglichen Kontakte mit den Führungskräften in einem höheren Maß bereits verfügbar sind.

Eine **neue Schnittstelle mit erheblichem Abstimmungs- und Klärungsbedarf** würde sich außerdem bei der **Umsetzung** des Bemessungsergebnisses im Stellenplan ergeben. Der Vollzug des Beschlusses würde deutlich erschwert werden, wenn dies durch einen Organisationsbereich erfolgen würde, der bei der Erarbeitung des Ergebnisses nicht beteiligt war.

Eine **Instabilität** im Aufgabenbereich „Stellenbemessungen“ würde die Gefahr beinhalten, dass die benötigten Stellen nicht entfristet werden und wegfallen, was mittelbare **Auswirkungen** auf die Aufgabenerfüllung von Fachdienststellen und somit Auswirkungen auf die Gewährleistung der **Sicherheit und Ordnung** und des **Bürgerservices** der Landeshauptstadt München hätte.

Nach derzeitigem Kenntnisstand lässt sich der hohe notwendige Aufwand nicht durch die **Verbindung mit einer Geschäftsprozessanalyse reduzieren**. Sofern modellierte Geschäftsprozesse **vorliegen**, werden diese bei der Identifizierung der zu bemessenden Tätigkeiten **zugrunde gelegt**.

Als Zukunftsmodell ist das Ziel einer stärkeren Prozessorientierung von Bemessungsverfahren nachvollziehbar. Ausführungen zur konkreten Umsetzung fehlen jedoch völlig, so dass die unmittelbare Verbindung von Geschäftsprozessen und Stellenbemessungsverfahren bisher noch nicht überzeugt.

Unabhängig davon kann eine **stärkere Zusammenarbeit unabhängig von einer organisatorischen Änderung und Zuständigkeitsverlagerung** sichergestellt werden. Dies zeigte sich exemplarisch aktuell sowohl bei der Stellenbemessung des Fundamentes, dessen Geschäftsprozesse unter dem Aspekt der Gefährdungsanalyse seinerzeit maßgeblich von der Innenrevision mitgestaltet wurden, als auch im Projekt zur Umsetzung des Prostituiertenschutzgesetzes, bei dem die von den Facharchitekten erhobenen Prozesse bei der Beurteilung des Stellenbedarfes durch das Teilprojekt P+O als Basis genutzt wurden.

Ein kurzfristiges Auflösen und Umverteilen von Zuständigkeiten würde in der täglichen Praxis **erhebliche Reibungsverluste** und eine **Vielzahl neuer Schnittstellen** bewirken. Es würde aller Voraussicht nach zu **längeren Verfahren** und dadurch mittelbar zu **negativen Auswirkungen auf den Dienstbetrieb von Fachdienststellen** führen.

#### Blaupause: GL/2 – Haushalt, Finanzen

Der Geschäftsbereich 2, Finanzwesen und Zentrale Dienstleistung, gliedert sich beim Kreisverwaltungsreferat in die Sachgebiete „Haushaltsplanung und -vollzug, Controlling“ (GL/21), „Kassen- und zentrale Buchungsangelegenheiten“ (GL/22), „Zentrale Dienstleistungen“ (GL/23) und „Stadtrats- und Bürgerangelegenheiten“ (GL/24).

Innerhalb des Geschäftsbereiches 2 wurde in den letzten Jahren als wichtiges Steuerungsinstrument zunehmend das Referatscontrolling etabliert, dieses wird kontinuierlich weiterentwickelt. Hierfür die zeitaufwändige unmittelbare fachliche und personelle Leitungsverantwortung beim Geschäftsleiter anzusiedeln wäre aufgrund der Komplexität des Controllings im KVR und der Tragweite wichtiger Referatsthemen, bei denen die Einbindung und Entscheidungen des Geschäftsleiters erforderlich sind, nicht umsetzbar.

Auch ist es organisatorisch nicht veranlasst, das bestehende Sachgebiet GL/23, das maßgeblich für den Umbau des KVR verantwortlich zeichnet, z. B. mit dem SG GL/24 als vierten Geschäftsbereich auszubringen, zumal der Leiter des Geschäftsbereichs 2 Leiter des Projekts Umbau ist.

Der Aufgabenbereich „Arbeitsschutz“ ist – wie bereits beschrieben – im Sachgebiet GL/23 angesiedelt. Dies ist für die Belange des Kreisverwaltungsreferates organisatorisch sinnvoll.

#### Blaupause: GL/3 – Geschäftsprozess-, Anforderungs- und Projektmanagement

Ergänzend zu den Ausführungen zur Funktionalität der IT der LHM wird hier auf die Aufgabenstruktur der Blaupause Bezug genommen.

Das **Veränderungsmanagement** wurde vor kurzer Zeit im Kreisverwaltungsreferat neu etabliert und als Stabsstelle unmittelbar beim Geschäftsleiter angesiedelt. Eine organisatorische Veränderung ist derzeit nicht angezeigt.

Aufgrund der bisherigen Aufgabenstellungen des **Anforderungsmanagements** inklusive der Facharchitekten\_innen bei GL/33 ist die Beibehaltung dieser Aufgaben in der künftigen Organisationsstruktur des Geschäftsbereiches konsequent.

Die Integration der Ablauforganisation bei GL/3 sowie die Beteiligung in Organisationprojekten ist aufgrund der Nähe zur Geschäftsprozessmodellierung grundsätzlich nachvollziehbar, jedoch müssen auch die Erfahrungen im Personalmanagement bei GL/1 hierbei Berücksichtigung finden. Aus diesem Grund ist eine sehr enge Zusammenarbeit erforderlich.

Zu den Themenbereichen Rollenbildung und Stellenbemessung wird auf die Ausführungen zum Geschäftsbereich 1 verwiesen. Diese Aufgaben sollen nach der aktuellen Einschätzung des Kreisverwaltungsreferates unverändert im Geschäftsbereich 1 verbleiben. Auch bzgl. des Ziels einer stärkeren Verbindung von Geschäftsprozess- und Organisationsmanagement wird auf die obigen Ausführungen Bezug genommen.

Die Ansiedlung der Organisationseinheit „**Projektmanagement**“ im Geschäftsbereich 3 (im Wesentlichen wie bisher) ist aus Sicht des Kreisverwaltungsreferates ebenfalls schlüssig. Wie im Beschlusssentwurf beschrieben dient das Projektmanagement der Unterstützung bei referatsinternen Fach- und IT-Projekten durch erfahrene Projektleitungen.

Eine große referatsspezifische Besonderheit des Kreisverwaltungsreferates stellt die Durchführung von **Wahlen und Abstimmungen** dar. Diese Aufgabe wird seit den Wahljahren 2013/2014 als Projekt abgewickelt, hierzu werden regelmäßig auch Ressourcen des gesamten dIKAs zur Verfügung gestellt. Künftig kann bei der Abwicklung von Wahlprojekten nicht mehr auf Personal des Service Desk und des Sachgebietes „Fachlich technische Dienstleistungen“ zurückgegriffen werden.

Die konkrete organisatorische Ansiedlung der Aufgabe ist noch im Zuge der referatsspezifischen individuellen Herangehensweise zu entscheiden.

#### Blaupause: GL/4 – Zentrale Dienste

Ein vierter Geschäftsbereich bietet sich in der Struktur der Geschäftsleitung des Kreisverwaltungsreferates nicht an.

## 2.2 Projektplanung und Projektstruktur

S. 11 „Effiziente Erhebung der Bedürfnisse aller Referate und Eigenbetriebe“

Die **Erhebung der Bedarfe** und die Identifikation fachlicher Synergieeffekte muss im Fachreferat erfolgen, da dies die zentrale **Aufgabe** der **FKS** ist – wie im Beschluss vom 15.02.2017, Ziffer 2 und 6 durch den Stadtrat festgelegt. Die Zusammenführung der Bedarfe kann und muss im IT-Referat unter der Identifizierung der IT-seitige Synergieeffekte erfolgen.

S.12 „Folgende IT-Leistungen werden künftig im IT-Referat nach der Empfehlung aus dem externen Gutachten erbracht: ....., Unternehmensarchitektur,...“

Die fachliche Bebauung ist zentraler Teil der LHM-Unternehmensarchitektur und muss durch das Prozessmanagement in den FKS erfolgen. Genau dies ist eine der zentralen Aufgaben der neuen GL/3 Einheiten. Die **FKS** müssen an dem **Unternehmensarchitekturmanagement** maßgeblich **beteiligt** werden.

### 2.2.1.1 Kundencenter (KSC)

S. 12. "Die Einheiten des KSC realisieren und erbringen IT-Leistungen, bei denen Besonderheiten der ihnen zugeordneten Referate und Eigenbetriebe erfüllt werden müssen"

S. 13 "Die Gutachter schlagen vor, für das KVR auf Grund der fachlichen Bedeutung ein eigenes Kundencenter zu bilden"

Das KVR begrüßt diese klare Formulierung, stellt sie doch klar, dass die Referate und Eigenbetriebe, viele **referatsspezifische Besonderheiten** besitzen.

Das KVR sieht durch die Zentralisierung keinen Vorteil, sondern eher die Gefahr, dass den Kundencentern diese Besonderheiten nicht bekannt sind.

Es ist daher unabdingbar für das KVR, eine Sonderlösung mit einer dezentralen IT-Einheit vorzusehen, die über die aktuellen Planungen im Gutachten hinausgeht. Warum einerseits für das KVR ein eigenes Kundencenter in einem IT-Referat gebildet wird und andererseits die dezentrale IT-Einheit mit ihrer fachlichen Nähe aufgelöst wird, ist jedoch nicht nachvollziehbar.

S. 13 „Anhaltspunkt hierfür sind die Beschreibungen des Gutachtens in Kap. 3.14.3 zu

„Schnittstelle zwischen dem Business und der IT“ und die heute definierten Prozesse.“

Hier sollte unbedingt zusätzlich auf die Festlegungen der IT-Leistungsschnitt-Workshops hingewiesen werden.

### 2.2.1.2 Support sowie Infrastruktur Basisservice

S. 14 "Funktionaler Support - Hier werden IT-Leistungen realisiert und erbracht, die keine bzw. geringe Besonderheiten der Referate und Eigenbetriebe erfordern oder übergreifende Synergien ermöglichen"

Auf Grund der vielfältigen fachlichen Diversität besitzt das KVR viele oft weitreichende Besonderheiten.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im KVR-ServiceDesk müssen für einen lösenden ServiceDesk im **1st-Level-Support** nachweislich auf **unterschiedliche Besonderheiten** reagieren können.

Aus diesen Grund kann die Zuordnung von nicht vorhandenen Besonderheiten zum Service-Desk nicht nachvollzogen werden.

### 2.2.2. Teilprojekt Reorganisation der Geschäftsleitungen

S. 14 "Eine Personalmehrung ist nicht vorgesehen"

Dies widerspricht dem Punkt 2.1.2 „Es steht in der Verantwortung der Referate Ressourcen- ausweitungen ins Auge zu fassen" und würde wie beschrieben die Aufgabenerledigung des Kreisverwaltungsreferates beeinträchtigen.

### 2.2.5 Veränderungsmanagement

S. 16

Eine zentrale Aufgabe des Veränderungsmanagement muss es auch sein, im neuen IT-Referat eine Dienstleistungskultur zu schaffen, da das IT-Referat eine Dienstleistung für die Fachreferate bereitstellt und kein Selbstzweck ist. Nur so kann die in 2.2 zu Recht beabsichtigte Kultur der Kundenorientierung erreicht werden.

### 2.2.6 Risikomanagement

S. 16

Das Risikomanagement muss dringend die **Risiken aus gesamtstädtischer Sicht** bei der Umorganisation berücksichtigen und nicht nur wie im IT-Gutachten die Risiken aus IT-Sicht.

Das bedeutet insbesondere die Betrachtung

- der Risiken für die Fachreferate,
- der Risiken für die Leistungen an die Bürgerinnen und Bürger und sonstigen Partner der LHM,
- der Risiken für die Akzeptanz durch die bisherigen IT-Schaffenden,

da die Umorganisation Auswirkungen auf die gesamte LHM hat.

### 2.4 Personalbedarf

S.17

Es ist nicht beschrieben, ob und welcher **Personalbedarf in den Referaten** entsteht. Fakt ist jedoch, dass die Referate bereits jetzt für die Vorhabensplanung 2018 20% Ihrer Ressourcen für Arbeiten im Zusammenhang mit der Bildung des IT-Referates reserviert haben. Dies führt zu einer Verringerung der Ressourcen für die fachliche bedingten Vorhaben der Fachdienststellen.

### Teil B (IT-Anteil)

#### Zusammenfassung

S. 20 "Sieben technische Umsetzungsprojekte"

Wie in der Einleitung dargestellt, können diese sieben technischen Umsetzungsprojekte auch ohne organisatorische Änderungen durchgeführt werden.



### 6.2.1. Bereitstellung eines einheitlichen LHM-Clients auf Basis Windows 10

S. 46/47

Der Hauptkritikpunkt der IT-Nutzerbefragung an den aktuellen Arbeitsplatzrechnern ist, dass sie den jeweiligen Geschäftsprozess nicht geeignet unterstützen. Daher muss der neue Win10-Arbeitsplatz unbedingt die Fachbereiche hinreichend unterstützen.

Speziell das KVR hat ca **90% Sonderarbeitsplätze**, an denen jede Menge Spezialperipheriegeräte (Fingerabdruckscanner, Scanner, Änte-Boxen, etc.) betrieben werden. Diese Sonderanforderungen müssen vollumfänglich geeignet berücksichtigt werden, da die Fachbereiche sonst nicht störungsfrei arbeiten und Bürgerinnen und Bürger nicht reibungslos bedient werden können.

### 6.3 Erstellung eines Soll-Bebauungsplans und Roadmap zur Modernisierung der Anwendungslandschaft

S.51: Architekturmanagement

Die Entwicklung dieser Roadmap muss in enger Zusammenarbeit mit den FKS erfolgen, da das fachliche Enterprise Architecture Management (EAM) rein von den Referaten durchgeführt wird und das technische EAM den Geschäftsprozessen folgen muss, da die IT kein Selbstzweck ist.

### 6.5 Wissensmanagement

S.56: „Aufbau eines übergreifenden IT-Wissensmanagements“

Hier muss sichergestellt sein, dass auf das IT-Wissensmanagement nicht nur IT-Schaffende Zugriff haben, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der FKS, da diese dieses Wissen zur Erledigung ihrer IT-bezogenen Aufgaben genauso benötigen.

### 6.7 Vorhabensplanung

S.64/65: Der Abschnitt zeichnet das Bild, dass zu viele Vorhaben unnötigerweise durchgeführt werden und setzt dagegen einen zweistufigen Vorhabensgenehmigungsprozess auf.

Das Problem ist aber für das KVR in keinster Weise, dass unnötige Vorhaben durchgeführt werden, sondern, dass **nicht einmal alle fremd- und vorbestimmten Vorhaben durchgeführt werden** und dass speziell bei den immer häufigeren kurzfristigen gesetzlichen Änderungen die Vorhabensplanung zu schwerfällig ist, um kurzfristig reagieren zu können.

Eine weit **höhere Agilität der Vorhabensplanung** wäre für das KVR dringend nötig, um die immer kürzer werdenden gesetzlichen Umsetzungsfristen einhalten zu können. Es darf sehr bezweifelt werden, dass der zweistufige Vorhabensfreigabeprozess agiler ist, als der jetzige einstufige Prozess. Genau diese fehlende Agilität ist aber für das KVR sehr belastend, da viele gesetzliche Änderungen kurzfristig umgesetzt werden müssen.

Das KVR ist daher dringend auf eine Vorhabensplanung angewiesen, die **kurzfristige Reprio-**

**risierungen und zusätzliche Vorhaben** erlaubt. Zudem wurde im Beschlussentwurf zu wenig auf das Ressourcenproblem bei der Umsetzung der Vorhaben eingegangen: Sollte sich hinsichtlich der Menge und der Skills der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im IT-Referat keine Änderung ergeben, so wird auch dieses Problem keiner Lösung zugeführt.

Überdies müssen die Fachreferate maßgeblich beteiligt sein an der Vorhabensplanung und am Vorhabensgenehmigungsprozess, da die jeweilige fachliche Wichtigkeit und Dringlichkeit und damit die Priorisierung der Vorhaben nur von den Kunden kommen kann. Daher müssen die **FKS an allen Gremien und Boards** mit stadtweiter Auswirkung und der Festlegung der „Wertschöpfungsmatrix“ maßgeblich **beteiligt sein** (Portfolio & Program Governance Committee“ und dem „Architecture & Innovation Board“, IT Service Committee, Change Approval Board).

Wenn die Fachreferate nicht maßgeblich in Form der FKS an den Gremien und Boards beteiligt sind, sondern nur das IT-Referat, werden letztlich die Fachreferenten massiv ihres jeweiligen politischen Gestaltungsspielraumes beraubt.

#### **6.8 IT-Performancemanagement**

S.67ff

Die IT-Performance Management **muss maßgeblich an der Erfüllung der Kundenbedarfe orientiert sein**, da die IT für die Fachbereiche betrieben wird.

Daher müssen die Kunden, d.h. die Fachreferate vertreten durch die FKS, maßgeblich an der Festlegung der Zielkriterien des IT-Performance Management und der Festlegung der „Wertschöpfungsmatrix“ beteiligt sein. Dies betrifft besonders das Business Relationship Management, das Demand Management und das Service Level Management.

Insbesondere **müssen die FKS maßgeblich in den entsprechenden Gremien und Boards** (Portfolio & Program Governance Committee“ und dem „Architecture & Innovation Board“, IT Service Committee, Change Approval Board) vertreten sein.

#### **6.9. IT-Strategie und IT-Card**

S.71 ff

Die IT-Steuerung und IT-Strategie muss sich **an der Erfüllung der Kundenbedarfe orientieren**, da durch die IT die Geschäftsprozesse der Fachbereiche unterstützt werden.

Daher müssen die Kunden, d.h. die Fachreferate vertreten durch die FKS, maßgeblich bei der Entwicklung einer neuen IT-Card und speziell bei der Ausarbeitung neuer, aussagekräftiger Kennzahlen für die IT auf Basis eines Kennzahldefinitionsprozesses an der Festlegung beteiligt sein.

Insbesondere müssen die FKS maßgeblich in den entsprechenden Gremien und Boards (Portfolio & Program Governance Committee“ und dem „Architecture & Innovation Board“, IT Service Committee, Change Approval Board) vertreten sein.

#### **6.10. Ertüchtigungsprogramm**

S.74/75

Es wird nicht auf die aktuell fehlende Dienstleistungskultur und die zu gering ausgeprägte Führungskultur eingegangen. Diese ist im Gutachten zu recht mehrfach explizit genannt.

Die Etablierung einer **Dienstleistungskultur** des IT-Referats ist essentiell - ohne eine gestärkte Dienstleistungsorientierung werden sich die Aufwände und Risiken dieser großen Umorga-

nisation mit Sicherheit nicht lohnen.  
Daher sollte man hier das Thema „kulturelle Ertüchtigung“ aufnehmen.

S.74: „Partnermodell aufzubauen, das einer Ertüchtigung zum Aufbau neuer Fähigkeiten bei der LHM dient, die eine nachhaltige Verbesserung der Leistungsfähigkeit der IT schaffen.“ Wichtig wäre hier auch die Öffnung für **neue aktuelle Liefermodelle** wie CloudComputing, Software-as-a-Service und Plattform-as-a-Service deutlich hervorzuheben. Mit diesen neuen Ansätzen können Lösungen für die Fachbereiche in der Regel mit weniger Aufwand, schneller und kostengünstiger bereitgestellt werden, was wiederum Ressourcen bei it@M für weitere benötigte IT-Vorhaben freistellt.

### 7.1.2 Programmstruktur und Arbeitspakete

S. 79 „Projekt ITSM- AP3“

Das KVR weist darauf hin, dass "Notfälle" unterschiedlichste Auslöser haben können. Die IT ist dabei nur einer von vielen möglichen weiteren Auslösern von "Notfällen". Insoweit kann diese AP nur im Zusammenhang eines stadtweiten IT-Notfallmanagements gesehen werden. Dieses ist im Gesamtzusammenhang eines Notfallmanagements dann aber als zu gering anzusehen. Wenn durch einen Notfall, unabhängig vom Auslöser, Geschäftsprozesse gestört sind, dann betrifft dieses wiederum die neuen GL/3-Bereiche. Daher sollte auch in den GL/3-Bereichen ein **referatsspezifisches** und umfassendes **Notfallmanagement** (Business Continuity Management) aufgebaut werden, was wiederum eine Ressourcenausweitungen nach sich zieht (siehe 2.1.1).

### 7.2. Risiken und 7.5.2.2 Zeitplanung Umsetzung IT-Gutachten

S. 80 ff und 91ff

Der Beschluss ist im IT-Teil nur aus IT-Sicht, aber nicht aus gesamtstädtischer Sicht erstellt. Die Auswirkungen auf die Fachbereiche sind nicht hinreichend berücksichtigt, u.a.:

- Die meisten der Maßnahmen hätten keine Umorganisation erfordert. Das „Zusatznutzenpotential“ der Zentralisierung wurde nicht ermittelt und die Risiken der Reorganisation wurden nicht geeignet adressiert. Dies führt zu einer **Verunsicherung der IT-Schaffenden** und zu Leistungseinbrüchen wegen der Reorganisations-Aufwände (alleine für nächstes Jahr sind **20% der Kapazität** für die **Umsetzungsprojekte** gebunden und stehen nicht für IT-Vorhaben zur Verfügung).
- Das zentrale Problem der **fehlenden Dienstleistungskultur** ist nicht hinreichend adressiert (siehe Anmerkung zu 6.10).  
Leidtragende werden die Fachbereiche sein, da im IT-Betrieb Störungen langsamer behoben sein werden und neue Vorhaben zur Verbesserung der IT-Unterstützung oder nur Anpassung an neue rechtliche Vorgaben in geringerem Umfang umgesetzt werden. Der normale Dienstbetrieb aller Fachdienststellen wird darunter entsprechend leiden und das Bild der IT wird somit noch schlechter werden.

Für das KVR bedeutet dies konkret, dass

- **Verbesserungen** der Bürgerfreundlichkeit und Verringerungen der Wartezeiten nur äußerst **schleppend** umgesetzt werden können,
- erhebliche **Schwierigkeiten** bei der Umsetzung von kurzfristigen **Gesetzesänderungen** zu erwarten sind,
- Schwierigkeiten bei der Durchführung der **Landtagswahl** nicht auszuschließen sind und
- **keine Verbesserungen** bei häufigen **IT-Ausfällen** erreicht werden können, was zu weiteren Verstimmungen bei Bürgerinnen und Bürgern führen wird.

Daher muss unbedingt ein professionelles stadtweites Risikomanagement des Umsetzungsprogramms unter Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe aufgebaut werden.

Dieses muss u.a. folgendes berücksichtigen:

- Die höchste Priorität ist auf den Erhalt der Leistungsfähigkeit der IT in 2018 (so gut wie möglich) zu legen. Zuerst muss die neue Reorganisation, parallel zur Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs, gestemmt werden. Es sollte der Grundsatz gelten: Aufbau der **Funktionsfähigkeit** des IT-Referats **VOR Verbesserungsmaßnahmen**
- Speziell die Abwanderung des Bereichs der fachlich technischen Dienste (FTD) und des Service Desks, wird **Lücken** reißen und mit **Wissensverlust** einhergehen. Effekte wie bei der Betriebsübergabe der Server-seitigen Anwendungen im Rahmen von MIT-KonkreT werden sich wieder bei der Clientseite und bei den "grünen Weg"-Anwendungen wiederholen. Das IT-Referat wird wieder zahlreiche Anwendungen nicht betreiben und betreuen können.
- Wissen ist rechtzeitig zu dokumentieren und zu bewahren. Die FTDs übernehmen in vielen Referaten das Tagesgeschäft der Administration der Fachverfahren. Es ist zu klären, wer diese Aufgaben übernimmt. Zudem muss zusätzlich der neue **Win10 Client** gestemmt werden – inkl. Anpassung und Tests der Fachanwendungen.

### **7.7.2 Personalbedarf für die Umsetzung**

S. 97

Wie bei Punkt 2.4 beschrieben, sind **keine Aufwände für die Referate angesetzt**, obwohl unter Punkt 7.7.2.3 Seite 100 die Durchführung der Arbeitspakete auch durch die dIKAs erfolgt.

Zwar ist bei jeder Maßnahme der Aufwand, den die FKS in Summe beitragen müssen, angegeben, jedoch ist unklar, **ob dies** für das KVR mit den durch den Abzug des FTD- und ServiceDesk-Sachgebietes **stark reduzierten FKS-Personal stemmbar ist** oder ob auch im Bereich der FKS zusätzlicher Personalbedarf besteht.

Um diese Frage zu klären, müssten die Aufwände pro Maßnahme mit der zeitlichen Verteilung der Maßnahmen in 7.5.2 verbunden werden und ein Verteilungsschlüssel der Aufwände auf die einzelnen Referate und Eigenbetriebe existieren.

## Teil C

### 13.1 Festlegung für die Jahre 2018 und 2019

#### S. 111 "Verfügungstopf"

Trotz des Aufgabenschnitts der neuen GL/3-Bereiche ohne IT-Bereich, wird diesen ein "Verfügungstopf" zugeteilt. Der "Verfügungstopf" enthält jedoch "Verfügungsmöglichkeiten" die im Aufgabenzuschnitt nicht enthalten sind. Die "Verfügungsmöglichkeiten" würden dem IT-Referat obliegen.

### Antrag des Referenten

#### Nr. 6

S. 116

Es ist nicht nachvollziehbar, warum gem. Kapitel 6.2.1 Präsenzs Schulungen generell ausgeschlossen werden sollen und hierüber auch ein Beschluss gefasst werden soll. Ob und welche Schulungsmaßnahmen angeboten werden, sollte Inhalt und Ergebnis des entsprechenden Umsetzungsprojektes sein. Sich generell auf eine Schulungsart zu konzentrieren, und dabei auf die negativen Erfahrungen aus der Limux-Lernwelt (auch E-Learning) nicht zurückzugreifen, ist im Rahmen von Erwachsenenbildung nicht zielführend.

#### Fazit:

Einvernehmen besteht mit dem primären Ziel im Jahr 2018; klare Schnittstellen zwischen dem Kreisverwaltungsreferat GL/3 und dem künftigen IT-Referat aufzubauen.

Das KVR sieht aufgrund der oben ausgeführten Gründe zur Ausgestaltung des IT-Gutachtens jedoch **erhebliche Risiken**, die sich auf die IT-Unterstützung der Fachbereiche und somit auch auf die Bürgerinnen und Bürger z.B. hinsichtlich der Verbesserung der Bürgerfreundlichkeit und Verringerung der Wartezeiten auswirken werden.

Es ist dringend geboten die Fachlichkeit über die **Einbindung der FKS** in den entsprechenden **Gremien und Boards** einzubinden, der Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs Vorrang zu geben und für die Umsetzung der Vorhaben ausreichend Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Der Stadtrat geht mit seinem Beschluss vom Februar (zurecht) davon aus, dass er ein 60+ Mio € Programm zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der LHM IT auf den Weg gebracht hat und sich die Situation bis 2020 deutlich verbessert.

Der Ausplanungsbeschluss zeigt aber, dass viele der Maßnahmen **zuerst nur Konzeptionen** von Verbesserungen sind, die nach 2020 weitere Realisierungsprojekte benötigen. Eine Verbesserung ergibt sich erst danach. Diese Realisierungsprojekte werden nochmals Erhebliches an Zeit und Geld erfordern.

Tatsächlich wird sich jedoch erst einmal eine **Verschlechterung der Leistungsfähigkeit** ergeben. Im Sinne eines transparenten Erwartungsmanagements muss dies dem Stadtrat noch weit deutlicher dargestellt werden, als in der jetzigen Beschlussvorlage nur angedeutet wurde.

Das Kreisverwaltungsreferat hält zudem die in Kapitel 2.1.2 des Beschlussentwurfes

beschriebene **Organisationsstruktur** einer Geschäftsleitung und die damit verbundenen gravierenden Veränderungen insbesondere für die Geschäftsbereiche **GL/1 und GL/3** aktuell kaum geeignet, will man der Geschäftsleitung des KVR eine reelle Chance geben, die dargestellten anstehenden Herausforderungen zu bewältigen.

Zusammenfassend wird – nach derzeitigen Erkenntnissen – auf zu befürchtende Reibungsverluste, vermehrte Schnittstellen, höheren Abstimmungsbedarf, Intransparenz für Fachdienststellen, die enge Verschränkung zwischen Personalmanagement, Organisationsmanagement und Stellenbemessungsverfahren und die Gefahren von Instabilität im Spannungsfeld vieler aktueller Herausforderungen und negativer Auswirkungen auf die Aufgabenerfüllung der Geschäftsleitung sowie betroffener Fachdienststellen des Kreisverwaltungsreferates hingewiesen.

Es ist dringend erforderlich, den **Referaten Spielräume** zur Berücksichtigung ihrer organisatorischen Belange im Detail einzuräumen, sowohl die Organisationshoheit für die Aufbauorganisation der Geschäftsleitung als auch den zeitlichen Horizont etwaiger organisatorischer Veränderungen betreffend.

Das KVR versteht den Begriff „Blaupause“ als Modell, als Grundlage, als Beispiel für den Aufbau einer Geschäftsleitung, keinesfalls als verbindliches Muster und wird auf der Basis des Leistungsschnitts in eigener Entscheidungskompetenz seine Geschäftsleitung gestalten. Grundsätzlich vorstellbar ist aus derzeitiger Sicht eine Struktur, die das Geschäftsprozessmanagement verstärkt mit den strategischen Aspekten der Aufbauorganisation verknüpft.

Als Ausblick ist für das Kreisverwaltungsreferat ein **Projekt** denkbar, das eng durch die beim Geschäftsleiter angesiedelte Stabsstelle Veränderungsmanagement begleitet wird. Im Rahmen dessen sollte eine eingehende Analyse der Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken, der referatsspezifischen Besonderheiten und der Auswirkungen auf die betroffenen Bereiche erfolgen. Für die Untersuchung und Umsetzung etwaiger Veränderungen unter Berücksichtigung der besonderen Belange des Referates wird ausreichend Zeit benötigt. Bis Ende des Jahres 2018 ist dies – auch unter Berücksichtigung der genannten Großprojekte und Herausforderungen – sehr schwer machbar.

#### Hinweis zur Branddirektion:

Das Teilprojekt "IT-Organisation KVR-IV BD (IT-BD neu)" des MITkonkreT Fortsetzungsprojektes "Sonderbereiche gemäß MITkonkreT" wird bis zum Jahresende 2017 abgeschlossen sein. Es hat die Integration des bisherigen Sonderbereiches ILS mit dem dIKA der Branddirektion in eine gemeinsame IT-Einheit zum Ziel.

In einem ersten Schritt wurden die Bereich ILS und dIKA zum 01.05.2017 zunächst in eine IT-Abteilung, KVR-IV-BD IT, zusammengeführt.

Die zukünftige Zielorganisation der IT-Abteilung wird bis zum Jahresende 2017 aus dem Projekt "IT-BD neu" heraus vorliegen. Danach wird eine Zusammenführung der Aufgaben aus den beiden Bereichen stattfinden.

Eine Betrachtung, ob die Wahrnehmung des Geschäftsprozess-, Anforderungs- und Projekt-

management - in Anlehnung an die Vorgaben des Ausplanungsbeschlusses - stattfinden soll, wurde aus dem Teilprojekt heraus bisher nicht vorgenommen.  
Die Wahrnehmung dieser Tätigkeiten wird deshalb bis auf weiteres durch das Anforderungsmanagement der IT-Abteilung der Branddirektion erfolgen.



Stadtdirektor