

Datum: 31.08.2017  
Telefon: 0 233-31100  
Telefax: 0 233-31031

[REDACTED]@muenchen.de

Sofort	Zeit	Über Reg.		
Vz	Büro-	D- <i>FZU</i>		
Direktorium - Leitung				
06. SEP. 2017				
z.K.	zwV	Rspr.	Rruf	
Ø		AZ:		

**Abfallwirtschaftsbetrieb  
München**  
Personal, Organisation und IT

D-ZV-1	D-P	PIA	D-M
D-ZV-2	Arch	StatA	D-
Direktorium Hauptabteilung I - Leitung Zentrale Verwaltungsangelegenheiten.			
06. SEP. 2017			
D. Regis	Rspr.	z.K.	zwV
	WV	VZ	Ø

Ausplanung des IT-Gutachtens zur Neuorganisation der städtischen Informations- und Telekommunikationstechnik

## An das Direktorium, Hauptabteilung I

Der AWM nimmt zum Entwurf des Beschlusses des VPA vom 08.11.2017 wie folgt Stellung.

## Übergreifende Aspekte

### 1. Umfang und Zeitplan

Die angestrebte Organisationsveränderung und die Verbesserungen bzw. Ertüchtigungen in den „technischen“ IT-Belangen und den zugehörigen Prozessen stellt alle (bisherigen) IT-Schaffenden, die Querschnittseinheiten, aber auch alle Referate und Eigenbetriebe insgesamt vor eine große Herausforderung.

Hinzu kommt der ausdrückliche Auftrag des Stadtrats, möglichst zeitnah alle PCs auf einen einheitlichen, aktuellen WIN 10 Client zu migrieren.

Der Wunsch, all diese Themen möglichst schnell anzugehen und in absehbarer Zeit erfolgreich zu erledigen, ist absolut verständlich und nachvollziehbar.

Andererseits zeigt sich schon jetzt ein ganz erhebliches Spannungsfeld zwischen diesen Zielsetzungen und den deutlich begrenzten Ressourcen. Darüber hinaus den laufenden IT-Betrieb und eine möglichst geringe Beschneidung bei den IT-Vorhaben sicherzustellen, führt teilweise zu einer Quadratur des Kreises.

Nach Ansicht des AWM wurde im Programm MIT-KonkreT leider zum Teil der Weg begangen, zu viel auf einmal zu wollen. Das hat in Summe dann nicht immer zu den gewünschten Erfolgen geführt.

Wir raten daher dringend, bei den jetzt anstehenden Programmen und Projekten die Erfahrungen aus MIT-KonkreT mit einfließen zu lassen und bei der Programm- bzw. Projektplanung und beim Risikomanagement von vorne herein zu berücksichtigen. Die Machbarkeit muss intensiv überprüft werden.

Aus unserer Sicht besteht in den jetzigen Maßnahmen die einmalige Chance, die Erfordernisse der Qualität stärker zu gewichten. Sie müssen vor Quantität bzw. Zeitplan gehen, um die Ziele in der gewünschten Form zu erreichen.

Es besteht darüber hinaus die Sorge, dass bei vielen IT-Beschäftigten schon heute die Grenzen der Leistungsfähigkeit erreicht sind. Sie dürfen nicht auf Dauer überschritten werden, wenn der Erfolg des gesamten Projektes nicht gefährdet werden soll.

Lassen Sie uns die Zeit für den notwendigen Sinnes – und Kulturwandel!

## 2. Veränderungsmanagement (VM)

In den Teilen A und B der Beschlussvorlage wird die Notwendigkeit und der jeweils geplante Umfang des Veränderungsmanagements dargestellt. Der AWM stimmt diesen Ausführungen ausdrücklich zu, da ein professionelles Veränderungsmanagement für das anstehende umfangreiche Programm aus unserer Sicht dringend erforderlich ist.

Andererseits sehen wir viele Formulierungen als zu sehr funktionsbezogen. Wir halten es für erforderlich, dass in die Beschlussvorlage auch auf folgende drei Aspekte eingegangen wird.

VM ist übergreifend stadtweit für alle Referate und Eigenbetriebe dringend notwendig. Mit der Schaffung des IT-Referats und der Verschiebung von Aufgaben und Zuständigkeiten werden sich auch für die Fachbereiche deutliche Veränderungen ergeben.

VM wird auch unerlässlich sein, um die prognostizierten „Anlaufschwierigkeiten“ der neuen IT-Welt zu begleiten, z.B. die Unterstützung für die Beschäftigten im IT-Referat und in den neuen GL3. Das „Werben“ um Verständnis in den Fachbereichen zur vorübergehenden Leistungsminderung der IT sollte ebenfalls einen großen Raum einnehmen.

VM sollte auch intensiv das IT-Referat auf allen Ebenen begleiten, um hier insgesamt noch mehr den Wandel zu einer umfänglichen Dienstleistungskultur und Serviceorientierung zu erreichen.

## 3. Risikomanagement

Der AWM begrüßt die Ausführungen zum Thema Risikomanagement. Wurden im Accenture-Gutachten noch überwiegend Risiken aus IT-Sicht behandelt, so sind in der aktuellen Beschlussvorlage auch eine ganze Reihe von Ressourcen- und projektübergreifenden Risiken dargestellt.

An manchen Stellen wären konkretere Aussagen zu diesem Thema wünschenswert, andererseits ist uns durchaus bewusst, dass in einer Beschlussvorlage i.d.R. keine zu detaillierten Angaben zu Vorgehensweise, Maßnahmen und Schwerpunkten enthalten sein können.

Wir sehen es daher als geeigneten Zeitpunkt, um nochmals auf die Wichtigkeit eines professionellen, stadtweiten und umfassenden Risikomanagements hinzuweisen.

## Anmerkungen zu einzelnen Aspekten in der Beschlussvorlage

### Teil A

#### Seite 4 letzter Absatz

Hier wird ausgeführt, dass es an allen größeren Standorten der Stadt einen, dem IT-Referat unterstellten, „Vor-Ort-Support“ geben wird, um IT-Ausfälle zu vermeiden bzw. so schnell wie möglich zu beheben. Auch der AWM, als größter Eigenbetrieb der Stadt, meldet bereits jetzt seinen Bedarf an einem eigenen „Vor-Ort-Support“ an.

### **Seite 7, Fußnote 5**

Laut Protokoll der entsprechenden Workshops zum Leistungsschnitt soll auch die Qualitätssicherung Aufgabe der FKS werden. Wir bitten, dies entsprechend zu berücksichtigen.

### **Seite 8**

Wir begrüßen das Statement, dass Eigenbetriebe teilweise andere Aufgaben und Aufgabenschwerpunkte haben als die Geschäftsleitungen der Referate.

Der AWM wird die vorliegende Blaupause als Orientierung bei der Ausgestaltung der Abteilung Personal, Organisation und IT verwenden.

### **Seite 10**

Es überrascht uns, dass hier bei den Aufgaben der künftigen GL3-Bereiche von einem „fachseitigem Fachkonzept“ gesprochen wird. Der Begriff impliziert missverständlich, dass es auch ein „technisches Fachkonzept“ geben könnte, was unseres Erachtens nicht der Fall ist. Technische Umsetzungsaspekte kommen fraglos aus dem IT-Referat, sollten aber wie bisher in einer Systemspezifikation beschrieben werden.

Wir bitten daher, dies (wieder) in „Fachkonzept“ zu ändern, damit

- a) die im Konsens getroffene Festlegung, dass für das Anforderungsmanagement der Status quo erhalten bleibt, gewürdigt wird, und
- b) keine zusätzliche Schnittstellen zwischen den GL3 und dem IT-Referat entstehen.

### **Seite 12, Grafik Unternehmensarchitektur als Aufgabe des IT-Referats**

Es ist unklar, was an dieser Stelle mit dem Begriff Unternehmensarchitektur gemeint ist. Wenn der Begriff als Synonym für IT-Architektur verwendet wird, ist dies gesamtstädtisch betrachtet sicher Aufgabe des IT-Referats, kann aber u.U. den Bedürfnissen einzelner Referate/Eigenbetriebe entgegenstehen. In diesem Falle erwarten wir, in der Umsetzung die Bedarfe des AWM an eine IT-Architektur zu berücksichtigen, ggf. mit entsprechender Beteiligung in einem Gremium.

Sollte Unternehmensarchitektur aber weit mehr beinhalten, z.B. auch Themen wie Business-Architektur, Geschäftsprozess-Architektur, fachliche Bebauung usw., können wir nicht zustimmen, dass diese Aufgabe allein beim IT-Referat liegen soll. Dies würde ganz erheblich in die Aufgaben und Kompetenzen der Referate und Eigenbetriebe eingreifen.

### **Seite 13, Letzter Absatz**

Wir schlagen vor, den letzten Satz:

„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.“ zu ergänzen um die Formulierung „... und die Festlegungen aus den Workshops zum IT-Leistungsschnitt.“

In diesen Workshops wurden im Konsens Ergebnisse erzielt, die unseres Erachtens das Gutachten bereits weiter präzisieren.

### **Seite 17, Grafik zur Projektstruktur**

Der AWM erachtet eine Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe im **Projektbeirat** als dringend erforderlich und notwendig. Hier ist bislang nur die Vertretung unter anderem des IT-Referats und der Querschnittsreferate vorgesehen. Unseres Erachtens fehlt aber eine Vertretung für die Referate und Eigenbetriebe, die durch die Teilprojekte TP GLs, TP Personal und TP Finanzen durchaus betroffen sind. Als Betroffene vor Ort ist deren Input unerlässlich.

## Teil B

### Seite 54 ff Zusätzliche Aufwände für die GL3-Bereiche

In den Punkten 5.3 bis 5.10 zum Soll-Zustand werden nochmals **zusätzliche** Aufwände in erheblichem Umfang von den künftigen GL3 eingefordert.

Laut den Ausführungen waren diese Aufwände bislang nicht beziffert und sind somit wohl auch nicht in den vereinbarten 20% GL3-Ressourcen für die Umsetzung des Gutachtens enthalten, sondern kommen nun „on Top“ nochmals dazu. Im Kapitel „Soll-Zustand“ werden insgesamt an 12 Fundstellen zusätzliche Aufwände genannt. Davon sind bislang nur sieben beziffert, die in Summe Zusatzaufwände von **mindestens 1680 PT** ergeben.

Fünf Anforderungen sind noch nicht weiter beziffert. Erfahrungsgemäß muss davon ausgegangen werden, dass sich somit die Zahl der benötigten Personentage in etwa nochmals verdoppelt.

Beim Ertüchtigungsprogramm sind Aufwände noch gar nicht angesprochen. Dieses Ertüchtigungsprogramm wird auch bei den Referaten und Eigenbetrieben weitere Aufwände erzeugen.

Darüber hinaus sind die Aufwände für den neuen WIN 10 Client weder genannt, beschrieben, noch validiert oder gar beziffert. Unser Meinung nach kommen hier nochmals große Aufwände sowohl auf das IT-Referat als auch auf die Referate und Eigenbetriebe zu. Als Beispiel hierfür seien nur die notwendigen Anpassungen aller Fachverfahren genannt und die daraus resultierenden Tests, Qualitätssicherungen und Abnahmen dieser Verfahren (vgl. z.B. Seite 48, Punkt 6.2.3 oder Seite 77, Punkt „Rahmenbedingungen...“).

Zu guter Letzt gilt dies in ähnlicher Form auch für den angestrebten LiMux 6.0 Client.

Wir halten eine Darstellung für die Beschlussfassung des Stadtrates dringend erforderlich, wie diese zusätzlichen Aufwände von den GL3-Bereichen erbracht werden sollen - mit den vorhandenen Ressourcen, ohne noch heftigeren Leistungseinbruch der IT und innerhalb des sehr sportlichen Zeitrahmens. Wir nehmen hier Bezug auf unsere Ausführungen zu Beginn der Stellungnahme.

### Seite 64 ff Vorhabensplanung

Der AWM begrüßt die Zielsetzung, dass der bereits funktionierende Prozess der Vorhabensplanung effizienter und transparenter werden soll.

Wie wir aber bereits in unserer Stellungnahme zum Umsetzungsbeschluss des Gutachtens angemerkt haben, bestehen ganz deutliche Zweifel, dass der skizzierte zweistufige Prozess schneller, flexibler und agiler (und damit erfolgreicher) ist, als das heutige einstufige Vorgehen.

An den beiden dargestellten Entscheidungsgremien des IT-Referats sind keine Vertreter der Referate oder Eigenbetriebe beteiligt. Damit entzieht sich dieser Prozess komplett der Einflussnahme des Eigenbetriebs AWM. Als Betrieb, der einerseits wirtschaftlich erfolgreich sein soll und andererseits stark im Fokus der Öffentlichkeit steht, können wir das nicht akzeptieren. Dies stellt einen heftigen Eingriff in die Eigenverantwortung und den Gestaltungsspielraum des Eigenbetriebs AWM dar.

Im übrigen sprechen Formulierungen wie „Eliminierung von Vorhaben“, „bessere Einflussnahme durch das IT-Referat“, oder „unnötige Analysen und Planungsarbeiten“ nicht sehr für die Wertschätzung der Belange und Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe.

Die Zielsetzung für das Veränderungsmanagement zur Vorhabensplanung muss unseres Erachtens erweitert werden. „Veränderungsmanagement“ hätte hier sonst nur dafür zu sorgen, dass sowohl IT-Schaffende als auch Betroffene getroffene Entscheidungen akzeptieren, nachvollziehen und einen übergeordneten Nutzen anerkennen. Die Chance, einen Mehrwert zu erzeugen, sollte an dieser Stelle nicht ungenutzt bleiben.

#### **Seite 67ff IT-Performance Management**

Der Notwendigkeit eines IT-Performance Management stimmt auch der AWM zu. Die geschilderten Zielsetzungen und Schwerpunkte wie z.B. gute Beziehungen mit den Kunden aufbauen, deren Bedarfe verstehen und antizipieren, Erweiterungen des Serviceangebots, oder die entsprechende Verankerung in der IT-Organisation sind zu begrüßen.

Wir glauben aber auch, dass es beispielsweise eben nicht genügt Kundenbeziehungen nur als formalen Prozess zu etablieren. Dieser Prozess muss auch adaptiert und „gelebt“ werden. Hier und bei der Verankerung des IT-Performance Managements in der Organisation kommen auf das Veränderungsmanagement wohl deutlich umfangreichere Aufgaben zu, als hier kurz dargestellt.

#### **Seite 71 IT-Strategie**

Die Notwendigkeit einer guten IT-Strategie kann der AWM nachvollziehen. Eine qualifizierte IT-Strategie muss unseres Erachtens allerdings immer die Kundenbedarfe im Fokus haben und sich daran orientieren. Auch hier gilt, dass IT kein Selbstzweck sein kann, sondern die Unterstützung der Geschäftsprozesse und damit das Business im Vordergrund stehen muss. Die hier angeführten Formulierungen „Engineer the Business“ und „Innovate/Change the Business“ können zu Missverständnissen führen. Es gilt unseres Erachtens immer noch der Grundsatz, dass das Business die IT treibt und nicht umgekehrt.

Wir bitten daher dafür zu sorgen, dass das „Business“ der LHM - auch mit seinen sehr vielfältigen Aufgaben - im Fokus einer IT-Strategie steht.

Wir halten es darüber hinaus für erforderlich, dass der AWM als Eigenbetrieb mit eigener Strategie in den entsprechenden Gremien zur IT-Strategie vertreten ist, soweit es Belange des Geschäftsprozessmanagements, des Projektmanagements oder des Anforderungsmanagements betrifft. Nur auf diese Weise ist unseres Erachtens sichergestellt, dass die Strategie des AWM, die den AWM als städtischen Vorzeigebetrieb im Fokus hat, weiterhin im erforderlichen Umfang miteinbezogen wird.

#### **Seite 75 Umsetzungskonzeption**

Im gesamten Punkt 7.1 ist nur von der Beteiligung der Referate die Rede. Wir gehen davon aus, dass hier auch die Eigenbetriebe gemeint sind. Diese sollten an dieser Stelle somit ergänzt werden.

## Teil C

### Seite 111 Haushaltsmittel

Hier wird für die Haushaltsplanung 2019 die Notwendigkeit eines „Verfügungstopfes“ für die FKS/GL3 in den Referaten dargestellt. Leider wird an dieser Stelle wieder nicht auf die Erfordernisse der Eigenbetriebe eingegangen. Wir bitten, dies auch zu berücksichtigen und um Mitteilung, wie dies geregelt wird.

## Zusammenfassung

Uns fehlt an einigen Stellen der Beschlussvorlage -wie bisher- die Differenzierung zwischen den Referaten und den Eigenbetrieben. Als Eigenbetrieb, der einen Wirtschaftsplan aufstellen muss und dem Gebührenzahler verantwortlich ist, macht uns die Unplanbarkeit, die an einigen Stellen der Beschlussvorlage enthalten ist, z.B. im Bereich der Ressourcen, erhebliche Sorgen.

Darüber hinaus ist es für uns unerlässlich, dass die strategischen Entscheidungen, die von der Werkleitung des AWM getroffen werden, auch in dem gewünschten inhaltlichen und zeitlichen Umfang umgesetzt werden. Dies gilt sowohl für eigene IT-Vorhaben als auch für die Zusammenarbeit mit dem neuen IT-Referat. Die Ergebnisverantwortung der Werkleitung darf durch die Umorganisation der IT nicht eingeschränkt werden.

Die Umorganisation darf darüber hinaus nicht dazu führen, dass sich die IT in den nächsten Jahren hauptsächlich mit sich selbst beschäftigt und daraus folgend in der täglichen Arbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern erhebliche Einschränkungen vorliegen. Wir können somit nur dringend empfehlen, den Zeitplan zu entzerren.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der IT leisten eine hervorragende Arbeit und wir sind stolz auf Sie. Sie haben in den letzten Jahren mit erheblichen Einsatz dazu beigetragen, dass der AWM eine gute IT mit einer hervorragenden Branchenlösung hat. Wir wollen diese Qualität auch in den nächsten Jahren weiterhin beibehalten. Das sind wir dem Münchner Gebührenzahler schuldig.

Wir können Ihnen aber versichern, dass der AWM – wie bisher – den weiteren Prozess konstruktiv, aber kritisch begleiten wird.

I.A.



Abteilungsleiterin der Abt. Personal, Organisation und IT