



Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen

Anlage 2: Ergebnisse der Arbeitspakete 1 – 8 (Textbeiträge)

Arbeitspaket 01 – Anforderungsmanagement

1. Das IT-Anforderungsmanagement

1.1 Vorgehen

Im Projekt neoIT-P9 wurde für die Konzeption des Anforderungsmanagements ein Arbeitspaket formuliert, um eine IST-Analyse durchzuführen und ein Soll-Szenario zu entwerfen, welches dem Stadtratsauftrag Rechnung trägt. Die Arbeitsgruppe hat Mitte August die Arbeit aufgenommen und Mitte September das Ergebnis ausgeliefert. Das Team setzte sich aus Personen der GPAMs, it@M, RIT-I und dem POR zusammen. Insgesamt waren hier 22 Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Referaten tätig.

Folgendes Vorgehen wurde beschlossen:

- Es wurden 3 Arbeitsgruppen gebildet, um die 3 Themen IST-Analyse, Soll-Konzeption und Nutzwertanalyse getrennt zu erarbeiten. Überschneidungen in der Teamzusammensetzung waren jedoch möglich und auch gewünscht.
- Für die Nutzwertanalyse wurden 3 Unterarbeitsgruppen separat mit Vertreter*innen der GPAMs, von it@M und dem RIT/POR gebildet, um bei der Abstimmung ein paritätisches, von der Teilnehmeranzahl unabhängiges, Ergebnis zu erreichen. Die Einzelbewertungen wurden im Anschluss arithmetisch zu einer Gesamteinschätzung gemittelt.
- Es gab wöchentliche Jour-Fixe-Meetings und diverse Unterarbeitsgruppenmeetings
- Das Gesamtergebnis wurde von der Arbeitspaketleitung in das Format der Beschlussvorlage überführt.

1.2 Ist Zustand

Eine der Kernaufgaben der GPAM-Bereiche in den Referaten und Eigenbetrieben ist das fachliche Anforderungsmanagement.

Das Anforderungsmanagement ist die erste Instanz, um aus einer Anforderung eines Kunden eine Projektidee (Initiative) zu entwickeln und trägt damit maßgeblich zum Erfolg eines IT-Projektes bei.

Die strukturierte Definition und Ausarbeitung der fachlichen Anforderungen im Rahmen der Konzeptionierung und Umsetzung von neuen bzw. Anpassungen von vorhandenen IT-Lösungen ist ein elementarer Erfolgsfaktor für die Passgenauigkeit der Lösung. Die Tätigkeiten erfordern neben methodischer Sicherheit auch den hohen Bezug zur Fachlichkeit, um die Anforderungen zu verstehen



und in die Sprache der IT zu übersetzen. Aktuell werden methodische Kompetenzen in jedem Referat bzw. Eigenbetrieb aufgebaut, vorgehalten und erweitert.

Werden die Anforderungen aller Stakeholder an das angestrebte Produkt nicht systematisch eingeholt und strukturiert gemanagt, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die ursprünglich definierten Anforderungen nicht Teil des Endprodukts sind. Damit wird Zeit und Budget verschwendet.

Nachfolgend sind die Aufgaben im Anforderungsmanagement im Detail beschrieben.

Bisherige Themen welche im Zusammenhang mit dem Anforderungsmanagement in den Referaten bearbeitet wurden (nicht zwingend in der Organisationseinheit AM angesiedelt)

- Durchführen des gesamten Anforderungsmanagementprozesses aus fachlicher Sicht
- Wahrnehmen der dezentralen Projektportfolioplanung sowie Mitarbeit bei der referatsübergreifenden und stadtweiten Projektportfolioplanung
- Erstellen des Fachkonzeptes in Zusammenarbeit mit den Kunden
- Prozessanalyse und -dokumentation sowie Informationsanalyse und -dokumentation (u.a. Herstellen des Zusammenhangs zwischen einzelnen Geschäftsprozessen und -informationen unter Beachtung bestehender Strategien)
- Entwerfen und Modellieren von alternativen fachlichen Lösungskonzepten
- Einholen der Bestätigung der Design-Vorgaben (Konformitätserklärung)
- Durchführen der Marktrecherche unter Einbindung des Fachbereichs zur Vorbereitung der MBUC-Entscheidung
- Unterstützen von Vergabefachverfahren durch die Erstellung von Vergabeunterlagen (fachlicher Teil) sowie die fachliche Begleitung des Vergabeverfahrens
- Unterstützen bei der Erstellung einer IT-Lösung (Bewertung von Angeboten aus dem Vergabeverfahren, fachliches Unterstützen und Begleiten in der Entwicklungsphase, Erstellen von Testszenarien und Testfällen, Entwickeln von Einführungs- und Schulungskonzepten, Durchführen fachlicher Abnahmetests)
- Planen und Durchführen von begleitenden Maßnahmen zur Einführung, Einweisung, Schulung etc. bzw. in der Anlaufphase nach der Produktivsetzung
- Erstellen von Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- Beratung hinsichtlich der Auftraggeberrolle (business follows it)
- Betreuen und Beraten der Fachdienststellen
- Proaktives Erkennen und Analysieren von Bedarfen

Darüber hinaus sind weitere Aufgabenbereiche sind mit dem Anforderungsmanagement verknüpft.

Aufgabenbereich Facharchitektur

- Durchführen von Stärken-Schwächen-Analysen der Facharchitektur (IT-Bebauungsplan)



- Erstellen und Weiterentwickeln der Facharchitektur (IT-Bebauungsplan) unter Berücksichtigung der Geschäftsstrategie des gesamten Referats/Eigenbetriebs und den Anforderungen an eine möglichst umfassende Digitalisierung
- Methodisches Beraten der BREs hinsichtlich Fragen der Facharchitektur
- Festlegen der Methodik und Durchführen der Qualitätssicherung des Requirement Engineering
- Erarbeiten und Weiterentwickeln von Vorgaben zur Dokumentation bzw. Modellierung von Anforderungen
- Fachliches Führen der Businessanalysten (AM, ggf. auch Anteile GPM)
- Durchführen des Reviews von Anforderungsdokumenten

Aufgabenbereich Digitalisierung

- Erstellen und Fortschreiben der Digitalisierungsstrategie des Referates/Eigenbetriebs
- Identifizieren von Digitalisierungspotential im Referat/Eigenbetrieb und an den Schnittstellen zu anderen Teams (siehe „Schnittstellen zu Teams“)
- Unterstützen der Leitung und der Fachbereiche des Referates/Eigenbetriebs darin, ihre Zielerreichung durch die Möglichkeiten der Digitalisierung zu unterstützen.
- Fachliches Beraten aller Leitungsebenen und Fachbereiche des Referates/Eigenbetriebs zum Thema Digitalisierung
- Einspeisen der Digitalisierungsinitiativen in die Vorhabensplanung des Referates/Eigenbetriebs
- Abstimmen und Zusammenarbeiten mit dem Geschäftsprozessmanagement hinsichtlich IT-Unterstützung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen sowie hinsichtlich der (Teil-)Prozesse, die im Rahmen des Anforderungsmanagements er- bzw. bearbeitet werden

Weitere Aufgaben

- Wahrnehmen der Aufgaben der (Teil-)Projektleitung
- Einarbeitung und Betreuung/Beratung der externen Unterstützung durch FARs und/oder BAs
- Unterstützen beim Betrieb bestehender Fachverfahren (u. a. Spezifizieren von Change Requests, Aktualisieren von IT-Dokumenten, Erstellen von Aufträgen an it@M (Tickets))
- Unterstützen des Fachbereichs bei der Produktverantwortung

Verzahnung AM und GPM

Ein Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Anforderungsmanagement und eine optimale IT-Unterstützung ist das intensive Zusammenwirken mit dem Prozessmanagement. Auf Basis der vom Geschäftsprozessmanagement erarbeiteten Artefakte (z.B. Prozessmodelle, Ergebnisdokumente) werden fachliche Anforderungen passgenau im IT- Entwicklungsprozess berücksichtigt. Andernfalls besteht das Risiko das fachliche Bezüge und Belange in der Anforderungsanalyse



unberücksichtigt bleiben. Umgekehrt liefert die Anforderungsanalyse notwendige Impulse zur Prozessoptimierung und Digitalisierung.

Organisation des Anforderungsmanagements in den Referaten und Eigenbetrieben

Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die organisatorischen Strukturen des Anforderungsmanagements in den GPAM-Bereichen der Referate und Eigenbetriebe gegeben werden.

Es bestehen hinsichtlich der Aufbauorganisation lediglich stadtweit die Vorgaben, dass die Aufgaben des Anforderungsmanagements und des Geschäftsprozessmanagements in einer Organisationseinheit wahrzunehmen sind (=GPAM). Die weitere Ausgestaltung liegt in der Organisationshoheit der Referate. Insofern fällt die Organisation des Anforderungsmanagements im Detail teilweise verschieden aus.

Das Anforderungsmanagement ist ein eigener Bereich im GPAM und wird in einigen Fällen mit weiteren Aufgaben zusammengefasst. Beispielhaft betrifft dies Aufgaben des Geschäftsprozess- oder Projektmanagements sowie der fachlichen Dienste.

Als Grundlage für die übergeordnete Vorgehensweise im Anforderungsmanagement dient das IT-Prozessmodell der Landeshauptstadt München. Die Strukturen (Organisation, Qualifikation) und Teilprozesse im Bereich können die Referate und Eigenbetriebe selbst gestalten. Eine stadtweite Vorgabe existiert hierzu nicht.

In Ausnahmefällen, fallweise aufgrund rechtlicher Vorgaben, haben sich eigene Strukturen gebildet, die auch außerhalb des IT-Prozessmodells wie auch dem Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement laufen.

Analyse des IST-Zustandes

Mit den bestehenden Organisationsstrukturen und den durchzuführenden Aufgaben im Anforderungsmanagement bestehen aus Sicht der Referate und Eigenbetriebe die folgenden Stärken sowie Schwächen.

Stärken

- Fachliches Know-how bzw. Verständnis ist im Referat/Eigenbetrieb vorhanden und muss nicht erst aufgebaut werden bzw. der Aufbau in einem GPAM benötigt wenig Aufwand. Dies betrifft insbesondere:
 - die Historie und Entwicklung von IT-Lösungen
 - die fachlichen und technischen Anforderungen

- die Übersicht der eingesetzten (Fach-)Anwendungen und Prozesse
- die Marktkenntnis
- die Kenntnis der Beteiligten und Stakeholder
- die Unterstützung des Fachbereichs bei der Produktverantwortung
- die Beratung der Fachbereiche (ohne (längerfristige) Beziehung zu dem jeweiligen Bereich ist dies nicht möglich)
- Fachlicher, thematischer Bezug der Kolleg*innen im GPAM-Bereich zum Referat und den Themen, sowie den Kunden ist vorhanden:
 - Die Kundenbetreuung erfolgt mit klaren Zuständigkeiten des GPM-/AM-Personal (direkte Ansprechperson für den Fachbereich).
 - Die Kolleg*innen in den GPAM-Bereichen kennen die Aufgaben und Befindlichkeiten der Kunden.
 - Kenntnis der referats- bzw. eigenbetriebsspezifischen Organisation, Strukturen und Besonderheiten.
 - Es wird sichergestellt, dass das Know-how/Fachwissen erhalten bleibt.
- Die dezentrale Organisation ermöglicht eine zeitnahe und flexible Bearbeitung, insbesondere in Sondersituationen (z.B. Flüchtlingskrise, Covid-19)
- Die dezentrale Priorisierung der Projektportfolioplanung findet im Referat statt, wo die Themen entsprechend eingeordnet und priorisiert werden, insbesondere auch im Hinblick auf die Betrachtung qualitativer Kriterien im Gegensatz zum rein monetären Nutzen.
- Die Beratung der Fachbereiche erfolgt ganzheitlich, da das Anforderungs- und Geschäftsprozessmanagement in einem Bereich verortet sind. Dadurch sind Synergien durch ganzheitliche methodische Herangehensweise, kurze Dienstwege und gleiches Fachverständnis möglich. Ein Wissenstransfer und damit das Risiko von Wissensverlusten wird minimiert.
- Eine enge Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung von FAR und BA-AM in Projekten ist gewährleistet. Dadurch:
 - Erreichen von Synergieeffekten
 - Ermöglichen von schnellen Absprachen
 - Ermöglichen eines guten Wissenstransfers
 - Ausgleich von Ressourcenengpässen
- Enge Zusammenarbeit und kurze Dienstwege zwischen Anforderungs- und Projektmanagement. In vielen Fällen sind diese Aufgaben in einer Person gebündelt.
 - Die Projektleitung für IT-Projekte ist dem Fachbereich gegenüber verantwortlich.
 - IT-Projekte werden von fachnahen Projektleitungen gesteuert.
- Es gibt einen stadtweit einheitlichen IT-Prozess. Teilprozesse und Strukturen können jedoch auf Referatsspezifika angepasst werden.
- Die Aufgabenteilung zwischen BRE und TRE ist, mit dem Ziel Konsens oder Kompromiss für das IT-Projekt zu erreichen, klar geregelt.



- IT-Projekte werden in enger Zusammenarbeit von Anforderungsmanagement und it@M durchgeführt. Weitere Dienststellen und Stakeholder (z.B. Personalrat, Datenschutz) sind nur im Rahmen der fachlichen Beteiligung in den Prozess eingebunden.

Schwächen

- Im Anforderungsmanagement besteht keine zentrale Übersicht bzw. Information über IT-Lösungen, zu Projekten sowie zu Prozessen sowohl referatsübergreifend bzw. stadtweit als auch in anderen Referaten. Der Fokus liegt vorwiegend auf den eigenen Vorhaben, Ideen und Projekten.
- Jedes Referat kann eigene IT-Lösungen aufbauen. Geringfügige Nutzung von Synergien, Mehrfachentwicklungen, Doppelarbeiten oder Überschneidungen sind ggf. die Folge.
- Geringe Möglichkeiten und Spielraum, um AM-Prozess und IT-Projekte durchgängig selbst zu steuern. Es besteht immer eine Abhängigkeit zum IT-Referat und dessen Bereitschaft. Die Auftraggeberrolle wird dadurch geschwächt. Dies betrifft u.a.
 - die Bereitstellung des TRE, des Entwicklungsteams und des Vergabeslots
 - die Finanzierung von IT-Lösungen (kein eigenes IT-Budget in den Referaten; sehr späte Finanzierungszusagen für dezentral geplante Projekte)
 - die Genehmigungskriterien von IT-Projekten (qualitativer vs. monetärer Nutzen)
 - Finanzielle und rechtliche (vertragliche) Zuständigkeit liegt ausschließlich beim IT-Referat.
 - IT-Referat als Flaschenhals im Prozess
 - Fehlende Transparenz und lange Bearbeitungszeiten
- Es besteht keine Einflussnahme der Fachlichkeit auf das Budget, da dies beim RIT verortet ist. Dies erschwert u.a. auch die Projektportfolioplanung
- Systembrüche bei der zentralen Projektportfolioplanung
- Es bestehen keine klaren Zuständigkeiten, Kompetenzen, Ansprechpersonen und kein standardisiertes Vorgehen bei referatsübergreifenden Vorhaben.
- Beim Thema IT-Security sehen sich die Vorhaben/Projekte in vielen Fällen den divergierenden Anforderungen von RIT-I-A4 und den dezentralen IT-Sec-Bereichen gegenüber.
- Basislösungen fehlen bislang bzw. sind erst im Entstehen (eAkte, digitalWF)
- Die organisatorische Trennung von BRE und TRE kann die Zusammenarbeit erschweren und lässt Synergien bspw. durch kurze Abstimmungswege und Personalunionen möglicherweise ungenutzt.

Fazit



In der Ist-Situation gibt es verschiedene Stärken und Schwächen in der Organisation und den Strukturen des Anforderungsmanagements aber auch mit Bezug auf den stadtweit vorgegeben IT-Prozess.

Als **Stärke** der bestehenden Strukturen ist die organisatorische und fachliche Nähe des Anforderungsmanagements zu den Kunden, aber auch zum Geschäftsprozess- und Projektmanagement hervorzuheben. Es besteht ein hoher Grad an fachlichem Verständnis und Bezug zum Kunden. Dadurch sind kurze und zeitnahe Bearbeitungszeiten im Referat oder Eigenbetrieb möglich (Effizienz). Fachliche Anforderungen können entsprechend ihrem Schwerpunkt und deren Dringlichkeit behandelt werden (Effektivität). Das Anforderungsmanagement ist dadurch in der Lage, Aufgaben zu übernehmen, für die der Kunde fallweise wenig Ressourcen zur Verfügung hat. Grundlegend ist die Ist-Situation aus Sicht der Kunden wie auch des Anforderungsmanagements sehr zufriedenstellend.

Die **Schwächen** liegen vorwiegend in zentralen Themen, wie der Koordination von referatsübergreifenden und stadtweiten IT-Lösungen, der stadtweiten Projektportfolioplanung und der Steuerung von IT-Projekten. Insbesondere bei den zuletzt genannten zwei Punkten sind die zentralen Prozesse und Entscheidungen aus Sicht des Anforderungsmanagements wenig transparent, nachvollziehbar und am Kunden orientiert. Dies betrifft vor allem die Priorisierung der IT-Projekte, die Bereitstellung von Ressourcen (Finanzen, Personal) sowie die zeitnahe Bearbeitung durch it@M. Den Vorleistungen des Anforderungsmanagements wird an diesen Punkten oft entgegengewirkt.

Bei it@M wird darüber hinaus eine Schwäche in der erschwerten Zusammenarbeit aufgrund der organisatorischen Trennung von BRE und TRE gesehen. Hierdurch bleiben mögliche Synergien insbesondere bei Kapazitätsengpässen ungenutzt. Auch die referatsspezifische Sichtweise des BRE und der damit fehlende referatsübergreifende bzw. stadtweite Blick lässt Synergien möglicherweise ungenutzt.

1.3 SOLL-Zustand und Entscheidungsvorschlag

In einem intensiven Diskurs hat sich das Team auf ein Szenario verständigt. Dieses Szenario wird den Anforderungen des Auftrages am zielsichersten gerecht und verfolgt auch die Präferenzen der Referatsleitung des RIT.

1.4 Ziel-Szenario

Das Szenario sieht vor, das Anforderungsmanagement in den jeweiligen Kundencentern von it@M zu verorten.

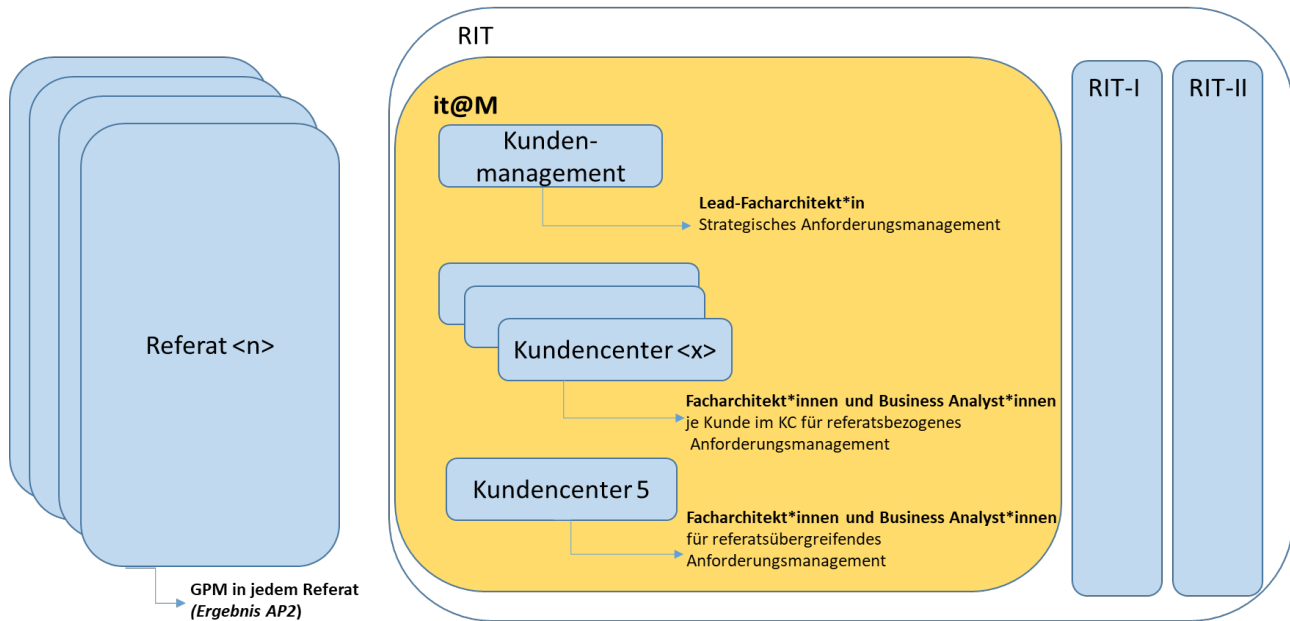


Schaubild 1: Ziel-Szenario Anforderungsmanagement

Im Detail werden folgende Aspekte vorgeschlagen:

- Das Anforderungsmanagement wechselt mit noch festzulegenden Ressourcen an Facharchitekt*innen (FAR) und Businessanalyst*innen (BA) in die KM Kundencenter (KC). Hier ist im Rahmen der Personaltransition darauf zu achten, dass bei der künftigen Ressourcenausstattung des Anforderungsmanagements und des Geschäftsprozessmanagements die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Bereiche gleichermaßen Berücksichtigung findet. Im künftigen Berufsbild „Facharchitekt*in“ in den KC gehört das Anforderungsmanagement und einzelne Tätigkeiten des operativen Geschäftsprozessmanagements untrennbar zusammen. Dies beinhaltet die Analyse, Gestaltung und Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse, die durch eine angestrebte IT-Lösung betroffen sind bzw. auf eine Digitalisierung hinführen. In der Sollprozessmodellierung muss der/die FAR*in die Geschäftsprozesse im Hinblick auf die IT-Strategie und Digitalisierung bewerten und den Fachbereich zu möglichen Prozessoptimierungen beraten. Die Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen AM und GPM ist im Rahmen der Umsetzung zu konkretisieren.
- Die künftig im Anforderungsmanagement tätigen Facharchitekt*innen üben weiterhin die fachliche Führung der Businessanalyst*innen AM aus (analog IT-Architekt / IT-Ingenieur).
- Die FARs und BAs in den KCs werden für das jeweils abgebende Referat/Eigenbetrieb eingesetzt (Ressourcentreue). Damit bleiben die Fachexpertise und die Kundenbeziehung zum Referat erhalten.
- Ein (kleiner) Anteil des übergelassenen Personals wird für das referatsübergreifende Anforderungsmanagement im KC5 eingesetzt.
- Laufende und bereits in den Referaten geplante Projekte laufen ohne Unterbrechung weiter. Der Projektfortschritt bei den Referaten ist dadurch gesichert.
- Ein Kundencenter bedient i.d.R. mehrere Kunden. Im Rahmen der Auslastungsplanung können ggfs. freie Kapazitäten bei FAR und BA für andere Kunden genutzt werden.
- IT-Architekt*in und Facharchitekt*in bilden ein Patenarchitektentandem je Kunde.



- Analog zum Lead IT-Architekten wird der/die Lead Facharchitekt*in bei der KM-Leitung angesiedelt. Durch diese Rolle wird für das Anforderungsmanagement ein standardisiertes Vorgehen insbesondere im Hinblick auf den Wandel zu einem agilen Projektvorgehen gefördert. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Entscheidung über die Auswahl der AM-Werkzeuge und deren sicheren methodischen Anwendung.
- Portfoliomanagement: Das Anforderungsmanagement (FARs, BAs) im GPAM war bisher der Ansprechpartner für Bedarfe des Fachbereiches. Die FARs/BAs **bleiben auch weiterhin** – nach Transfer in die KCs – **die Schnittstelle der Fachbereiche in die IT** für Projektideen, sowie Anpassungs- und Erweiterungsbedarfe bestehender IT-Lösungen, die Geschäftsprozess- und/oder Anforderungsmanagement benötigen. Es ist ein Format zu etablieren, um aktiv Bedarfe in den Fachbereichen abzuholen (Portfoliogespräche). Das Ergebnis der Portfoliogespräche wird auch weiterhin durch die Referatsleitungen/Geschäftsleitungen dezentral priorisiert. Die Hoheit und Entscheidungsbefugnis für die **fachliche Priorisierung der Referatsvorhaben verbleibt also in den Referaten**. Der Prozess dazu muss einheitlich für alle Referate festgelegt werden.

1.5 Vorteile und Synergien

In diesem Szenario werde folgende Vorteile und Synergieeffekte gesehen:

- Enge und abgestimmte Zusammenarbeit zwischen ITA, FAR, IT-Ing (TRE) und BA (BRE) und damit frühzeitige Einbeziehung der IT
- Bessere zeitliche Abstimmung hinsichtlich des Aufgreifens und Vorantreibens eines IT-Themas (z.B. keine Wiederholungen von Marktanalysen wegen zeitlichen Auseinanderfallens von Anforderungsanalyse und IT-Anteil)
- Reduzierung der Systembrüche in den Planungstools (z.B. ganzheitliche Ressourcenplanung für Fach- und IT-Anteil in den Tools der it@M)
- Nutzung von referatsübergreifenden Dispositionsmöglichkeiten (Auslastungsplanung) und Berücksichtigung des jeweiligen Erfahrungshintergrunds (z.B. rollenübergreifende Aufgabenverteilung zwischen TRE / BRE in unterjährigen Kleinprojekten)
- Damit verbunden ist eine höhere Flexibilität bei unterjährigen Verschiebungen.
- Bessere Übersicht zu IT-Lösungen, daher weniger Mehrfachentwicklungen, Doppelarbeiten oder Überschneidungen
- Durch die Verankerung des Anforderungsmanagements in den KCs haben diese einen (weiteren) direkten Draht zu den Fachabteilungen (IT aus einer Hand). Das fördert das gegenseitige Verständnis.
- Durch die Ansiedelung der Rollen BRE und TRE in einer Organisation ist in den Prozessen des Service Designs eine noch engere Zusammenarbeit, ohne Organisationsgrenzen, und kürzere Abstimmungswege möglich, da sie als Paar zusammen arbeiten und gemeinsame Ergebnisverantwortung tragen. Die bisherige Zweistufigkeit der Leistungserbringung zwischen GPAM und it@M wird aufgehoben.
- Ein effizienteres Vorgehen für die fachliche Anforderungsqualifizierung, Marktsichtung, Erstellung der MBUC-Umsetzungsstrategie und technischen Umsetzungspezifikation wird möglich.
- In der Prozessgruppe der Service Transition wird die Rolle BRE organisatorisch näher an die bei it@M verorteten Leitungen der Business Service Teams und Service Level



Manager*innen heran gerückt. Dadurch entstehen auch in diesem Bereich Synergien durch eine noch engere Zusammenarbeit, ohne Organisationsgrenzen, und kürzere Abstimmungswege.

- Durch die Zusammenlegung der für die Projektportfolioplanung verantwortlichen Facharchitekten (Fachteil) und Lösungsberater (IT-Teil) in eine Organisation wird eine enge und zeitnah abgestimmte Jahresplanung möglich.
- Im Rahmen der quartalsweisen rollierenden Planung können Bedarfe der Fachseite durch die Facharchitekten schneller und effizienter über die Lösungsberater an die IT herangetragen werden. Eine effektivere und effizientere Nutzung der Planungsressourcen wird dadurch möglich.

1.6 Nutzwertanalyse

Das Ergebnis der durchgeführten Nutzwertanalyse zeigt, dass alle drei Untergruppen eine weitgehend gleich positive Einschätzung für das Szenario vergeben haben.

Auf Basis dieses Ergebnisses wird seitens der Arbeitsgruppe des Arbeitspakets AP1 – Anforderungsmanagement, für dieses Szenario eine klare Umsetzungsempfehlung abgegeben.

Die konkrete Aufteilung des Personalkörpers und die Ermittlung der Wirtschaftlichkeitsaspekte ist im Nachgang unter Berücksichtigung der Szenarien der anderen Arbeitspakete zu ermitteln.

Arbeitspaket 02 – Geschäftsprozessmanagement und Digitalisierung

1. IST-Zustand

Die Managementdisziplin Geschäftsprozessmanagement (GPM) wurde durch den Stadtratsbeschluss (14.20/V 13507) vom 13.02.2019 zu einer verpflichtenden Aufgabe aller Referate der LHM.

Das Geschäftsprozessmanagement bietet einen großen Nutzen für die Gesamtorganisation der Landeshauptstadt München. Hier sind folgende vier Dimensionen besonders relevant:

- Gesamtorganisation
- Kund*innen (extern/intern)
- Mitarbeiter*innen
- Führungskräfte



In der o.g. Beschlussvorlage wurde festgelegt, dass die Einführung und Weiterentwicklung des GPM in der Verantwortung der Referate liegt und insbesondere von den GPAM-Bereichen unterstützt und vorangetrieben werden soll. Um diese Entwicklungen aus stadtweiter Sicht im Blick zu haben und zu vereinheitlichen, wurde der Innovationsbereich Geschäftsprozessmanagement gegründet.

Der Innovationsbereich unterstützt die Referate und Eigenbetriebe durch:



- Entwicklung und Bereitstellung von Richtlinien, Standards, Methoden und Hilfsmitteln für das GPM der LHM
- Aufbau und Verbreitung von Wissen im Geschäftsprozessmanagement
- Koordination, Controlling und Steuerung stadtweites Geschäftsprozessmanagement
- Coaching und Training der GPAM-Bereiche und der Fachbereiche im Geschäftsprozessmanagement
- Bereitstellung einer Plattform zur Prozessmodellierung (ADONIS)
- Koordinierung stadtweit übergreifender Prozessoptimierungen
- Definition des Freigabeworkflows für Prozessmodelle
- Unterstützung des IT-Referats, um die Digitalisierung voran zu treiben
- Entwicklung von Arbeitshilfen und Vorlagen für das GPM
- Entwicklung eines Reifegradmodells für Prozesse
- etc.

Im Geschäftsprozessmanagement nehmen aber auch die Fachabteilungen in den Referaten und Eigenbetrieben eine zentrale Rolle ein. Die Führungskräfte kümmern sich hierbei vor allem um die Führung der Mitarbeiter*innen in ihrer Organisationseinheit. Sie nehmen dabei die Fach- und Dienstaufsicht wahr und übernehmen in diesem Sinne die lokale Steuerung. Die Prozessverantwortlichen kümmern sich um die fachlichen Aspekte im Prozess, auch außerhalb des eigenen Referats. Sie übernehmen dabei die Steuerung im jeweiligen Prozess, wobei sie sich eng mit den Führungskräften in der Linie austauschen. Außerdem kümmern sie sich um die kontinuierliche Weiterentwicklung der von ihnen verantworteten Prozesse (KVP). Die Mitarbeiter*innen erhalten ihre Weisungen dabei weiter von ihrer direkten Führungskraft (Linienhierarchie), die fachlichen Vorgaben im Rahmen der Arbeit in einen oder mehreren Prozessen aber von entsprechend ein oder mehreren Prozessverantwortlichen (dezentrale Prozessmanagement-Organisation).

Um ihre jeweiligen Prozesse weiterentwickeln zu können und vor allem, um rechtzeitig auf Probleme reagieren zu können, benötigen Prozessverantwortliche operative Kriterien zur Messung der Qualität im Prozess und der Zielerreichung (Controlling). Die dafür notwendigen übergeordneten strategischen Ziele werden gemeinsam mit der/dem Prozesseigner*in entwickelt.

Zusammenspiel Aufbauorganisation u. prozessorientierte Organisation
(konkrete Darstellung für die LHM)

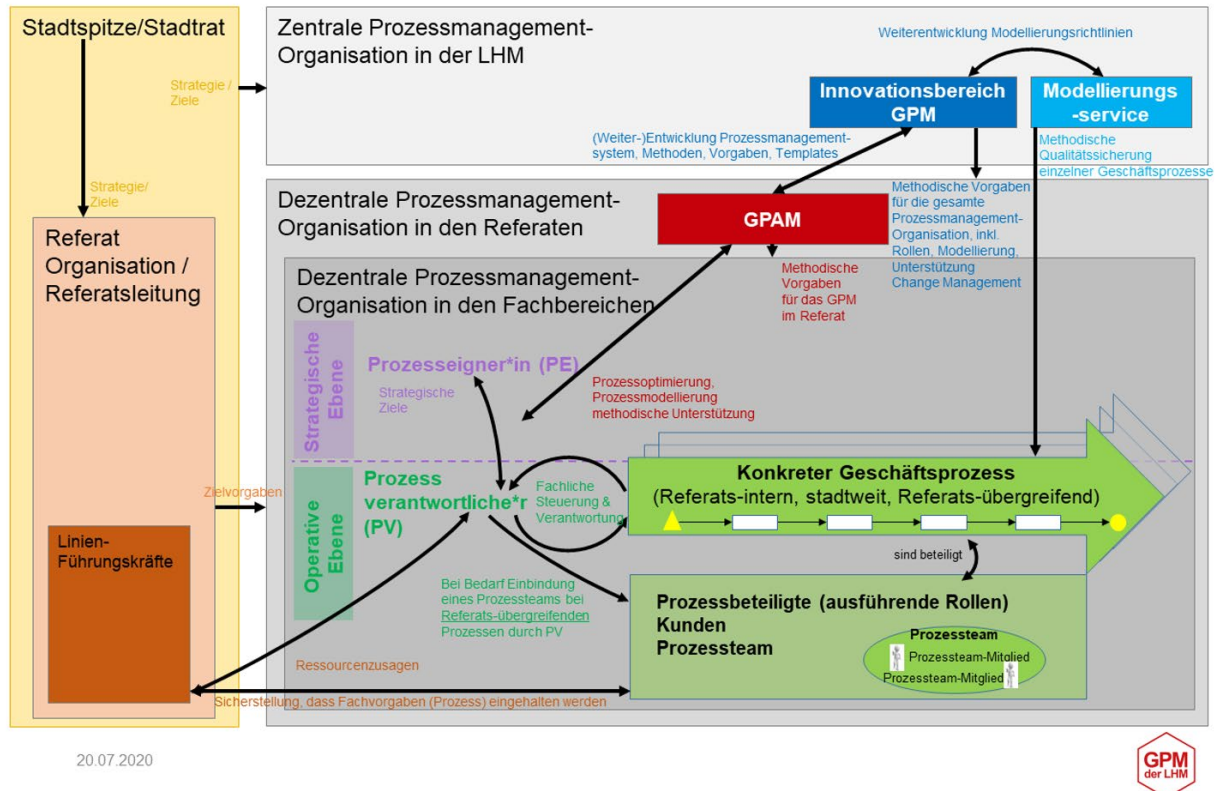


Schaubild 1: Aktueller Aufbau des Geschäftsprozessmanagements in der LHM

Strategisches Prozessmanagement ist ein zentrales Element im Geschäftsprozessmanagement, um die GPM-Aktivitäten mit den fachlichen Tätigkeiten zu verzahnen. Es sorgt durch strategische Leitlinien

- für die Prozessführung- bzw. steuerung,
- die Prozessmanagement-Organisation und
- das Prozesscontrolling sowie
- die Priorisierung laufender GPM-Aktivitäten (z.B. Optimierungsprojekte)

dafür, dass alle Aktivitäten im Rahmen des GPM bestmöglich auf die strategische Ausrichtung der Organisation (als eine Art Unternehmensstrategie der einzelnen Referate bzw. Eigenbetriebe) ausgerichtet sind.

Im Rahmen des strategischen Prozessmanagements erfolgt die langfristige Ausrichtung des Geschäftsprozessmanagements an den übergeordneten Zielen der Referate bzw. Eigenbetriebe sowie der Stadt München.

Ziel des strategischen Prozessmanagements ist die Ausrichtung aller Prozesse einer Organisation, der gesamten Prozessarchitektur auf die Strategie und die entsprechend zielgerichtete Steuerung aller Ressourcen für sämtliche Vorhaben zur Erhebung und Veränderung (Optimierung, Automatisierung/Digitalisierung etc.) von Prozessen.

Durch die Vorgabe konkreter Leitlinien gibt das strategische GPM den Handlungsrahmen für das operative GPM vor. Es ist im Gegensatz zum operativen Geschäftsprozessmanagement eher mittel- bis langfristig orientiert.

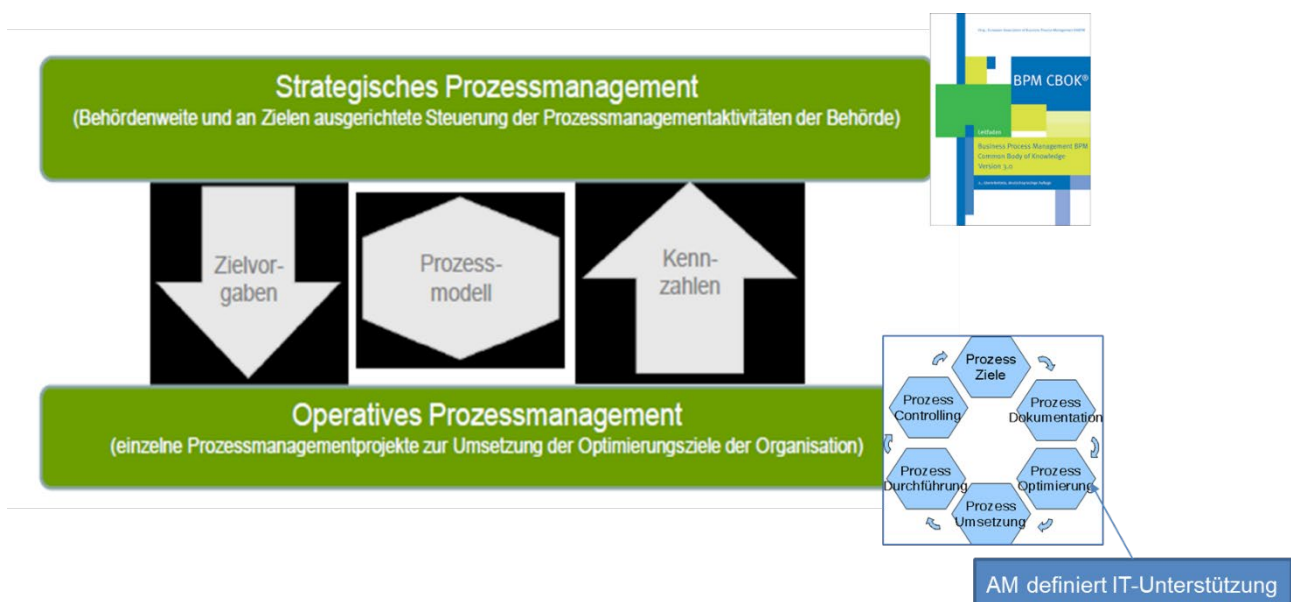


Schaubild 2: strategisches und operatives GPM

Das operative Prozessmanagement umfasst die operative Prozesssteuerung durch die Prozessverantwortlichen, das Controlling, die Optimierung sowie die kontinuierliche Verbesserung einzelner Prozesse (KVP) und findet direkt in den Fachbereichen der Referate bzw. Eigenbetriebe statt.

Das strategische GPM kann daher als Bindeglied zwischen dem Management in den Fachbereichen im Rahmen der Strategie und der Operationalisierung der daraus abgeleiteten Ziele im Tagesgeschäft verstanden werden.



2. Analyse des IST-Zustandes

Eine Analyse der aktuellen Situation des GPM und der Digitalisierung muss im Hinblick auf die damit verfolgten Ziele erfolgen.

Die oberste Prämisse für GPM lautet dabei:

- a) GPM schafft einen Mehrwert für Kunden und Organisation,
- b) Nutzen wird sowohl von Kunden, Management und Mitarbeiter*innen erkannt

Diese oberste Prämisse ist in detaillierte Ziele heruntergebrochen:

- Ziel Z1: „Wir leben und denken in end-to-end Prozessen und streben eine prozessorientierte Organisation an“.
Zentrale Erfolgsfaktoren für die Zielerreichung sind dabei:
 - Ein Kulturwandel hin zu einer prozessorientierten Organisation.
 - Top-Management Unterstützung der GPM-Bereiche, hohes Vertrauen der Fachbereiche und hohes Prozessverständnis bei den GPM-Experten.
 - Die Prozessrollen Prozesseigner*in und Prozessverantwortliche*r müssen etabliert werden/sein.
 - Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden stehen im Mittelpunkt
- Ziel Z2: „Prozesse sind strategisch ausgerichtet und orientieren sich an den Zielen des Gesamtunternehmens bzw. abgeleitet an den Zielen der jeweiligen Referate/Eigenbetriebe“
Zentrale Erfolgsfaktoren für die Zielerreichung sind dabei:
 - Strategien und Ziele müssen definiert sein, mindestens auf den obersten drei Ebenen der Organisationseinheiten LHM, Referat, Amt/Bereich/Hauptabteilung/...
 - Top-Management Unterstützung der GPM-Bereiche
- Ziel Z3: „Prozesse stiften Nutzen für die Kund*innen“
Zentraler Erfolgsfaktor für die Zielerreichung ist, dass der Mehrwert für Kund*innen im Mittelpunkt steht.
- Ziel Z4: „Prozesse werden kontinuierlich optimiert“
Zentraler Erfolgsfaktor für die Zielerreichung ist, dass Ziele für die Prozesse zumindest qualitativ festgelegt sind
- Ziel Z5: „Die Prozessleistung wird kontinuierlich gemessen und gesteuert“
- Ziel Z6: „Prozesse sind - soweit in Übereinstimmung mit den Prozesszielen – digitalisiert“
Zentrale Erfolgsfaktoren für die Zielerreichung sind dabei:
 - Digitalisierungspotentiale werden laufend identifiziert und bewertet
 - Gefundene Digitalisierungspotentiale werden auch umgesetzt



- Ziel Z7: „Prozesse sind bekannt, Abläufe, Schnittstellen und Zuständigkeiten transparent“
Zentrale Erfolgsfaktoren für die Zielerreichung sind dabei:
 - Prozesse sind in Prozesslandkarten und Prozessmodellen dokumentiert
 - Der Reifegrad der Prozesse wird kontinuierlich erhöht

Basierend auf diesen sieben Zielen für Geschäftsprozessmanagement und Digitalisierung wurde eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiko-Analyse (SWOT-Analyse) durchgeführt.

Einerseits konnten dabei folgende wesentlichen aktuellen Stärken ausgemacht werden:

- In der LHM gibt es vereinzelte „GPM-Leuchttürme“, die bundesweit Referenzcharakter haben.
- Im Innovationsbereich GPM ist hohe methodische Kompetenz vorhanden und sind umfangreiche Hilfsmittel für GPM erarbeitet worden.
- Referate haben sich teilweise zu Lasten anderer Aufgaben dem Thema GPM gestellt. Die eingesetzten GPM-Ressourcen in den Referaten sind ausgelastet, es gibt keinen „Leerlauf“.
- Einführungsprojekte laufen aktuell in einigen Referaten im Rahmen des stadtweiten Einführungszeitraums. Die Steuerungsfähigkeit durch GPM wird in ersten Referaten sukzessive ausgebaut und sichergestellt. Anschlussfähigkeit zu Referatscontrolling/Qualitätsmanagement/Risikomanagement ist durch die enge Zusammenarbeit sichergestellt.
- Teilweise gibt es eine (sehr) gute Unterstützung durch die Führungsebenen.
- Die laufende Begleitung der GPM-Prozessrollen (Prozesseigner*in/ Prozessverantwortliche*r) durch GPM-Expert*innen der GPM-Bereiche, insbesondere auch bei vergleichsweise verwaltungsfremden Leistungen der Referate, ist ein kritischer und nachhaltiger Erfolgsfaktor und ist aktuell durch die Nähe zu den Fachbereichen sichergestellt. Dabei existiert ein hohes Vertrauen in die agierenden GPM-Expert*innen in zahlreichen Referaten. Dabei erfolgt die Beratung der Fachbereiche ganzheitlich, da das Anforderungs- und Geschäftsprozessmanagement in einem Bereich verortet sind. Dadurch sind Synergien durch ganzheitliche methodische Herangehensweise, kurze Dienstwege und gleiches Fachverständnis möglich. Ein Wissenstransfer ist damit nicht nötig.
- Kulturwandel hin zur Prozessorientierung wird durch die GPM-Expert*innen vor Ort vorangetrieben, die die Kultur des Referats am besten kennen.
- Darüber hinaus wird das Thema GPM in vielen Projekten der Organisationsberatung erfolgreich in der Verwaltung vorangetrieben.

Andererseits sind folgende wesentlichen aktuellen Schwächen festzustellen:

- Bis jetzt läuft die GPM-Einführung stadtweit (bezogen auf Vorgehen und Geschwindigkeit) sehr unterschiedlich.
- Veränderungsmanagement für GPM findet nur in einem zu geringen Umfang statt.



- GPM und Verwaltungs (-hierarchie)-Kultur passen teilweise noch nicht optimal zusammen (u.a. Zusammenspiel Prozessverantwortung und Linienverantwortung, insbesondere referatsübergreifend).
- Für Digitalisierungsvorhaben fehlen sehr oft die finanziellen und personellen Ressourcen, so dass Geschäftsprozessoptimierungen nicht oder nur teilweise umgesetzt werden können.
- In einigen Referaten fehlt die erforderliche Top-Management Unterstützung und damit ein zentraler Erfolgsfaktor.

Die Chancen und Risiken hängen sehr stark von dem möglichen zukünftigen organisatorischen Setting, in dem GPM und Digitalisierung durchgeführt werden, ab.

Aufgrund der starken Abhängigkeit vom möglichen zukünftigen organisatorischen Setting wurde basierend auf der SWOT-Analyse eine Nutzwertanalyse für fünf verschiedene Aufbau-organisatorische Szenarien durchgeführt, die die Erfüllung von neun wesentlichen Kriterien für GPM und Digitalisierung untersuchte.

Eine sehr wichtige Rolle spielt dabei der enge Zusammenhang zwischen GPM, Digitalisierung und Anforderungsmanagement. Abbildung 2 zeigt, dass im Rahmen des operativen GPM die Prozesseigner*innen und -verantwortlichen auf Basis der Zielvorgaben aus dem strategischen GPM ihre Prozesse regelmäßig auf die Erfüllung dieser Vorgaben prüfen und bei Bedarf Prozessoptimierungspotentiale unterstützt durch die GPM-Experten der GPM-Bereiche identifizieren. Diese Prozessoptimierungspotentiale bestehen heutzutage sehr oft in einer verbesserten IT-Unterstützung oder ggfs. in völlig neuen Prozessabläufen, die IT erst möglich macht. Im Rahmen des Anforderungsmanagements werden dann für die Prozessoptimierungspotentiale die im Detail benötigte IT-Unterstützung ausgearbeitet und ein neuer SOLL-Prozess erarbeitet. Dabei müssen somit Fachbereich, GPM-Bereich und Anforderungsmanagement eng zusammenarbeiten.

Die SWOT-Analyse und die Nutzwertanalyse wurde von insgesamt zwölf Teilnehmer*innen (Facharchitekt*innen, it@M, POR und RIT) aus verschiedenen Referaten und Eigenbetrieben in wöchentlich zwei Sitzungen gemeinsam von Anfang August bis Mitte September basierend auf einer Analyse der Facharchitekt*innen für ihre zukünftigen Wirkungsweise erarbeitet.

Dabei wurden folgende Aufbau-organisatorische Szenarien betrachtet:

- Szenario 1: dezentrales GPM in Fachreferaten und Eigenbetrieben, zentraler Innovationsbereich GPM (wie bisher), Anforderungsmanagement zentralisiert im RIT
- Szenario 2: zentrale Ansiedlung von GPM und Anforderungsmanagement im RIT-Hoheitsbereich auf Grund der Nähe zur Digitalisierung, zentraler Innovationsbereich GPM (wie bisher)



- Szenario 3: Aufteilung aller Facharchitekt*innen und Fachanalyst*innen/Business Analyst*innen auf die Kundencenter von it@M, ein Teil der FARs unterstützen den Innovationsbereich GPM, zentraler Innovationsbereich GPM (wie bisher)
- Szenario 4: zentrales GPM im POR, zentrales Anforderungsmanagement im RIT, zentraler Innovationsbereich GPM (wie bisher)
- Szenario 5: GPM bleibt in den großen Referaten und Eigenbetrieben wie bisher dezentral (analog #S1), kleine Referate können sich (freiwillig) unter POR/RIT (analog #S4) oder mit anderen Fachreferat mit entsprechender thematischer Nähe zusammenschließen, zentraler Innovationsbereich GPM (wie bisher)

Diese Szenarien wurde hinsichtlich der Erfüllung der Kriterien Effizienzsteigerung, hohe Qualität und Professionalität, Kund*innenzufriedenheit, Mitarbeit*innenzufriedenheit, klare Aufgabenverteilung, optimierte Struktur, Information und Kommunikation, attraktive Arbeitsplätze und Berücksichtigung der Digitalisierungsstrategie bewertet. Zur Referenz wurde auch die aktuelle Situation („IST Modell“) entsprechend bewertet.

Das entscheidende Ergebnis der Nutzwertanalyse lässt sich wie folgt zusammenfassen: Kulturwandel hin zur Prozessorientierung wird durch die GPM-Expert*innen vor Ort vorangetrieben, die die Kultur des Referats am besten kennen.

- Jedes Szenario hat Vor- und Nachteile; d.h. es gibt keinen „Königsweg“:
- Die aktuelle IST-Situation (IST-Modell) ist tatsächlich allen anderen Szenarien leicht überlegen, erfüllt aber nicht die Bedingung der Zentralisierung des Anforderungsmanagements im RIT.
- Entscheidend für die Bewertung sind die Erfolgsfaktoren „Vertrauen der Fachbereiche“, „Hohes Verständnis der Fachprozesse bei den GPM-Expert*innen“ und „Top-Level-Management-Unterstützung“.
- Daher sind die gleich bewerteten Szenarien 1 und 5, die Besten, wenn eine Zentralisierung des Anforderungsmanagement erfolgt.

Insgesamt ergibt sich folgendes Gesamtergebnis:

Szenario 1 dezentrales GPM in Fachreferaten zentraler GPM- Innovationsbereich AM zentralisiert im RIT (Organisation AM definiert AP1)		Szenario 2 zentrale Ansiedlung von GPM und AM im RIT-Hoheitsbereich auf Grund der Nähe zur Digitalisierung, zentraler GPM- Innovationsbereich		Szenario 3 Aufteilung aller FARs und FANs/BAs auf die Kundencenter von it@M, ein Teil der FARs unterstützen den GPM- Innovationsbereich		Szenario 4 zentrales GPM im POR zentrales AM im RIT (Organisation AM definiert AP1), zentraler GPM- Innovationsbereich		Szenario 5 GPM bleibt in den großen Referaten wie bisher dezentral (analog #S1), kleine Referate können sich (freiwillig) unter POR/RIT (analog #S4) oder mit anderen Fachreferat mit entsprechender thematischer Nähe zusammenschließen.		Modell IST	
Erfüllungsgrad	Nutzwert	Erfüllungsgrad	Nutzwert	Erfüllungsgrad	Nutzwert	Erfüllungsgrad	Nutzwert	Erfüllungsgrad	Nutzwert	Erfüllungsgrad	Nutzwert
	165		145		105		105		165		170

In Kapitel 3.1 wird das favorisierte Zielszenario 1 für GPM&Digitalisierung näher dargestellt.

3. SOLL-Zustand und Entscheidungsvorschlag

3.1 Zielszenario GPM & Digitalisierung

Wie im Kapitel 2 dargestellt, sind „Vertrauen der Fachbereiche“, „Hohes Verständnis der Fachprozesse bei den GPM-Expert*innen“ und „Top-Level-Management Unterstützung“ entscheidende Erfolgsfaktoren für Geschäftsprozessmanagement und Digitalisierung. Auch wenn es viele Gründe für eine Zentralisierung gibt, u.a. der enge Zusammenhang zwischen GPM und Anforderungsmanagement, überwiegen diese Erfolgsfaktoren im Abwägen der verschiedenen zu berücksichtigenden Kriterien (Details können der Nutzwertanalyse im Anhang entnommen werden).

Daher erscheint folgendes Zielszenario unter der Bedingung eines zentralisierten Anforderungsmanagements für Geschäftsprozessmanagement *und* Digitalisierung als am erfolgversprechendsten:

- a) Der Innovationsbereich GPM aus P3.3 und RIT bleibt wie bisher für die stadtweite Koordination aller GPM-Aktivitäten der LHM und zentraler Vorgaben für das GPM verantwortlich; wird allerdings hinsichtlich seiner Controlling- und Steuerungsfunktion gestärkt. Die Referate und Eigenbetriebe vereinbaren konkrete Ziele zur Weiterentwicklung des GPM, über die dem Stadtrat laufend berichtet wird.
- b) In den Referaten und Eigenbetrieben wird jeweils ein Bereich GPM & Digitalisierung etabliert. Diese dezentralen Bereiche sind für den Aufbau des GPM und die Digitalisierung in den jeweiligen Referaten zuständig, wie das im heute existierenden Prozesssteckbrief GPM-Team bereits beschrieben ist.

In diesen dezentralen GPM & Digitalisierung – Bereichen wird auch die Rolle Digitalisierungsmanager*in angesiedelt (siehe 3.3).

Diese Bereiche haben u.a. folgende Schnittstellen:

- zur Referatsleitung zur Abstimmung der strategischen Vorgaben für das GPM,
- zum Referatscontrolling,
- zu allen Fachbereichen, in denen die Prozesseigner und Prozessverantwortlichen für das operative Geschäftsprozessmanagement angesiedelt sind,
- zum Anforderungsmanagement (welches jetzt beim RIT angesiedelt ist)
- zur stadtweiten Digitalisierungsstrategie und zum CDO
- zum IT-Portfoliomanagement, um erkannte Digitalisierungspotentiale als Digitalisierungsprojekte einsteuern zu können

Zur Steigerung der Effektivität des GPM werden konkrete Zielvereinbarungen zur Weiterentwicklung des GPM in den jeweiligen Referaten vereinbart. Hierbei ist insbesondere auf die Erreichung eines entsprechenden durchschnittlichen Prozessreifegrads in Auge zu fassen. Um diesen



Zielvereinbarungen gerecht werden zu können, ist jedoch auch eine hinreichende Ressourcenausstattung nötig, die aus den bisherigen Facharchitekt*innen und Business Analyst*innen AM und Business Analyst*innen GPM besteht. Da Facharchitekt*innen und Business Analyst*innen AM (bisher Fachanalyst*innen genannt) bisher Tätigkeiten im Anforderungs- und Geschäftsprozessmanagement vollziehen, ist bei der Personaltransition darauf zu achten, dass bei der zukünftigen Ressourcen-Ausstattung von Anforderungsmanagement und Geschäftsprozessmanagement mit Facharchitekt*innen und Business Analyst*innen AM die Leistungsfähigkeit von Anforderungsmanagement und Geschäftsprozessmanagement gleichermaßen berücksichtigt wird.

3.2 Blaupause Ansiedelung dezentrales GPM & Digitalisierung

Wenn durch die Zentralisierung von Anforderungsmanagement, der fachlichen Dienste, des fachlichen Testmanagements und des Projektmanagements die bisherigen GL/3-GPAM-Bereiche weitgehend aufgelöst werden, ist die Frage, wie ein wirkungsvolles dezentrales GPM&Digitalisierung zukünftig organisiert werden sollte.

Analog zum Leistungsschnitt 1.0 wird nachfolgend eine Blaupause zur organisatorischen Ansiedelung des dezentralen GPM & Digitalisierung beschrieben, die dessen Wirksamkeit sicherstellen soll und die zentralen Erfolgsfaktoren „Top-Management Unterstützung der GPM-Bereiche“ und „hohes Vertrauen der Fachbereiche“ berücksichtigt.

Bei der Ansiedelung ist ferner zu berücksichtigen, welche Schnittstellen GPM&Digitalisierung zu anderen Funktionen des Referats/Eigenbetriebs besitzt:

- Die Prozessleistungsmessung im GPM hat einen sehr engen Bezug zum Referatscontrolling.
- Organisationsveränderungen sollten in der Regel auf einer Prozessanalyse und -optimierung basieren. Daher besteht ein enger Zusammenhang mit dem Organisationsbereich.
- Die Innenrevision führt ihre Compliance-Maßnahmen, ihre Risikoeinschätzung und ihre Kontrollen sehr oft basierend auf Geschäftsprozessen durch.
- Zu den in den Referaten und Eigenbetrieben verbleibenden Projektleitungen besteht ein hoher prozessualer Zusammenhang bei Organisations- und Fachprojekten.
- Ein sehr enger Zusammenhang bei Digitalisierung und Prozessoptimierungen besteht zum Anforderungsmanagement.

Wichtig ist auch, dass dieser Bereich für das strategische GPM des Referats / Eigenbetriebs regelmäßig von der Referatsleitung strategische Vorgaben für das GPM einholt, damit eine Ausrichtung aller Aktivitäten auf die Referatsstrategie sichergestellt ist.



3.3 Digitalisierungsmanager*in

Im Stadtratsantrag „Digitalisierung vorantreiben und Digitalisierungsmanager*innen etablieren“ vom 15.06.2021 werden die Referate „gebeten, in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich die Aufgabe eines*r Digitalisierungsmanager*in einzuführen.“

Aufgrund des direkten Zusammenhangs zwischen Geschäftsprozessmanagement und Digitalisierung ist es die sinnvollste Lösung, die Rolle Digitalisierungsmanager*in mit vorhandenen Facharchitekt*innen aus dem dezentralen Bereich GPM & Digitalisierung zu besetzen.

Die Digitalisierungsmanager*innen unterstützen die Planung und Steuerung der Digitalisierung in den Referaten und Eigenbetrieben der LHM. An der Schnittstelle von Digitalisierungsstrategie, Geschäftsprozessmanagement und Anforderungsmanagement angesiedelt, identifizieren und bewerten sie Digitalisierungspotenziale und arbeiten an der Umsetzung und Fortschreibung der Digitalisierungsroadmap in ihrem Bereich. Sie stehen im Austausch mit dem CDO (Chief Digital Officer) der Stadt und dem für die Digitalisierungsstrategie zuständigen Bereich des IT-Referats sowie dem zentralisierten Anforderungsmanagement. Dadurch, dass sie aus dem Bereich GPM&Digitalisierung ihres Referates kommen, wird sichergestellt, dass

- keine Doppelstrukturen gebildet werden,
- Geschäftsprozessmanagement und Digitalisierung Hand-in-Hand arbeiten und übergreifende Synergieeffekte genutzt werden und
- die Aktivitäten der Digitalisierung zielgerichtet durchgeführt.

Die Digitalisierungsmanager*innen müssen daher sehr eng mit den GPM-Experten, der Digitalisierungsstrategie, dem Anforderungsmanagement, der IT-Lösungsberatung und it@M InnovationLab zusammenarbeiten, um diese Synergieeffekte zu heben;

- mit den GPM-Experten, da Digitalisierung Prozesse verändert und Prozessoptimierungen umgekehrt meist mit vermehrter IT-Unterstützung einher geht,
- mit der Digitalisierungsstrategie, damit die Digitalisierungsmaßnahmen des Referats/Eigenbetriebs in Einklang mit der stadtweiten Digitalisierungsstrategie erfolgen und wesentliche Erkenntnisse und Erfahrungen bei der Digitalisierung aus den Referaten und Eigenbetrieben in die Fortschreibung der Digitalisierungsstrategie einfließen,
- mit dem Anforderungsmanagement, damit die Digitalisierungsideen vom Anforderungsmanagement verstanden werden und zielgerichtet und optimal umgesetzt werden können,
- mit der IT-Lösungsberatung und it@M InnovationLab, um die Potentiale der IT für neue disruptive Prozessgestaltungen auszuschöpfen zu können.

Gegebenenfalls nötige Qualifizierungsmaßnahmen werden durchgeführt.

Arbeitspaket 03 – Fachliche Dienste

Erstellung/Verwaltung von Vorlagen/Formularen

IST-Situation:

In den meisten Fachreferaten werden die Vorlagen/Formulare von den Fachabteilungen erarbeitet/vorbereitet und dann zur Einbindung in das Vorlagensystem an das GPAM-FD (Textorganisatoren) gesendet. Sollte es bei der Erstellung zu Fragen oder Problemen kommen wird GPAM-FD (First Level Support) eingebunden, sofern GPAM-FD nicht weiterhelfen kann wird it@M konsultiert. Es gibt jedoch auch Fachreferate in denen Änderungen/Anpassungen an Vorlagen/Formulare direkt von GPAM-FD nach Vorgabe vorgenommen werden.

Die Vorlagen/Formulare im SAP des AWMs werden von den jeweiligen Modulverantwortlichen mit dem Fachbereich zusammen erstellt und von diesem betreut.

Soll-Konzeption:

Die Zusammenführung der unterschiedlich agierenden GPAM-Einheiten, in Bezug auf die Erstellung und Verwaltung von Vorlagen und Formularen, im Bereich Kundenmanagement bei IT@M, führt zu einem höheren Nutzungsgrad der vorhandenen Personalkapazitäten und zu einer Verkürzung der Kommunikationswege zwischen den bereits schon jetzt zusammenarbeitenden Einheiten.

Darüber hinaus wird der bereits im Kundenmanagement vorhandene Second Level Support nicht nur um den First Level Support ergänzt, sondern auch der niedrighschwellige Wissensaustausch gefördert, was wiederum zu einer Steigerung des Qualitätsstandards im Bereich Erstellung/Verwaltung von Vorlagen/Formularen führt.

Bearbeitung von Zugangsberechtigungen zu Fachverfahren

IST-Situation:

Die primäre Fachverfahrensbetreuung findet im Bereich GPAM-FD statt. In Referaten in denen es eine Fachverfahrensbetreuung/KeyUser für die entsprechenden Fachverfahren gibt, übernehmen diese, je nach Referat, auch die Bearbeitung der jeweiligen Zugangsberechtigungen. Im SAP-MKRw werden die Berechtigungen von KM6 stadtwweit vergeben, hier sind in den Fachbereichen Berechtigungsverantwortliche (KeyUser/PowerUser) etabliert, die die Vergabe der Berechtigungen steuern.



Soll-Konzeption:

Eine Zentralisierung der Bearbeitung von Zugangsberechtigungen zu Fachverfahren, welche aktuell im Bereich des GPAM bearbeitet werden, im Bereich ITM-IBS, wo auch bisher die Zugangsberechtigungen für Netzlaufwerke für die Referate und Eigenbetriebe verantwortet werden, führt zu einem Abbau von Referats und Eigenbetriebs übergreifenden Schnittstellen, die bisher bei jedem der bei Zugangsberechtigungen beteiligten GPAMs existieren, zur Bündelung von Kompetenzen der bereits vorhandenen Wissensträger aus den Referaten und Eigenbetrieben und somit zu einer Effizienzsteigerung bzw. zu einem synergetischen Effekt.

Auch führt die klar geregelte Zuständigkeit, für die betroffenen Fachverfahren, i.V. mit Verantwortung in einem Bereich, zu verschlankten und einheitlichen Kommunikationsprozessen zu den Kund*innen und Anwender*innen, zur Förderung eines stadtweit einheitlichen Beantragungsprozesses für Zugangsberechtigungen zu Fachverfahren und somit zu einer größeren Transparenz der hinterlegten Prozesse für die Anwender*innen als es bisher der Fall ist.

Ebenso kann durch die Verschlinkung der an den Zugangsberechtigungen zu Fachverfahren beteiligten Stakeholder, ein stadtweit einheitlicher IT bezogener onboarding Prozess schneller aufgebaut und umgesetzt werden. Dies erleichtert zum einen die Zusammenarbeit mit dem bereits existierenden Projekt IAM (Identity Access Management) und sorgt auch nach Abschluss des Projektes für kurze Entscheidungswege, um dem Ergebnis dieses Projektes nachzuhalten bzw. erleichtert eine weitere Zusammenarbeit.

Fachliche Administration innerhalb von Fachanwendungen

IST-Situation:

Die fachliche Administration erfolgt in den Referaten sehr unterschiedlich, sie kann bei GPAM-FD liegen, oder teilweise durch das Anforderungsmanagement (GPAM-AM), oder durch Fachverfahrensbetreuung/KeyUser durchgeführt werden.

Soll-Konzeption:

Eine Zentralisierung der fachlichen Administration innerhalb von Fachanwendungen, von den bereits mitwirkenden Personen aus dem Bereich des GPAM und des Kundenmanagement, im Bereich des Kundenmanagement, mit einer dort gelagerten klaren Verantwortlichkeit und Zuständigkeit, ermöglicht bessere Abstimmungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit anfallenden oder



zusammenhängenden technischen Konfigurationen, welche bereits schon jetzt im Bereich Kundenmanagement angesiedelt sind. Dies folgert sich aus dem Abbau von Schnittstellen in die unterschiedlichen GPAM-Einheiten und begünstigt die Verschlankung der Prozessabläufe.

Die Konzentration der Personalressourcen in einem Bereich führt auch hier zu Kompetenzbündelung und einer Effizienzsteigerung aufgrund eines höheren Spezialisierungsgrades der Mitarbeiter*innen.

Koordinierung von fachlichen Tests

IST-Situation:

Die Koordination der fachlichen Tests erfolgt in den Referaten sehr unterschiedlich, so kann die Koordination bei GPAM-FD (Testmanager), GPAM-AM oder in den Fachbereichen der Referate liegen.

Soll-Konzeption:

Durch die Zusammenführung der Kolleg*innen im Kundenmanagement bei IT@M, welche bereits im Bereich „testing“ eingesetzt sind und den Kolleg*innen aus den GPAM-Einheiten der Referate und Eigenbetriebe welche aktuell bereits die Koordination von fachlichen Tests durchführen, entstehen neben den klassischen Zentralisierungsvorteilen, wie der Bündelung von Personalressourcen, den Abbau von Schnittstellen oder der Effizienzsteigerung durch Spezialisierung auch Synergieeffekte in Bezug auf den ganzheitlichen Wissensaustausch und einer referatsübergreifenden Denkweise, die sich dadurch positiv auf das „Testen bei der LHM“ im gesamten auswirken.

Ein Vorteil aus einer Einheit heraus die Koordination von fachlichen Tests durchzuführen, welche auch stadtweit zuständig ist und die Verantwortung hierfür trägt, besteht auch darin, dass den gewonnenen Erkenntnissen leichter im stadtweiten Kontext nachgehalten werden kann, statt wie bisher primär referatsintern Verwendung zu finden.

Arbeitspaket 04 – IT-Sicherheit

1. Management Summary

Das vorliegende Dokument beschreibt ein Konzept zur Umsetzung der Inhalte des Leistungsschnitts 2.0 im Bereich des Informationssicherheitsmanagements der LHM (ISM) gemäß der Beschlussfassung des Stadtrats vom 28.7.2021 zur BV A01732.

Die Zielsetzung des Konzepts besteht darin, durch die zentrale Verankerung der Aufgaben des dezentralen Informationssicherheitsmanagements im IT-Referat (bisher in den Ref / Eb verortet), die Effektivität in der Steuerung der Informationssicherheit der LHM stadtweit zu steigern sowie durch Standardisierungen in den Ref / Ebs Effizienzsteigerungen in der Aufgabendurchführung des dezentralen Informationssicherheitsmanagements zu erzielen.

Das Konzept beschreibt ein organisatorisches und ein fachliches Zielbild der Zentralisierung sowie Konzeptbausteine in Form konkreter Maßnahmen zur Erreichung der jeweiligen Zielsetzungen. Zusammengefasst ergeben sich folgende Maßnahmen, die zur Umsetzung des Leistungsschnitts 2.0 im Bereich des Informationssicherheitsmanagements der LHM notwendig sind.

Maßnahmenbündel „Personalrechtliche und Verantwortungsperspektive“

- Übergang der Dienstaufsicht der Mitarbeitenden im dezentralen Informationssicherheitsmanagement von den Referaten und Eigenbetrieben in das IT-Referat (RIT-I A4)
- Anpassungen im Aufgabegliederungsplan im Hinblick auf die Verortung der Aufgabe „dezentrales Informationssicherheitsmanagement“
- Regulatorische Anpassungen im Regelwerk IT-Sicherheit, um Themen wie Verantwortungsbereiche oder Befugnisse für die Rolle des / der dezentralen Informationssicherheitsbeauftragten im IT-Referat formal abzubilden.
- Organisationsanpassungen bei RIT-I A4 (aufbau- wie ablauforientiert)

Maßnahmenbündel „Fachliche Perspektive“

- Inhaltliche Entwicklung der stadtweiten Standards im dezentralen Informationssicherheitsmanagement auf Grundlage des fachlichen Zielbilds
- Kontinuierliche Fortschreibung und Verankerung der Standards in den entsprechenden Vorgehensweisen bzw. Prozessen des ISM der LHM
- Ausbildung konkreter fachlicher Tätigkeitsprofile für dezentrale Informationssicherheitsbeauftragte und entsprechende Kompetenzentwicklung
- Entwicklung fachlicher spezialisierter Teams für dedizierte Themenbereiche im dezentralen Informationssicherheitsmanagement, die einheitenübergreifend agieren

Vor diesem Hintergrund stellt Kapitel 2 die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen des Umsetzungskonzepts vor, bevor in Kapitel 3 die personalrechtliche und Verantwortungsperspektive mit organisatorischem Zielbild und Maßnahmendarstellung beleuchtet wird. Kapitel 4 erläutert



aufbauend die fachliche Perspektive des Umsetzungskonzepts in Verbindung mit der Darstellung des fachlichen Zielbilds sowie den zugehörigen Maßnahmen. In Kapitel 5 werden abschließend Aussagen zur geforderten Pilotierung des Umsetzungskonzepts im Mobilitätsreferat getroffen.

2. Hintergrund

Bei der Umsetzung des Leistungsschnitts 2.0 geht es gemäß Beschlussfassung darum, dass „die – bisher verteilt – in den Referaten und Eigenbetrieben angesiedelten IT-Aufgaben mit einem ähnlichen Aufgabenspektrum zentral an einer Stelle zu zusammengeführt“ (Beschlussfassung VV, 28.07.2021) werden.

Im Kontext der Informationssicherheit bedeutet dies, die Aufgabe „dezentrales Informationssicherheitsmanagement“ (dezISM) im RIT zu zentralisieren und festzulegen, auf welche Art und Weise dies erfolgen soll. Hierfür ist die Betrachtung dreier Perspektiven wesentlich.

Zum einen die **personalrechtliche Perspektive**, bei der es zu entscheiden gilt, in welchen Organisationseinheiten die Dienstaufsicht sowie die Fachaufsicht für die Mitarbeitenden liegen soll, die die Aufgabe dezISM durchführen.

Zum anderen die **Verantwortungsperspektive**, die sich darauf bezieht, in welcher Organisationseinheit die Durchführungs- und Ergebnisverantwortung („responsible / accountable“, gem. RACI-Modell, GPM LHM) sowie die Gesamtverantwortung (aus Sicht der Organisation LHM) für die Aufgabe dezISM liegt.

Und schließlich geht es um die **fachliche Perspektive**, die sich mit konkreten Aufgaben und entsprechenden Synergie- bzw. Effizienzpotentialen im Kontext des dezentralen Informationssicherheitsmanagements befasst.

Die Festlegung der konkreten Ausprägungen in allen drei Perspektiven erzeugt im Ergebnis das **Umsetzungskonzept**, das die Aspekte des Leistungsschnitts 2.0 im Bereich der Informationssicherheit der LHM abbildet.

In den folgenden Kapiteln werden die drei Perspektiven aus inhaltlicher Sicht beschrieben sowie das jeweilige Zielbild und zugehörige Umsetzungsmaßnahmen dargestellt.

3. Personalrechtliche und Verantwortungsperspektive

Die Aufgabe des dezentralen Informationssicherheitsmanagements ist einer von vier zentralen Verantwortungsbereichen im Informationssicherheitsmanagement der LHM. Zur besseren Einordnung des personalrechtlichen und verantwortungsbezogenen Blickwinkels wird im Folgenden zunächst die bestehende Situation skizziert (Kapitel 3.1), bevor das Zielbild des Umsetzungskonzepts (Kapitel 3.2) sowie entsprechende Maßnahmen (Kapitel 3.3) dargestellt werden.

3.1 Aktuelle Situation

Die vier Verantwortungsbereiche (oder auch Aufgabenfelder) im Informationssicherheitsmanagement sind wie folgt ausgestaltet bzw. in der Organisation verankert.

Stadtweites Informationssicherheitsmanagement

- ISM aus gesamtheitlicher Sicht der Verwaltung: Planung, Steuerung und Kontrolle der Informationssicherheit der LHM über alle Organisationseinheiten hinweg.
- Delegation der „Verantwortung für die laufenden Angelegenheiten des Informationssicherheitsmanagements“ durch den Oberbürgermeister an Dr. Rothenhöfer und Dr. Reeg.
- Bestellung von Dr. Reeg zum Informationssicherheitsbeauftragten der LHM.

Informationssicherheitsmanagement bei it@M

- ISM aus IT-Sicht: Planung, Steuerung und Kontrolle der Informationssicherheit bei it@M.
- Delegation der „Verantwortung für die IT-Sicherheit im RIT und bei it@M“ durch RIT-L / it@M -WL an Dr. Reeg.
- Bestellung von Herrn Adamczyk (RIT-I A4) zum Informationssicherheitsbeauftragten von it@M.
- Operative Steuerung der Informationssicherheit bei it@M durch das Cyber Security Center (CSC, im Aufbau).

Informationssicherheitsmanagement im RIT

- ISM aus IT-Sicht: Planung, Steuerung und Kontrolle der Informationssicherheit im RIT.
- Delegation der „Verantwortung für die IT-Sicherheit im RIT und bei it@M“ durch RIT-L / it@M -WL an Dr. Reeg.
- Bestellung von Frau Lenz (RIT-I A4) zur Informationssicherheitsbeauftragten des RIT.

Dezentrales Informationssicherheitsmanagement

- ISM aus Kundensicht: Planung, Steuerung und Kontrolle der Informationssicherheit in den Referaten / Eigenbetrieben gemäß den Vorgaben des stadtweiten Informationssicherheitsmanagements.
- Bestellung eines/einer Informationssicherheitsbeauftragten pro Ref / Eb.
- Keine Delegationen für das stadtweite Informationssicherheitsmanagement im IT-Referat.



Im Hinblick auf die eingangs genannten Perspektiven lassen sich die vier Verantwortungsbereiche / Aufgabenfelder aktuell wie folgt kategorisieren:

	ISM stadtw.	ISM it@M	ISM RIT	ISM dez.
Personalrechtliche Perspektive				
Dienstaufsicht	RIT-I A4	RIT-I A4 / CSC	RIT-I A4	Ref/EB
Fachaufsicht	RIT-I A4	RIT-I A4	RIT-I A4	RIT-I A4
Verantwortungsperspektive				
Durchführungs- und Ergebnisverantwortung	RIT-I A4	RIT-I A4 / CSC	RIT-I A4	Ref/EB
Gesamtverantwortung (aus Sicht der LHM)	OB	it@M - WL	RIT - L	Ref/EB - L

Tabelle 1: IST-Situation personalrechtliche und Verantwortungsperspektive

Es wird deutlich, dass in den aktuellen Organisationsstrukturen lediglich die Fachaufsicht für das dezentrale Informationssicherheitsmanagement zentral im RIT verortet ist. Hierdurch fehlt die Möglichkeit der direkten, einheitlichen Steuerbarkeit der Mitarbeitenden im dezISM, wodurch es zu deutlichen Unterschieden in der Aufgabengestaltung, -priorisierung und -durchführung innerhalb der Ref / Eb kommt. Weiterhin kann auf diese Weise auch keine einheitliche und an den Bedarfen der LHM ausgerichtete Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden im Bereich der Informationssicherheit von zentraler Stelle aus durchgeführt werden.

3.2 Organisatorisches Zielbild

Um die im Stadtratsbeschluss adressierten Potentiale einer Zentralisierung erzielen zu können, müssen im Hinblick auf die dargestellte IST-Situation Anpassungen vorgenommen werden. Das resultierende Zielbild aus Sicht ISM stellt sich wie folgt dar:

	ISM stadtw.	ISM it@M	ISM RIT	ISM dez.
Personalrechtliche Perspektive				
Dienstaufsicht	RIT-I A4	RIT-I A4 / CSC	RIT-I A4	<i>RIT-I A4</i>
Fachaufsicht	RIT-I A4	RIT-I A4	RIT-I A4	RIT-I A4
Verantwortungsperspektive				
Durchführungs- und Ergebnisverantwortung	RIT-I A4	RIT-I A4 / CSC	RIT-I A4	<i>RIT-I A4</i>
Gesamtverantwortung (aus Sicht der LHM)	OB	it@M - WL	RIT – L	Ref/EB - L

Tabelle 2: Zielbild personalrechtliche und Verantwortungsperspektive

Im Wesentlichen ergeben sich zwei konkrete Änderungen im Hinblick auf die Aspekte der Dienstaufsicht und der Durchführungs- und Ergebnisverantwortung im dezISM. Gleichbleibend, jedoch unter der neuen Konstellation differenziert zu betrachten, ist der Aspekte der Gesamtverantwortung, der neben den beiden genannten Anpassungen im Folgenden ebenfalls beleuchtet wird.

Übergang der Dienstaufsicht zu RIT-I A4

Eine direkte disziplinarische Steuerung der Mitarbeitenden zur Erbringung der Aufgabe dezISM durch RIT-I A4 ist die Voraussetzung dafür, dass einheitliche Standards und damit Qualitäts- und Effizienzsteigerungen in der Aufgabendurchführung und -ausrichtung über alle Referate und Eigenbetriebe der Verwaltung hinweg erzielt werden können.

Weiterhin wird mit dem Übergang der Dienstaufsicht die Effektivität von Maßnahmenumsetzungen im Informationssicherheitsmanagement der LHM gesteigert, indem z. B. aktuelle Problemstellungen, wie etwa fehlende Stellvertretungen, durch organisationsbezogene Pooling-Ansätze bei RIT-I A4 aktiv und flexibel adressiert werden können.

Übergang der Durchführungsverantwortung für dezISM zu RIT-I A4

Die Durchführungs- und Ergebnisverantwortung der Aufgabe dezISM bei RIT-I A4 ist notwendig, um die formale Grundlage im Verwaltungskontext zu schaffen, dass diese Aufgabendurchführung



ausschließlich durch Mitarbeitende erfolgen kann, die unter der Dienstaufsicht von RIT-I A4 stehen.

Verbleib der Gesamtverantwortung für dezISM bei den Ref / Eb (Leitungsebene)

Die Referate / Eigenbetriebe der LHM sind und bleiben immer „Herr ihrer Daten“ und tragen entsprechend auch die Verantwortung dafür. Diese grundsätzliche Verantwortung ist per se nicht an andere Organisationseinheiten delegierbar. Somit gilt auch für die Informationssicherheit, dass die Verantwortung für die Sicherheit der Informationen eines Ref / Eb nicht delegierbar ist. Im Kontext der dargestellten Perspektiven bedeutet dies, dass die Gesamtverantwortung der Aufgabe dezISM im Ref / Eb verbleibt– und auch sinnvollerweise dort verbleiben muss.

Dieser Sachverhalt ist bereits in der aktuellen IST-Situation gegeben. Die Ausprägung der Gesamtverantwortung in den Ref / Eb wird dabei durch das Mittel der stadtweit verbindlichen IT-Sicherheitsvorgaben geschärft. Diese Vorgaben liefern einen einheitlichen Rahmen, der die zu erreichenden Ziele im Rahmen der Gesamtverantwortung konkretisiert. Gleichzeitig bleiben Entscheidungsmöglichkeiten auf Kundenseite bestehen, wie etwa im Bereich der Risikoübernahme bei IT-Projekten. Kontrollmöglichkeiten für die Leitungsebene der Ref / Eb im Rahmen der Gesamtverantwortung können durch festzulegende Reportingstrukturen durch die Mitarbeitenden im dezISM abgebildet werden.

3.3 Umsetzungsmaßnahmen und Synergiepotentiale

Für die Etablierung des dargestellten Zielbildes sind konkrete Maßnahmen im Rahmen des Umsetzungskonzepts zu realisieren. Diese werden im Folgenden erläutert.

Stellentransfer

Einen wesentlichen Effekt für die Zielsetzungen des Leistungsschnitts 2.0 entfaltet die direkte Steuerbarkeit der Mitarbeitenden im dezISM, die durch den Übergang der Dienstaufsicht zum gesamtstädtischen Informationssicherheitsmanagement im IT-Referat entsteht. Hierdurch können Aufgabendurchführungen und Vorgehensweisen über Referate und Eigenbetriebe hinweg standardisiert sowie Initiativen bzw. Positionen im Informationssicherheitsmanagement stadtweit einheitlich propagiert und effektiver umgesetzt werden.

Der Übergang der Dienstaufsicht zu RIT-I A4 erfolgt durch Stellentransfer der bisher in den Ref / Eb verorteten Stellen für dezentrale Informationssicherheitsbeauftragte zu RIT-I A4. Mit diesem Schritt werden für die Mitarbeitenden im dezentralen ISM dann auch direkte Schnittstellen innerhalb der IT-Organisation verfügbar, die im Zielbild der Zentralisierung eine effiziente Kommunikation in das IT-Servicemanagement (Kundenmanagement, Lösungsmanagement, Betrieb) unter aus Sicht des ISM einheitlichen Gesichtspunkten ermöglichen.



Änderung im Aufgabengliederungsplan

Um die Durchführungsverantwortung für die Aufgabe dezISM im IT-Referat zu verankern ist eine entsprechende Änderung im Aufgabengliederungsplan der LHM notwendig. Hierdurch wird sichergestellt, dass stadtweit einheitliche Strukturen entstehen und die Durchführung des dezentralen Informationssicherheitsmanagements ausnahmslos durch Mitarbeitende des IT-Referats wahrgenommen werden kann. Flankiert wird diese Verortung der Durchführungsverantwortung durch entsprechende Vorgaben im Rahmen des Regelwerks IT-Sicherheit der LHM, das stadtweit verbindlich gilt.

Zentrale Vorgaben zur Rolle des/der Informationssicherheitsbeauftragten

Im Rahmen des Regelwerks IT-Sicherheit ist zu hinterlegen, wie die Mitarbeitenden im Aufgabenbereich dezISM in ihrem Zuständigkeitsbereich (Ref / Eb) aus Organisationssicht zugeordnet werden, welche direkten Ansprechpartner für sie im Rahmen ihrer Tätigkeiten bestehen, welche Befugnisse für die Durchführung ihrer Aufgaben notwendig sind und auf welche Weise diese Befugnisse geltend gemacht werden können.

Konkret sind die Mitarbeitenden hierbei in direkter Linie zur Geschäftsleitung in den jeweiligen Ref / Eb zu positionieren mit einer engen Einbindung in die Tätigkeiten des GPM sowie des Anforderungsmanagements. Weiterhin muss die Sichtbarkeit der Rolle des „Informationssicherheitsbeauftragten“, in der die Mitarbeitenden im dezISM in den jeweiligen Ref / Eb agieren, erhalten bleiben. Dies bezieht sich primär auf Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten zu und mit den jeweiligen Fachbereichen, um insbesondere in Themenbereichen wie Security-Awareness oder den Umgang mit IT-Sicherheitsvorfällen effizient agieren zu können.

Um die Tätigkeiten im dezentralen Informationssicherheitsmanagement wahrnehmen zu können, müssen die Mitarbeitenden des IT-Referats über entsprechende Befugnisse in den jeweiligen Einheiten verfügen. Die Möglichkeit zur Verabschiedung von lokal geltenden Sicherheitsregularien ist ein diesbezügliches Beispiel. Auch hier sind im Regelwerk IT-Sicherheit entsprechende Vorgaben zu hinterlegen, die eine formale Abbildung der notwendigen Befugnisse ermöglichen, z. B. über Delegationen, Verfügungen oder entsprechende Bestellungen durch die Leitungsebene der jeweiligen Einheit.

Neben der Erteilung von Befugnissen ist für die Leitungsebene des jeweiligen Referats bzw. Eigenbetriebs auch eine Kontrollmöglichkeit über die aus dem dezISM erbrachten Ergebnisse notwendig, um den aus der Gesamtverantwortung resultierenden Anforderungen nachkommen zu können. In diesem Zusammenhang sind entsprechende Reportingstrukturen und-inhalte zu definieren und aufzubauen, über die eine angemessene Transparenz im Hinblick auf die Tätigkeiten im dezentralen Informationssicherheitsmanagement erzeugt wird.



Organisationsanpassungen im IT-Referat

Mit der Durchführungsverantwortung für dezISM und dem Übergang der Dienstaufsicht werden bei RIT-I A4 alle vier Verantwortungsbereiche im Informationssicherheitsmanagement der LHM zentral verortet. Bedingt durch die Anzahl an Stellen sind hierfür neue Abteilungsstrukturen zu schaffen. Weiterhin sind in diesem Rahmen neue Arbeitsplatzbeschreibungen zu erstellen, die dem Tätigkeitsprofil der „neuen“ Rolle des / der Informationssicherheitsbeauftragten entsprechen. Darüber hinaus sind die Einwertungen der Stellen zu vereinheitlichen und entsprechend anzupassen.

Die dargestellten Umsetzungsmaßnahmen stellen sicher, dass eine stadtweit einheitliche Organisationsstruktur für das dezentrale Informationssicherheitsmanagement etabliert wird. Diese Struktur stellt eine Voraussetzung dafür dar, dass einheitenübergreifende Standards definiert und Effizienzsteigerungen erzielt werden können. Neben den rein formal-organisatorischen Aspekten ist hierbei insbesondere auch die Verortung der neuen Rolle des Informationssicherheitsbeauftragten (Positionierung, Befugnisse, Präsenz) in den jeweiligen Einheiten von zentraler Bedeutung. Weiterhin bildet die einheitliche Organisationsstruktur die Grundlage für fachlich-inhaltliche Effizienzen, die als weiterer Bestandteil des Umsetzungskonzepts im folgenden Abschnitt erläutert werden.

4. Fachliche Perspektive

In der fachlichen Perspektive des Umsetzungskonzepts werden Effizienzpotentiale betrachtet, die sich bei einer standardisierten und einheitlichen Durchführung von Tätigkeiten im Rahmen der Aufgabe des dezentralen Informationssicherheitsmanagements ergeben. Im Ergebnis entsteht ein fachliches Zielbild, das diejenigen Teilaufgaben des dezentralen Informationssicherheitsmanagements enthält, deren Vereinheitlichung im stadtweiten Kontext besonders positive Effekte auf das IT-Sicherheitsniveau aufweisen.

Kapitel 4.1 erläutert den hierfür zu Grunde liegenden Ansatz, bevor in Kapitel 4.2 das fachliche Zielbild dargestellt wird. In Kapitel 4.3 werden abschließend die notwendigen Umsetzungsmaßnahmen für diesen fachlichen Teil des Konzepts dargestellt.

4.1 Konzeptueller Ansatz

Der grundlegende Ansatz aus Sicht des ISM besteht zunächst darin, die Durchführung bestimmte Tätigkeitsbereiche im dezISM aus stadtweiter Sicht zu vereinheitlichen. Die entsprechenden Tätigkeiten werden somit in jedem Ref / Eb in gleicher Weise durchgeführt, so dass sich eine Standardisierung im dezISM entwickelt.



Diese Standards können durch die direkte Steuerung im ISM der LHM (vgl. Kapitel 3) zentral verankert und stadtweit weiterentwickelt werden. Auf diese Weise können Effizienzen in der Durchführung sowie auch einheitliche Ebenen in der Umsetzungsqualität generiert werden.

Beispiele für geeignete Tätigkeitsbereiche im dezISM sind etwa vereinheitlichte Vorgehensweisen zur Einbindung und Mitwirkung als IT-Sicherheitsexperte in Projekten des jeweiligen Ref / Eb oder auch die Entwicklung, Bereitstellung und Anwendung von einheitlichen Formaten zur Sicherheitsdokumentation, für Reportings sowie für Awareness- und Schulungsmaßnahmen.

Als Rahmenbedingung für diesen Ansatz gilt, dass einheitenspezifische Gegebenheiten im dezentralen Informationssicherheitsmanagement im Rahmen der Effizienzgewinnung gewahrt bleiben. Aus realistischer Sicht werden somit nicht alle Tätigkeiten im dezISM stadtweit einheitlich ausgeprägt werden können.

Im Ergebnis der Standardisierung entstehen somit auch freie Kapazitäten, die dann in IT-Sicherheitsbereichen mit primärer Wirkung auf das stadtweite IT-Sicherheitsniveau zum Einsatz gebracht werden können. Beispiele hierfür sind das Risikomanagement IT-Sicherheit, das Security Event- und Incidentmanagement sowie das Security Control Management. In diesen IT-Sicherheitsprozessen bestehen durch die Verortung der Mitarbeitenden im IT-Referat zudem direkte Interaktionsmöglichkeiten mit den Betriebs- und Architektureinheiten sowie dem Cyber Security Center bei it@M, sodass auch in diesen Bereichen Effizienzsteigerungen in der Bearbeitung konkreter Prozessinstanzen zu erwarten sind.

Der dargestellte Ansatz schafft somit die Möglichkeiten, sowohl Effizienz- wie auch Qualitätssteigerungen im ISM zu generieren und damit sowohl einheitenspezifisch wie auch aus gesamtstädtischer Sicht das IT-Sicherheitsniveau der LHM zu entwickeln.

Gerade der letztgenannte Effekt auf das stadtweite IT-Sicherheitsniveau ist hierbei nicht zu vernachlässigen, da die heutige Personalsituation in den Verantwortungs- und Aufgabenbereichen des Informationssicherheitsmanagements mit stadtweiter Wirkung als unzureichend zu bezeichnen ist. Die hierdurch entstehenden Risiken für die Informationssicherheit der LHM können durch den dargestellten Ansatz zwar nicht abgebaut, jedoch zumindest in Teilen adressiert werden.

4.2 Fachliches Zielbild

Auf der Grundlage des dargestellten Ansatzes werden im Folgenden die wesentlichen Aufgabebereiche im dezentralen Informationssicherheitsmanagement dargestellt sowie im Hinblick auf ihre Eignung für die Schaffung von stadtweit einheitlichen Standards in den Ref / Eb bewertet.



Im Ergebnis entsteht ein Zielbild, dessen Inhalte als fachliche Komponenten des Umsetzungskonzepts zu verstehen sind. Diese Konzeptbausteine sind dann im Rahmen der Operationalisierung des Konzepts durch das ISM in der Organisation zu entwickeln und zu verankern.

Als Ausgangsbasis für die Bildung der fachlichen Konzeptbausteine fungieren die wesentlichen Teilaufgaben im dezentralen Informationssicherheitsmanagement, die durch die Rolle des / der Informationssicherheitsbeauftragten in den Ref / Eb wahrzunehmen sind.

In der folgenden Darstellung werden diese Teilaufgaben in 7 Bereiche gruppiert und auf geeigneter Abstraktionsebene dargestellt. Teilaufgaben, deren Beschreibung ein ✓ - Symbol voransteht, sind für eine Vereinheitlichung geeignet und als fachliche Konzeptbausteine des Zielbilds zu verstehen.

Ansprechpartner für Informationssicherheit

- ✓ Ansprechpartner für Mitarbeitende des Refs / Ebs in allen Fragen der Informationssicherheit
- Beratung und Steuerungsunterstützung der Leitung des Refs / Ebs in Fragen der Informationssicherheit des Refs / Ebs
- ✓ Vertreten der stadtweiten Informationssicherheitspositionen und -strategien in den Ref / Ebs
- ✓ Ansprechpartner für Steuerungseinheiten des Refs / Ebs mit Bezug zur Informationssicherheit, z. B. Datenschutz oder physische Sicherheit
- ✓ Vertreten der Belange der Informationssicherheit in allen relevanten Aktivitäten oder IT-Projekten des Ref / Ebs
- Vertreten der Belange des Ref / Ebs im stadtweiten ISMS der LHM

Informationssicherheitsvorgaben und -ziele

- ✓ Erstellen der Umsetzungsvorschriften des Refs / Ebs
- Erstellen referatsspezifischer Inhalte für die Umsetzungsvorschriften des Refs / Ebs
- ✓ Mitwirken bei der Konzeption und Umsetzung stadtweiter Informationssicherheitsvorgaben und deren Zielsetzungen

Informationssicherheitsereignisse und -vorfälle

- ✓ Mitwirken bei allgemeinen Informationssicherheitsereignissen und -vorfällen des Refs / Ebs
- Bearbeitung von referats- / eigenbetriebsindividuellen Informationssicherheitsereignissen und -vorfällen
- ✓ Stadtweite Zusammenarbeit bei Prävention, Detektion und Reaktion

Risikomanagement und IT-Sicherheitsmaßnahmen

- ✓ Sicherstellen bzw. Begleiten des Risikomanagements Informationssicherheit im Ref / Eb
- Controlling der referats- / eigenbetriebsindividuellen Informationssicherheitsmaßnahmen auf Wirksamkeit bzw. Anwendbarkeit im Ref / Eb



- ✓ Mitwirkung bei Konzeption und Umsetzung von stadtweit einheitlichen Informationssicherheitsmaßnahmen

Awareness- und Schulungsmaßnahmen zum Thema Informationssicherheit

- ✓ Unterstützung bzw. Konzeption stadtweit einheitlicher Schulungsmaßnahmen
- Umsetzung individueller Awareness- und Schulungsmaßnahmen für Mitarbeitende in Ref / Ebs
- Vertretung und Repräsentation der Informationssicherheit im referats- / eigenbetriebsspezifischen Kontext

Reporting

- Erstellen regelmäßiger Berichte an die Leitungsebene des Res / Ebs
- ✓ Erstellen regelmäßiger Berichte an das ISM-Team für das stadtweite Reporting

Auditierung

- ✓ Durchführung von Auditierungen in Ref / Ebs
- ✓ Unterstützung des ISM-Teams bei Auditierungen

Die Auflistung der fachlichen Konzeptbausteine ist als nicht abschließend zu interpretieren. Im Hinblick auf die Umsetzung dieser Bausteine werden weiterführende Teilaspekte identifizierbar sein, die dann entsprechend auf ihre Eignung für eine stadtweite Standardisierung zu prüfen sein werden. In diesem Zusammenhang ist der Aufbau einer zentralen Wissensdatenbank zu den einzelnen Tätigkeitsbereichen notwendig, um die standardisierten Inhalte für alle Mitarbeitenden im Informationssicherheitsmanagement der LHM vorzuhalten und strukturiert fortzuschreiben.

4.3 Umsetzungsmaßnahmen

Um das fachliche Zielbild umzusetzen sind entsprechende Maßnahmen durchzuführen, die die fachlichen Konzeptbausteine (Kapitel 4.2) in der Sicherheitsorganisation der LHM etablieren und verankern. Diese Maßnahmen werden im Folgenden dargestellt.

Inhaltliche Entwicklung der stadtweiten Standards

Die fachlichen Konzeptbausteine müssen dem Zielbild entsprechend inhaltlich ausgestaltet werden. Hierzu sind entsprechende Workshops über alle Ref /Eb notwendig, um die bestehenden Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den referatsspezifischen Vorgehensweisen zu identifizieren und im Anschluss geeignet zu vereinheitlichen.

Fortschreibung und Verankerung der Standards im ISM der LHM



Hierbei geht es einerseits um die kontinuierliche Anpassung bzw. Fortschreibung der Standards sowie auch um die Steuerung ihres „Roll-Outs“ in allen Ref /Eb. Wesentliche Voraussetzung für Effizienzen in diesem Bereich ist der in Kapitel 3 als Umsetzungsmaßnahme ausgewiesene Übergang der Dienstaufsicht zu RIT-I A4.

Ausbildung von Tätigkeitsprofilen für dezentrale Informationssicherheitsbeauftragte

Die Tätigkeitsprofile von Mitarbeitenden im dezentralen Informationssicherheitsmanagement erfahren durch die angestrebten Standardisierungen erhebliche Änderungen im Hinblick auf Aufgabeninhalte, Priorisierungen und Vorgehensweisen. Diese Änderungen, auch bedingt durch Perspektiven- und Kulturwechsel, müssen in Form von klar umrissenen Tätigkeitsprofilen adressiert werden, um eine effektive und effiziente Durchführung des dezentralen Informationssicherheitsmanagements gewährleisten zu können. Darüber hinaus sind in diesem Zusammenhang individuelle Kompetenzentwicklungen einzuplanen und zu veranlassen.

Aufbau von Teams mit spezifischem Expertenwissen

Für spezifische Themenstellungen bietet es sich an, dass entsprechende Kompetenzen und Spezialwissen nicht über alle Mitarbeitenden hinweg aufgebaut werden, sondern im Rahmen von dedizierten Teams zielgerichtet entwickelt werden (Expertenteams). Ein Beispiel hierfür ist etwa der Bereich der Auditierung, der durch ein spezifisches Team von Experten einheitenübergreifend übernommen werden kann. Vor diesem Hintergrund sind entsprechende Themenbereiche zu identifizieren und Teams zu bilden, die den jeweiligen Aufgabenbereich dann ohne Fokus auf bestimmte Einheiten konzeptuell entwickeln bzw. umsetzen. Auch hier sind Maßnahmen zu individuellen Kompetenzentwicklungen einzuplanen und durchzuführen.

Mit der Umsetzung der dargestellten Maßnahmen wird das fachliche Zielbild des vorliegenden Konzepts umgesetzt. Teile dieser Maßnahmen sind kontinuierlich durchzuführen und müssen daher in der Linienorganisation bei RIT-I A4 verankert werden. Ein Beispiel hierfür sind etwa die stadtweiten Standards im dezentralen Informationssicherheitsmanagement, deren Fortschreibung dann als Linienaufgabe zu etablieren ist.

5. Pilotierung des Umsetzungskonzepts im MOR

Mit Beschlussfassung des Stadtrats vom 28.07.2021 wurde festgelegt, die in den Kapiteln 3 und 4 beschriebenen Inhalte des Umsetzungskonzepts für den Bereich Informationssicherheit im Mobilitätsreferat zu pilotieren.



Auf Grund des eng gefassten Zeitrahmes können im Hinblick auf die personalrechtliche bzw. organisationsbezogene Perspektive des Umsetzungskonzepts an dieser Stelle keine Aussagen getroffen werden. Die Durchführung von Stellentransfers, Änderungen im Aufgabengliederungsplan oder auch die Schaffung von neuen Organisationsstrukturen in Verbindung mit neuen Tätigkeitsprofilen und damit auch Perspektiven für Mitarbeitende in der Informationssicherheit sind im Laufe eines Quartals nicht pilotierbar.

Es verbleibt somit die fachliche Perspektive des Umsetzungskonzepts, über die eine mögliche Verprobung fachlicher Konzeptbausteine im MOR erfolgen kann. Konkret geht es in diesem Zusammenhang also darum, die Aufgaben des dezentralen Informationssicherheitsmanagements im Mobilitätsreferat durch eine / einen Mitarbeitende*n im Informationssicherheitsmanagement des IT-Referats abzubilden und durchführen zu lassen.

Da zum aktuellen Zeitpunkt keine Stellenschaffungen bzw. -besetzungen möglich und im IT-Referat keine freien Kapazitäten vorhanden sind, werden externe Kapazitäten für diesen Verantwortungsbereich im ISM des IT-Referats zugeschaltet. Ein entsprechender Abruf bei externen IT-Dienstleistern läuft zum Zeitpunkt der Konzepterstellung.

Sobald entsprechende Kapazitäten zur Verfügung stehen, werden seitens RIT-I A4 die folgenden Aktivitäten durchgeführt, um einzelne Konzeptbausteine zu pilotieren (vgl. Kapitel 4.2).

- Ansprechpartner für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ref / Ebs in allen Fragen der Informationssicherheit
- Erstellen der Umsetzungsvorschriften des Ref / Ebs
- Sicherstellen bzw. Begleiten des Risikomanagements Informationssicherheit im Ref / Eb
- Mitwirken bei Informationssicherheitsereignissen und -vorfällen des Ref / Ebs

Aus fachlicher Sicht wird sicherlich deutlich, dass es hierbei lediglich um die punktuelle Verprobung einzelner Konzeptbausteine gehen kann, die in dieser Form nur geringe Aussagekraft im Hinblick auf die Wirksamkeit des gesamten Umsetzungskonzepts aufweisen. Aus Sicht des Informationssicherheitsmanagements der LHM ist jedoch zu begrüßen, dass hierdurch zumindest die fehlende Besetzung der Informationssicherheit bei Referatsgründung kompensiert werden kann.

Es muss daher festgehalten werden, dass tatsächliche Synergien und qualitative Effizienzsteigerungen im dezentralen Informationssicherheitsmanagement erst dann generiert werden können, wenn das Umsetzungskonzept in allen Referaten und Eigenbetrieben Anwendung findet. Im Bereich der Informationssicherheit geht es im Sinne der Beschlussfassung schließlich nicht um die Reduktion vorhandener Doppelstrukturen, sondern in erster Linie um die Schaffung von stadtweit einheitlichen Standards im dezentralen Informationssicherheitsmanagement. Erst danach können Effizienzen in den vereinheitlichten Aufgabendurchführungen erzeugt werden, deren Effekte dann zu einer Steigerung des stadtweiten Informationssicherheitsniveaus genutzt werden können.

Arbeitspaket 05 - Projektmanagement

1. Sachstand

In der Beschlussvorlage (V02997) wurde dargestellt, dass durch eine Bündelung des dezentralen Projektmanagements erhebliche stadtweite Synergien möglich sind.

Effizienzsteigerungen und Qualitätsverbesserungen referatsübergreifend durch eine optimierte Ausnutzung der vorhandenen Ressourcen sowie eine hohe Professionalisierung wären die Folge.

Das RIT und POR wurden zur Ausgestaltung der Sollkonzeption zur Zentralisierung des IT-Projektmanagements aufgefordert. Dafür ist es erforderlich, die genaue Schnittstelle zwischen IT-Projektmanagement und organisatorischem Projektmanagement anhand von konkreten Kriterien zu definieren, um eine klare Zuordnung zum RIT bzw. POR zu ermöglichen.

Vorgehensweise:

Es wurde eine Arbeitsgruppe von it@M unter Leitung vom POR und RIT und aus einigen Referatevertreter*innen gebildet, die aufgeteilt an unterschiedlichen Aufgabenstellungen gearbeitet hat.

Auf Basis des Beschlusses des Stadtrats vom 28.07.21 – V02997- wurden Zielbilder für eine künftige Organisation entwickelt.

2. Ist-Zustand

In den Referaten werden in Summe gemäß Stellenplan Stand 31.07.2021 69 VZÄ Beschäftigte im PM ausgewiesen. Davon entfallen 15 VZÄ im KVR für Wahlprojekte.

Die Aufgabenerhebung der Projektleitungen und des Projektmanagement-Office hat keine stadtweiten signifikanten Unterschiede ergeben.

Die Bewertung des Status Quos mit einer SWOT-Analyse aus Sicht der Referate ergab die bereits in den Stellungnahmen der Referate dargestellten Argumente, wie z.B. räumliche Nähe, fachliche und referatsspezifische Kenntnisse sowie bessere Steuerungsmöglichkeiten.

Für das Szenario einer Zentralisierung wurde dargestellt, dass u.a. die Einflussnahme auf durchzuführende Projekte und entsprechende Steuerungsmöglichkeiten reduziert wären und die fachliche Distanz zu einem Qualitätsverlust führen würde.



Es wurde ferner eine Schnittstellenanalyse durchgeführt. Die Schnittstellenanalyse hat gezeigt, dass es in der heutigen Aufbauorganisation an den Schnittstellen keine nennenswerten Probleme gibt, die besondere Veränderungen erfordern würden.

3. Kriterien zur Abgrenzung von IT-Projekten und organisatorischen Projekten

Die gültige Definition von IT-Projekten gemäß Projektplus lautet:

Ein Projekt wird zum IT-Projekt, wenn das Projekt einen relevanten IT-Anteil hat und in die strategische IT-Projektportfolioplanung aufgenommen wurde.

Ein relevanter IT-Anteil liegt vor,

- wenn das erwartete Ergebnis des Projektes eine IT-Lösung ist (Eine IT-Lösung ist ein Ausschnitt aus der Gesamtheit der denkbaren Hardware- und Software-Komponenten),
ODER
- eine vorgeschaltete Machbarkeitsstudie für ein Projekt mit IT-Lösung durchgeführt wird,
ODER
- Strategieüberlegungen in Hinblick auf IT-Aufgaben angestellt werden,
ODER
- der Geschäftsprozess des Projektes durch die IT-Unterstützung dominiert wird (Beispiel: Durchführung einer Wahl).

Da IT-Projekte immer auch einen fachbezogenen Anteil beinhalten, kann die Leitung eines IT-Projektes sowohl aus dem IT-Referat als auch aus Fach- oder Querschnitts-Referaten besetzt werden.

Abgrenzung:

Bei Projekten mit geringem IT-Anteil an der Gesamtaufgabenstellung (wie zum Beispiel dem Neubau einer Schule) wird nur der IT-Anteil (zum Beispiel die IT- und TK-Vernetzung dieser Schule) als IT-Projekt geführt, nicht aber der IT-unabhängige Anteil (wie zum Beispiel die Bauleitung für die Errichtung des Gebäudes).

Andererseits können in IT-Projekten (wie zum Beispiel der Einführung des neuen Personalausweises) auch non-IT-Anteile enthalten sein (wie zum Beispiel die Personal- und Raumbeschaffung), die innerhalb des Projekts (z. B. als Teilprojekt) bearbeitet werden, sofern diese Anteile für das Projektergebnis zwingend erforderlich sind.

Projekte mit besonderen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Bauprojekte, bleiben außen vor.

Aus den Grundlagen wurde folgende Klassifikation von Projektarten erarbeitet:

LHM-Projektart	Definition	IT-Anteil	Hauptsächlicher Projektinhalt / Projektgegenstand lt. IPMA	Beispiel
IT-Projekt Software	Einführung einer neuen IT-Anwendung, Anpassung einer bestehenden IT-Anwendung, Sonderfall: Digitalisierungsprojekt	Überwiegender IT-Anteil	Forschungs- und Entwicklungsprojekt	Einführung Vorlagenverwaltungssystem stadtwweit
IT-Projekt Infrastruktur	Infrastrukturelle Anpassung, Aufrüstung, Neubau Sonderfall: Digitalisierungsprojekt	Überwiegender IT-Anteil	Forschungs- und Entwicklungsprojekt	Breitbandausbau, MSE Kritische Infrastruktur
Organisations-Projekt	Entwicklung, Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Organisation; Ablauf- und Aufbauorganisation	Kein	Organisationsprojekt	Reorganisation eines Fachbereiches, GPM, Gründung des MOR
Organisations-Projekt mit IT-Anteil	Entwicklung, Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Organisation; Ablauf- und Aufbauorganisation	Geringer IT-Anteil	Organisationsprojekt	MKM, e-Akte referatsbezogen
IT-Projekt mit Organisationsanteil	Anpassung/Einführung einer IT-Lösung, die prozessuale, organisatorische Änderungen der Geschäftsprozesse mit sich bringt Sonderfall: Digitalisierungsprojekt	Überwiegender IT-Anteil	Forschungs- und Entwicklungsprojekt	E-Akte (als Programm)
Fachspezifische Projekte	Projekte innerhalb eines Referats/EB mit hohem fachspezifischem Anteil, nicht als Organisationsprojekt einzustufen, Investitionsprojekte	Kein bis geringer IT-Anteil	Investitionsprojekt, Organisationsprojekt	Bau einer Schule, eines Tunnels, einer Kläranlage..., Beschaffung von Feuerlöschern, Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit, Kooperativer Ganztagsunterricht, Kinderschutz

Digitalisierungsprojekte werden beschrieben als solche Projekte, mit denen „IT-basierte Innovationen konzipiert und realisiert“ werden und welche technische sowie fachliche Aspekte umfassen (Hess & Barthel).

Gemäß Beschlussvorlage V02997 besteht der Auftrag, die genaue Schnittstelle zwischen dem IT-Projektmanagement und dem organisatorischen Projektmanagement zu definieren.

Hierbei sollen Kriterien entwickelt werden, die die Zuordnung zum organisatorischen Projektmanagement bzw. IT-Projektmanagement ermöglichen.

Spezifisches Projektmanagement, bei denen die Projektleitung neben den Methodenkompetenzen über das fachliche Know-how-verfügen muss, bleiben außen vor.

Die Arbeitsgruppe hat als Zwischenresultat festgestellt, dass die Klassifikation allein nicht ausreichend ist, um eine sinnvolle Veränderung der Aufteilung der PM-Beschäftigten vorzunehmen.



Eine kurzfristige Abfrage bei den GPAM-Leitungen hinsichtlich der eigenen Einschätzung der aktuell durchgeführten Projekte ergab ein Verhältnis von 61 IT-Projekten zu 7 (Misch)-Organisationsprojekten, welches noch zu vervollständigen und anhand der Kriterien abzugleichen wäre.

Im Hinblick auf aktuelle größere Programme und Projekte, wie die Einführung der E-Akte, ist davon auszugehen, dass sich der Anteil der IT-Projekte mit hohem organisatorischem Anteil noch erhöhen wird.

Das bedeutet, dass zusätzlich zu den Klassifikationen weitere Kriterien zu definieren sind, um eine sinnvolle Abgrenzung zu erhalten. Zum einen wird empfohlen, die aktuellen und gemäß der Vorhabensplanung künftig vorgesehenen Projekte mit den Projektleitungen der Referate im Detail zu betrachten. Außerdem sind Kriterien, wie die individuellen Qualifikationen und Berufserfahrungen heranzuziehen.

Der Leistungsschnitt 2.0 ergibt sich dann aus den beschriebenen individuellen Folgeanalysen.

4. Soll-Zustand

Ausgehend vom Änderungsantrag des Stadtrats vom 21.07.2021, Vor- und Nachteile der Ausgestaltung unter Zuhilfenahme objektiver Betrachtung und Analyse der betroffenen Prozesse zu beleuchten, hat die Arbeitsgruppe auf der Grundlage des Stadtratsbeschlusses vom 28.07.2021 Zielszenarien entwickelt und bewertet.

Nutzwertanalyse für AP		Thema: Projektmanagement		Stand 10.09.2021			
Lfd. Nr.	Gebildete Kriterien	Erläuterung	Gewichtung (insgesamt 100 %)	Szenario 1a: Zentralisierung der IT-PL in it@M/KCs REFweise + Pool		Szenario 1b: Vollständige Zentralisierung der IT-PL in it@M-KM (neu) oder RIT-3 (neu)	
				Erfüllungsgrad	Nutzwert	Erfüllungsgrad	Nutzwert
1	Effizienzsteigerung	weniger Schnittstellen schlanke Prozesse VZÄ-Einsparungen	30	3	90	3	90
2	Hohe Qualität und Professionalität	einfachere Personaldisposition einheitliche Qualifizierungen Wissenstransfer / zentrales Wissensmanagement Fachwissen PM einheitliche Tools und Methoden	10	2	20	3	30
3	Kund*innenzufriedenheit	Kunden = Referate fachlicher Bezug ganzheitliche Beratung partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereich Support Oberste Führungsebene	20	3	60	2	40
4	Mitarbeit*innen-zufriedenheit	IT-Schaffende IT-Nutzer*innen	5	2	10	2	10
5	Klare Aufgabenverteilung	eindeutige Ansprechpartner AKV-Prinzip klare Zuständigkeiten	10	3	30	2	20
6	Optimierte Struktur gegenüber IST	klare Strukturen gute Vertretungsmöglichkeiten Teamgröße Führungsmöglichkeiten	10	3	30	3	30
7	bessere Information und Kommunikation	bessere Zusammenarbeit intern und extern gute Vernetzung einfache Info- und Kommuwege	5	3	15	2	10
8	attraktive Arbeitsplätze	Flexibilität Mitgestaltung Sinnhaftigkeit PE-Möglichkeiten	5	3	15	3	15
9	Ausrichtung auf IT-Strategie	einheitliches Verständnis Berücksichtigung bei der operativen und begleitenden Umsetzung	5	3	15	3	15
Summe			100		285		260

Platzierung
Erfüllungsgrad:
0 erfüllt das Kriterium nicht
1 erfüllt das Kriterium kaum
2 erfüllt das Kriterium mittel
3 erfüllt das Kriterium gut

Bewertung nicht einheitlich

Nutzwertanalyse

Lfd. Nr.	Kriterien	Erläuterungen zu den gebildeten Kriterien	Gewichtung	Szenario 1a: Zentralisierung der IT-PL in it@M/KCs REFweise + Pool	Szenario 1b: Vollständige Zentralisierung der IT- PL in it@M-KM (neu) oder RIT-3 (neu)
				Begründung	Begründung
		gebildeten Kriterien → Inhalt			
1	Effizienzsteigerung	weniger Schnittstellen schlanke Prozesse VZA-Einsparungen einfachere Personaldisposition		Die Anzahl der Schnittstellen verringert sich nicht. Keine echte Zentralisierung, da nicht EINE Stelle (Ziel: "Ähnliche Aufgaben werden zentral an einer Stelle zusammengeführt").	Echte Zentralisierung; Alles PM aus einer Hand
2	Hohe Qualität und Professionalität	einheitliche Qualifizierungen Wissenstransfer / zentrales Wissensmanagement Fachwissen		Fachwissen mehr vorhanden; Wissenstransfer in den KC's besser möglich	Einheitliche PM-Standards; einfacherer Wissenstransfer; Fachwissen geht verloren
3	Kund*innenzufriedenheit	einheitliche Tools und Methoden Kunden = Referate fachlicher Bezug ganzheitliche Beratung partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereich Support Oberste Führungsebene		Zufriedenheit hängt von der Qualität des PL ab, nicht, wo er verortet ist. Bessere fachliche Nähe innerhalb der KC's	Zufriedenheit hängt von der Qualität des PL ab, nicht, wo er verortet ist.
4	Mitarbeiter*innen-zufriedenheit	IT-Schaffende IT-Nutzer*innen		Mitarbeiter*innen empfinden bei Ansiedlung innerhalb der KC's noch einen Bezug zu ihrem Referat	neues Team im RIT kann motivierend sein
5	Klare Aufgabenteilung	eindeutige Ansprechpartner AKV-Prinzip klare Zuständigkeiten		durch Ansiedlung innerhalb der KC's und Referatezuständigkeit gut gewährleistet	eine neue Org.struktur kann sich besser nach AKV strukturieren
6	Optimierte Struktur gegenüber IST	klare Strukturen gute Vertretungsmöglichkeiten Teamgröße Führungsmöglichkeiten		Der Personalübergang in die KC's erhöht deren Teamgröße und Führungspanne, zwei unterschiedliche Sichtweisen Referate und RIT-I	bessere Vertretungsmöglichkeiten; optimale Teamgröße abbildbar, zwei unterschiedliche Sichtweisen Referate und RIT-I, für Referate teilweise Nutzwert 2
7	bessere Information und Kommunikation	bessere Zusammenarbeit intern und extern gute Vernetzung einfache Info- und Kommuwege		Interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb der KCs und mit den Fachreferaten möglich.	interne Zusammenarbeit innerhalb des Pools gut möglich, nach extern entstehen Schnittstellen
8	attraktive Arbeitsplätze	Flexibilität Mitgestaltung Sinnhaftigkeit PE-Möglichkeiten			
9	Ausrichtung auf IT-Strategie	einheitliches Verständnis Berücksichtigung bei der operativen und begleitenden Umsetzung		Ausrichtung auf die stadtweite Strategie durch Anbindung innerhalb KM gewährleistet	Ausrichtung auf die stadtweite Strategie durch Anbindung im RIT gewährleistet

Platzierung

Erfüllungsgrad:
erfüllt das Kriterium nicht 0 Punkte
erfüllt das Kriterium kaum 1 Punkt
erfüllt das Kriterium mittel 2 Punkte
erfüllt das Kriterium gut 3 Punkte

Darüber hinaus wurden vom Auftrag abweichende Mischszenarien, wie Differenzierung zwischen großen und kleineren Referaten vorgeschlagen, aus Zeitgründen aber nicht näher betrachtet.

Eine Bewertung des Ist-Zustandes ist in Ansätzen erfolgt, müsste im Vergleich zum Zielbild genauer beschrieben werden, um die Unterschiede zu objektivieren. Die Vertreter*innen der Fachreferate gehen davon aus, dass die hier dargestellten Szenarien gegenüber der IST-Situation keine wesentliche Verbesserung darstellen würden.

Das Zielbild, die bisherigen IT-Projektleitungen in den entsprechenden Kundencentern (KC) von it@M aufzuteilen, verspricht nach Meinung der Vertreter*innen des POR und it@M folgende Vorteile:

- Es können möglicherweise stadtweit Synergieeffekte gewonnen werden, wenn Projektleitungen zusammengezogen werden: Lernen von den Besten
- Projektmanagement kann in der LHM teilweise einheitlicher weiterentwickelt werden
- Die Ressourcensteuerung im PL-Bereich wird in Teilbereichen erleichtert
- Die Einführung neuer gesamtstädtischer Technologien wird erleichtert
- Mitarbeiter*innen-Zufriedenheit: Mitarbeiter*innen empfinden bei Ansiedlung innerhalb der KC noch einen Bezug zu ihrem Referat



- Klare Aufgabenverteilung durch Ansiedlung innerhalb der KC und Referatezuständigkeit ist gut gewährleistet
- Verortung von Projektmanagement und Anforderungsmanagement in den KC ermöglicht interdisziplinäre Zusammenarbeit in agilen Teams
- Mögliches Angebot KM-übergreifender einheitlicher Schulungen zu Methoden und Tools

Es wurden jedoch auch eine Reihe von Nachteilen bzw. Risiken identifiziert. Nachfolgend ein Auszug aus der durchgeführten SWOT-Analyse:

- Bereits seit dem LS 1.0 sind die Wünsche des Kunden aus Sicht einiger Referate nicht mehr im Fokus. Es ist davon auszugehen, dass aufgrund der weiteren Entfernung der IT von den Fachthemen, die Wünsche der Kund*innen noch weniger im Mittelpunkt stehen, nicht erfüllt werden und damit die Akzeptanz der Projekte schwindet.
- Der Zugriff der PL auf it@M Ressourcen ist gegeben, aber der einfache Zugriff auf Ressourcen der Fachreferate ist nicht mehr gegeben.
- Das Vertrauen der Fachbereiche ins Projekt muss deutlich schwerer erarbeitet werden, die Herausforderung ein schlagkräftiges Projektteam mit allen Kompetenzen zu schmieden steigt
- Verzögerungen und Mehraufwände / Mehrkosten bei Projekten sind sicher, da eine umfassende Synchronisation z.B. Orga-Projekten, Fachprojekten, Veränderungsmanagement etc. erforderlich wird; die Zahl der Schnittstellen steigt.
- Es entsteht kein einheitliches Projektmanagement über alle Fachlichkeiten (z.B. Bauprojekte etc.) und es werden neue Doppelstrukturen durch die Trennung von Orga-, Fach- und IT-Projekten geschaffen. Diese unklare Teilzentralisierung führt bei den Dienstkräften zu Unverständnis und verhindert positive Effekte (z.B. JobRotation, etc.).
- Ein Großteil des Personals der GPAMs, insbesondere aber auch die Projektleitungen, lehnen die erneute Veränderung ab und durch den Entfall der hohen Bindung des Personals an die Fachtätigkeit sind Kündigungen und Veränderungen weg von der IT oder der Verwaltung zu befürchten.
- Die GPAM-Einheiten und insbesondere die Projektleitungen sind ausgelastet. Synergien, die eine Reorganisation rechtfertigen, sowie die Bezifferung von positiven wirtschaftlichen Effekten für das Szenario sind schwer zu ermitteln.

Die Aufteilung in die KC ist keine „echte“ Zentralisierung, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten sind verlagert, aber nicht behoben.

Das Vertrauen der Fachbereiche ins Projekt muss zusätzlich schwerer erarbeitet werden. Diese Herausforderung erfordert ein schlagkräftiges Projektteam mit allen Kompetenzen.

Die mit dem Beschluss - V 02997 - beschriebenen Synergieeffekte sind darüber hinaus nur teilweise erreichbar, da ein übergreifender Einsatz und die erforderliche Projektsteuerung auf Basis von verbindlichen Qualitätsstandards nur eingeschränkt möglich sein werden.



5. Vorgehensvorschlag

Seitens der Vertreter*innen der Fachreferate wird für eine Beibehaltung des Status Quos plädiert,, da die im Rahmen der Arbeitsgruppe ermittelten Synergien und Vorteile einer Bündelung des Projektmanagements gegenüber den Auswirkungen der organisatorischen Veränderungen und weiteren Nachteilen nicht überwiegen.

Seitens des POR und RIT wird folgender Vorgehensvorschlag eingebracht: Das POR wird zusammen mit dem RIT beauftragt, die Kriterien zur Aufteilung der PM-Beschäftigten in Abstimmung mit den Betroffenen zu entwickeln und einen Vorschlag für den Leistungsschnitt 2.0 abzuleiten.

Aktuelle Projekte bleiben bei der Betrachtung außen vor, um den Projektauftrag nicht zu gefährden.

Die zu erwartenden wirtschaftlichen Effekte, wie Verringerung des Koordinationsaufwandes, bessere Personalauslastung etc. werden bei der weiteren Erarbeitung berücksichtigt.

Arbeitspaket 06 – paul@

1. Sachstand

Im Rahmen des Programms neoIT erfolgte 2019 die Integration von SAP-Einheiten aus it@M (Servicebereich SAP-Dienste) und dem dIKA der Stadtkämmerei in das SAP CCoE im Kundenmanagement bei IT@M (ITM-KM6).

Der Basisbetrieb und die Administration des städtischen Rechnungswesens MKRw sowie die Weiterentwicklung des SAP-Standards mittels kundeneigener Programmierung waren bereits vor der Reorganisation bei it@M angesiedelt. Die Fachmodulbetreuung und die im Rahmen des Standards möglichen Einstellungen am System (Customizing) wurden im dIKA vorgenommen.

Im Rahmen der Umsetzung der Reorganisation wurde im Kundenmanagement der Bereich KM6 - SAP-CCoE (Customer Center of Expertise) etabliert. Hier wurden die oben genannten Einheiten mit dem Ziel zusammengeführt, den Service SAP – bestehend aus SAP-System- und Applikationsbetrieb - **aus einer Hand und ohne Reibungsverlusten** - durch die bisher bestehende organisatorische Trennung anbieten zu können. Vollumfänglich betreut werden bisher im CCoE die SAP-Systemlandschaft der Stadtkämmerei und von it@M. Darüber hinaus werden die SAP-Infrastruktur der Münchner Stadtentwässerung, der Münchner Kammerspiele und der Markthallen München und auch bereits die SAP-Systemlandschaft für das POR beim SAP CCoE betrieben.

Die Modulbetreuung und den fachlichen Betrieb für das paul@-System des POR (z. B. Customizing der HCM-Applikationen, Jobeinplanung, Monitoring der Jobs, Benutzerverwaltung) in das SAP CCoE zu integrieren (der SAP-Basisbetrieb, die Administration des Systems sowie die Programmierunterstützung liegen auch hier schon in der Verantwortung von it@M), wurde aus Kapazitätsgründen zurückgestellt.

2. Stärken/Schwächen der Ist-Situation

Effizienz:

- Stärken – Der Personal-Recruiting-Prozess für das SAP-paul@-Team lief in der Vergangenheit weitestgehend über den Fachbereich im POR bzw. aus dem dIKA/GPAM-Umfeld. Aus diesen Quellen wurde regelmäßig neues Personal für paul@ rekrutiert. Die organisatorischen Prozesse und die IT-Prozesse waren bislang für die im POR verorteten SAP-Anteile schlank und auf das POR angepasst. Sofern sich die Bearbeitung rein POR-intern – nur zwischen Fachbereichen und paul@ abwickeln lässt, sind kurze Wege und schnelle und flexible Bearbeitung etabliert.
- Schwächen – Zwischen dem SAP-Applikationsbetrieb im POR und dem bei IT@M verorteten SAP-Systembetrieb und der SAP-Entwicklung sowie den weiteren Einheiten bei IT@M bestehen diverse Schnittstellen in der Zusammenarbeit für die Betriebssicherung und



Weiterentwicklung der gesamten SAP-HCM-Lösung für das Personalmanagement, die naturgemäß viel Abstimmungsaufwand bedeuten und aus IT-Sicht aufgrund der geteilten IT-Verantwortung nicht optimal laufen.

Das fachliche und technische Anforderungsmanagement im SAP-HCM-Umfeld ist aktuell auf mehrere Stellen im POR und bei IT@M verteilt.

Hohe Qualität und Professionalität:

- Stärken – Die Nähe zum Fachbereich im POR hat auch immer als Wissenstransfer von fachlichen Themen gedient, somit war ein Austausch auf Augenhöhe oft gegeben.
- Schwächen – Ein gemeinsames Tool für den Wissenstransfer und für die Bereitstellung des Know-Hows ist in Form des Solution Managers erst im Aufbau.

Kund*innenzufriedenheit:

- Stärken – Die jetzige Zuordnung von paul@ zum POR wird von der fachlichen Seite sehr positiv bewertet.
- Schwächen – paul@ ist ein Sonderbereich mit IT-Schaffenden innerhalb des POR und befindet sich seit Jahren im Status einer „Sondergenehmigung“. Der Betrieb der SAP-Systemlandschaft für die Personalmanagementprozesse als Querschnittsprozesse innerhalb der LHM ist somit aktuell auf zwei Referate innerhalb der LHM verteilt. Die Reaktions- und Lösungszeiten für das Incident- und Changemanagement sind dadurch häufig erhöht.

Mitarbeiter*innenzufriedenheit:

- Stärken – Die Prozesse für SAP HCM innerhalb des POR sind heute eingespielt, was durch hohe Zufriedenheitswerten zwischen Nutzern in den Fachbereichen und paul@-Kolleg*innen belegt wird.
- Schwächen: Die Kommunikation zwischen POR und it@M ist heute erschwert. Reibungsverluste führen oft zu Rückfragen und aufwendigen Recherchen. Es besteht dauerhafte Unsicherheit innerhalb des SAP-paul@-Teams und bei SAP CCoE aufgrund der anhaltenden Diskussion über die Sonderstellung des SAP-HCM-Applikationsbetriebes innerhalb des Hoheitsbereiches.

Klare Aufgabenverteilung:

- Stärken – paul@ hat eine bewährte Struktur, und die Aufgaben sind klar verteilt. Vertretungsregelungen sind geschaffen.
- Schwächen –Es gibt heute eine Grauzone zwischen der Aufgabenverteilung zwischen POR und IT@M.

Information und Kommunikation:

- Stärken – Die Informations- und Kommunikationskultur hat sich im POR im Laufe der Jahre aufgebaut und entwickelt.
- Schwächen – Die Schnittstellen und Kommunikationswege zwischen POR und RIT/IT@M/CCOE führen im Einzelfall zu Missverständnissen.



Attraktive Arbeitsplätze:

- Stärken – Die Personalentwicklungschancen basieren auf den Standardregeln der LHM.
- Schwächen – Die Aufgaben von paul@ sind vermehrt Nischen-Tätigkeiten innerhalb des POR. Das SAP-spezifische Knowhow für das „Customizing“ ist am Markt schwer zu rekrutieren. Eine stadtinterne Besetzung ist unabhängig von der organisatorischen Verortung des Bereichs dauerhaft sinnvoll, analog der Vorgehensweise bei der weiteren „fachnahen“ SAP-Modulbetreuung im Hoheitsbereich.

Ausrichtung auf IT-Strategie:

- Stärken – Die IT-Strategie wurde oft über die GPAM-Infosteuerung vorangetrieben.
- Schwächen – strategische Potentiale werden heute durch die Aufgabentrennung im SAP-Bereich zu wenig genutzt oder zu spät erkannt.

3. Lösungsvorschlag:

Der Lösungsvorschlag umfasst die Darstellung der Ziellösung für die organisatorische Verortung von SAP Paul@ bei IT@M im SAP CCoE für den SAP HCM Applikationsbetrieb inkl. User- und Berechtigungsmanagement sowie für Fachliche Analyse und Facharchitektur für das SAP HCM.

Der Lösungsvorschlag umfasst nicht die zukünftige organisatorische Regelung für das derzeit im Aufbau befindlichen SAP BW/4HANA-System. Die Verortung der Softwareadministration für das Workforce Managementsystem (ASES-System - 3 VZÄ), sowie die Reporterstellung in den Ad-dOns Centric/Alto durch den Fachbereich selbst, wie bisher ist ebenfalls nicht Gegenstand der Betrachtung. Beide genannten Systeme werden aktuell über das Programm NeoHR bereitgestellt und befinden sich noch im Projektstatus.

Da bereits bei IT@M-KM in der Vergangenheit das SAP CCoE mit einem umfassenden Aufgabenspektrum für SAP aufgebaut ist und im POR ein etabliertes Team für SAP HCM für das Applikationsmanagement zur Verfügung steht, hat sich die Fusion des SAP CCoE bei IT@M mit dem SAP-Paul@-Bereich im POR als naheliegende und zielführende Lösungsszenario nach der Bewertung bestätigt.

Zum Abbau der Doppelstrukturen im Bereich des SAP Business Applikationsmanagements wird die Betreuung des paul@-Systems mit allen bestehenden SAP ERP HCM-Applikationen in den SAP Applikationsbetrieb bei IT@M im SAP CCoE integriert (ca. 15 VZÄ)

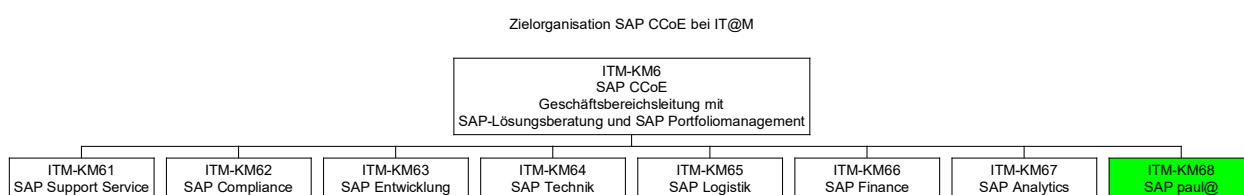
Das paul@-Team wird dabei in die bestehende Servicebereichsstruktur im SAP CCoE als eigener Servicebereich angesiedelt (siehe heutiger Status Quo im POR) und künftig bei Bedarf auch weiter aus- und aufgebaut.



Das SAP CCoE wird mit Fertigstellung der neuen Bürogebäude im Agnes-Pockels-Bogen aus dem E-Campus im Georg-Brauchle-Ring, in die Qubes (Agnes Pockels Bogen) ziehen. Die Räumlichkeiten sind so geplant, dass das Gesamtteam dort ausreichend Platz finden wird. Die Ausplanung der Fläche wird dann mit dem paul@ Team gemeinsam vorgenommen, damit jeder sich dort wiederfinden kann. Spätestens mit dem Bezug der Qubes (Stand heute ca. Ende 2022 / Anfang 2023) soll das Team auch räumlich, in gemeinsamen Büroräumen zusammensitzen, da es für die Teamzusammengehörigkeit unabdingbar ist.

In der aktuellen Corona Situation haben bereits alle gezeigt, dass wir schon jetzt Referatsgrenzen übergreifend letztlich nur 1-Click voneinander entfernt sind.

Über gemeinsame, regelmäßige Evaluierungszyklen mit dem Hauptpartner POR, werden wir sicherstellen, dass die Leistung des Teams und die Sicherstellung der kritischen Prozesse jederzeit gewährleistet ist.



Die Zusammenarbeit zwischen der IT und dem Fachbereich im POR zur Klärung und Abstimmung aller fachlich-technischen Aspekte für den Betrieb und die Weiterentwicklung des SAP HCM wird virtuell im Sinne einer Matrixorganisation mit den bisherigen, etablierten Strukturen (Kommunikationswege, Gremien etc.) zwischen POR und SAP CCoE weitergeführt.

In den Servicebereich KM68 werden neben den SAP Modulbetreuer*innen für das SAP HCM – entsprechend dem Status Quo - auch zwei SAP-HCM Fachanalyst*innen und eine SAP HCM Facharchitekt*in verortet, mit dem Ziel auch zukünftig die enge Verzahnung zwischen fachlichen und technischen Fragen rund um die Personalmanagement und Personalabrechnung zwischen SAP-paul@ und POR-Fachbereich in der bewährten Manier aufrechtzuerhalten.

Diese zusätzlichen Ressourcen arbeiten dann mit den entsprechenden Wissensträgern aus dem KC6 (SAP-IT-Architektur und technische Fachanalyse) im gleichen Haus eng zusammen, um auch hier Potentiale aus der Ist-Situation zu heben.

Die Servicebereiche KM65 bis KM68 umfassen nach Umsetzung des Leistungsschnitts 2.0 das gesamte SAP Geschäftsprozessportfolio der LHM für Münchner Kommunale Rechnungswesen, Immobilienmanagement, Logistik, Analytics und Personalmanagement.



Im SAP CCoE ist bereits ein eigener Support-Service (KM61) etabliert, der die Zusammenarbeit mit der Kundenseite zusätzlich unterstützt (Incident-, Problem- und Changemanagement).

Es besteht die Möglichkeit das SAP HCM User- und Berechtigungsmanagement in den Servicebereich KM62 Compliance zu integrieren (3 VZÄ). Dies wird im Rahmen der Umsetzung des Beschlusses mit allen Beteiligten geprüft und abgestimmt.

Komplexe Entwicklungsaufgaben zur Weiterentwicklung der paul@-Systemlandschaft werden durch das bei der SAP Entwicklung (KM63) vorhandene Knowhow unterstützt. Die Bereitstellung und der Betrieb der kompletten SAP-Systeminfrastruktur für das POR obliegt – wie bisher - der SAP Technik (KM64).

Durch die Integration des Paul@-Applikationsbetriebs in das SAP CCoE sind nachstehende Synergieeffekte für Planung, Bereitstellung, Weiterentwicklung und Betrieb der SAP HCM-Systemlandschaft zu erwarten:

- Klare, einheitliche Aufgabenverordnung des gesamten SAP-Bereiches /SAP Portfolios für den Hoheitsbereich bestehend aus SAP Administration, SAP Anwendungsentwicklung und -customizing an einer einzigen Stelle im SAP CCoE.
- Damit ist die Voraussetzung für ein enges, vernetztes Arbeiten im Sinne des SAP-Systemhauses – wie in vielen Unternehmen realisiert - mit kurzen Reaktions- und Lösungszeiten innerhalb des SAP CCoE und in Zusammenarbeit mit den weiteren Stellen bei IT@M (z.B. Netzwerktechnik, Rechenzentrumsbetrieb) geschaffen
- Hauptkunde von SAP HCM ist das POR. Zur Aufrechterhaltung der bewährten Zusammenarbeit mit allen Fachbereichen im POR werden die bekannten Strukturen (Kommunikationswege, Gremienstrukturen) im Sinne einer Matrixorganisation weitergeführt. Ein Änderungsbedarf, der in Zusammenhang mit dem Programm NeoHR hier ggf. zukünftig zu berücksichtigen ist, wird im Rahmen der Beschlussumsetzung mit allen Beteiligten abgestimmt.
- Vereinfachte Kommunikation und kurze Abstimmungswege für alle weiteren IT-Aufgaben (z.B. IT-Budgetplanung, Projekt- und Serviceportfolioplanung, Vorbereitung und Umsetzung neuer IT-Lösungen, Sicherstellung des System- und Applikationsbetriebs)
- Kürzere Reaktionszeiten und Umsetzungsmöglichkeiten auf die derzeit bestehende rasante Technologieweiterentwicklung im SAP-Umfeld (S4HANA, SAP Cloudlösungen) für die Sicherstellung des weiteren Digitalisierungsausbaus

Im Einzelnen werden folgende Chancen/Risiken gesehen, die mit der Fusion verbunden sind:

Chancen:

- Über die „gelebte“ Matrixorganisation zwischen SAP paul@ und dem Fachbereich im POR bleiben Prozesse und Schnittstellen so effizient wie gewohnt und weitgehend identisch.
- Der ganzheitliche Ansatz bleibt erhalten und ist die erwartete, beste partnerschaftliche Lösung.



- SAP-HCM-Anforderungsmanagement ergänzt/erweitert das Spezial-Knowhow und profitiert selbst von der Fusion. Damit wird die SAP HCM-Lösung aus einer Hand an einer Stelle zur Verfügung gestellt.
- Qualifizierung, Wissenstransfer und -management wird sichergestellt, da aus beiden Welten (POR und it@M) die Informationen und die Kommunikation barrierefrei gestaltet werden kann. Der Solution Manager kann zum zentralen Wissensmanagement aufgebaut werden.
- Auch die Teamgröße von paul@ ist eine der Stärken dieser Lösung. Vertretungsregelungen bleiben erhalten und der HCM-Betrieb, mit der Hauptaufgabe des monatlichen Zahltags für ca. 60.000 Entgeltempfängern, bleibt gesichert.
- Etablierte Strukturen und Kommunikationsbeziehungen bleiben erhalten und folglich auch die Zufriedenheit der beteiligten Akteure im Tagesgeschäft. Chancen zur Personalentwicklung sind innerhalb der IT-Organisation erhöht. Durch die Matrix-Organisation mit dem POR bietet sich zudem auch weiterhin die Möglichkeit für Interessent*innen aus dem Fachbereich, sich beruflich in Richtung Technik zu verändern.
- Auch für die Zukunft ist zu beachten, dass die Aufgaben von paul@ im SAP-HCM-Umfeld gesuchte Nischen-Tätigkeiten innerhalb der SAP-Architektur darstellen. Diesem besonderen Umstand muss sowohl bei Förderung des Bestandspersonals als auch in Zukunft bei Personalrekrutierungsprozessen Rechnung getragen werden, um sich dieses Spezialisten-KnowHow dauerhaft zu erhalten.
- Durch die Integration des Anforderungsmanagements in den Servicebereich SAP paul@ wird das Verständnis zur Ausrichtung der täglichen Arbeit auf die IT-Strategie der LHM weiter gestärkt und die Zusammenarbeit mit stadtweiten strategischen Projekten erleichtert.
- Erleichterter Umgang mit den Zukunfts-Herausforderungen im SAP-Umfeld , z.B. dem bevorstehenden Wechsel vom klassischen SAP ERP HCM (paul@-System) in Richtung neuer Public-Cloud-Welt mit SuccessFactors, S/4HANA wegen auslaufender Wartungsfenster sowie zum weiteren Digitalisierungsausbau, mit der gebündelten Schlagkraft des gesamten SAP-Bereichs im IT-Referat im Vergleich zu den sehr begrenzten Möglichkeiten eines isolierten Sonderbereichs.

Risiken:

- Aufgrund der aktuellen Haushaltssituation können Nachbesetzungen von offenen Stellen aktuell nur innerhalb von it@M erfolgen. Bisher ist das Recruiting von paul@-Spezialist*innen beinahe ausschließlich aus dem POR erfolgt. Hier ist eine pragmatische Vereinbarung zwischen POR und it@M sinnvoll, auch nach der Umorganisation eine fachbereichsnahe Besetzung der HCM-Modulbetreuerpositionen weiterhin zukünftig zu ermöglichen und zu unterstützen.

Umsetzung:

Die Umsetzung der Organisationsänderung für den paul@-Betrieb wird gemäß Absprache mit dem POR (Fachbereiche, GPAM) in enger Abstimmung mit den betroffenen Fachbereichen durchgeführt. Insbesondere die Übergangszeit wird gemeinsam gestaltet. Inwieweit einzelne spezifische Tätigkeiten, die schwerpunktmäßig eindeutig die fachliche Konfiguration betreffen, im Fachbereich verbleiben, wird gemeinsam abgestimmt. Die Zielorganisation soll unter Berücksichtigung



anstehender Umzüge bei it@M und beim POR voraussichtlich Ende 2022 / Anfang 2023 zum Tragen kommen.

Arbeitspaket 07 – sonstige Aufgaben in den GPAMs

1. Analyse des IST-Zustandes

Über die Kernaufgaben in den Bereichen Anforderungsmanagement, Geschäftsprozessmanagement, Digitalisierung, Fachliche Dienste und Projektmanagement hinaus werden in den GPAMs viele weitere Aufgaben wahrgenommen. Das AP7 hat diese Aufgaben von den Referaten gesammelt und konsolidiert. Die Eigenbetriebe waren von dieser Betrachtung ausgenommen.

Es hat sich herausgestellt, dass vier Aufgabenbereiche in allen bzw. den meisten GPAMs vorhanden sind. Dabei handelt es sich um:

- die Business-Requirement (BR)-Steuerung
- die Funktion des zentralen Ansprechpartners für die Fachbereiche, it@M und RIT
- das Supplier Management
- das IT-Veränderungsmanagement.

1.1 BR-Steuerung

Derzeit sind die GPAMs Erstansprechstelle der Fachbereiche im Hinblick auf neue Anforderungen an die IT. Es wird sichergestellt, dass ein*e Fachanalyst*in aus dem Bereich Anforderungsmanagement ein Business Requirement erstellt. Darüber hinaus wird der Umsetzungsstatus überwacht und es werden regelmäßige Kundengespräche durchgeführt.

1.2 Zentrale Ansprechstelle für die Fachbereiche, it@M und RIT

Die GPAMs sind derzeit Ansprechpartner für Anliegen unterschiedlichster Art, die die IT betreffen. Dies sind beispielsweise

- Fragen von it@M und RIT zu örtlichen Gegebenheiten (Standort von Hardware, Ansprechpersonen, Zuständigkeiten etc.),
- Fragen der Anwender*innen zur Anwendung von IT-Standardprodukten, Nachfragen zum Bearbeitungsstand von Tickets (insbesondere in dringenden Fällen und wenn beim Servicedesk keine Erreichbarkeit oder Rückmeldung geben ist),
- Fragen zum Umsetzungsstand stadtweiter Projekte, Fragen und Aufträge im Hinblick auf Revisionsamtsprüfungen von IT-Systemen.

Die GPAMs funktionieren hier als Kommunikationsschnittstelle zwischen den Referaten und der IT. Die Mitarbeiter*innen in den GPAMs sind persönlich ansprechbar, nehmen Anliegen auf, speisen sie in die richtigen Kanäle ein, verfolgen sie weiter und melden das Ergebnis zurück. Der persönliche Kontakt ist in Fällen, in denen den Betroffenen keine klaren Ansprechpersonen bekannt sind,



ein wichtiges Element für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Referaten und der IT. Daher muss diese Funktion auch nach einer Umorganisation erhalten bleiben und wahrgenommen werden.

1.3 Supplier Management

Das Supplier Management im Referat ist das Gegenstück zum Service Level Management bei it@M. Beide Parteien handeln die Service Level Agreements (SLA) aus und vertreten dabei das Fachreferat (Supplier Management) oder die IT (Service Level Management).

Zu den Aufgaben des Supplier Managements gehören neben dem Verhandeln über die SLA die Überwachung der getroffenen Vereinbarung auf Referatsseite, ggf. Eskalation bei Nichteinhaltung, Überwachung der Servicequalität und der Kosten und die Erarbeitung von Fortschreibungs- und Verbesserungsvorschlägen.

1.4 IT-Veränderungsmanagement

In den GPAMs werden Veränderungen durch die Einführung oder Anpassungen von IT-Anwendungen hinsichtlich der Auswirkungen auf die Betroffenen begleitet. Hierzu gehören

- Das Aufgreifen von Widerständen der Betroffenen, Sichtbarmachen des Nutzens für den Wandel
- Beraten und Unterstützen von Führungskräften und Projektmanagern hinsichtlich geeigneter Maßnahmen im Veränderungsmanagement
- Begleiten und Unterstützen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Veränderungsprozessen
- Entwickeln von konzeptionellen Grundlagen, z. B. Kommunikations- und Fortbildungskonzepten
- Erstellen von WILMA-Artikeln und Arbeitsräumen und empfängergerechte Aufbereitung von Informationen
- Planen und Durchführen von Infomärkten.

Diese vier Aufgabenbereiche wurden vom AP7 mittels einer Nutzwertanalyse dahingehend bewertet, wo sie organisatorisch am besten angesiedelt werden sollten.

Es gibt aber darüber hinaus noch viele Aufgaben in den GPAMs, die referatsspezifisch sind. Das sind beispielsweise Konfigurationsarbeiten und Gremienteilnahme im Geodatenmanagement, die Durchführung von Schulungen, die Besucherleittechnik im KVR oder die Funktion des Data Scientist zur Datenaufbereitung in der Corona-Sonderorganisation. Diese referatsspezifischen Aufgaben müssen im Nachgang zur Beschlussfassung auf Basis der dann getroffenen



Grundsatzentscheidung zum Anforderungsmanagement, Geschäftsprozessmanagement und den fachlichen Diensten noch einmal fundierter analysiert und dem richtigen Bereich zugeordnet werden.

Außerdem wurde festgestellt, dass der Leistungsschnitt 1.0 noch nicht vollständig umgesetzt ist und in fast allen GPAMs noch Aufgaben zur Unterstützung des Betriebs von IT-Systemen wahrgenommen werden. Dazu gehört beispielsweise die Durchführung von Einweisungen/die Beantwortung von Fragen zu IT-Systemen wie WILMA oder Excel, die Pflege von LDAP-Daten und das Lifecyclemanagement des KITA-Systems. Auch diese Aufgaben müssen im Nachgang zur Beschlussfassung auf Basis der dann getroffenen Grundsatzentscheidung zum Anforderungsmanagement, Geschäftsprozessmanagement und den fachlichen Diensten noch einmal vollständig erhoben und je nach Zuständigkeit entweder it@M oder den Referaten (insbesondere Key-User-Aufgaben) zugeordnet werden. Die Umsetzung muss vor der Umsetzung des Leistungsschnitt 2.0 und dem damit verbundenen Wechsel des Personals von den GPAMs zu it@M abgeschlossen sein.

Für die Führungsfunktionen und Teamassistenzen in den GPAMs muss nach der Beschlussfassung im Rahmen der detaillierten Ausgestaltung entschieden werden, ob diese zur Führung und Unterstützung der in den Referaten verbleibenden Aufgaben notwendig sind oder die betreffenden Personen in einem anderen Aufgabenbereich tätig werden.

2. SOLL-Zustand

Die Bewertung der vier Aufgabenbereiche per Nutzwertanalyse hat zu folgendem Ergebnis geführt:

	Verbleib im Fachreferat	Wechsel zum IT-Referat		Begründung
		Verortung bei it@M	Verortung bei RIT	
BR-Steuerung		✓		Hohe Abhängigkeit zu und enge Zusammenarbeit mit dem Anforderungsmanagement
Funktion des zentralen Ansprechpartners für die Fachbereiche, it@M und RIT		✓		Enge Zusammenarbeit mit dem Anforderungsmanagement, dem Projektmanagement und den fachlichen Diensten
Supplier Management	✓			Verhandlungspartner gegenüber it@M auf der Kundenseite
IT-Veränderungsmanagement			✓	Langjährige Erfahrung und breites Wissen bei RIT sowie Nähe zu strategischen Projekten und zum Anforderungsmanagement

2.1 BR-Steuerung

Im Rahmen der Nutzwertanalyse wurde bewertet, ob die Aufgabe im Fachreferat verbleibt oder zu it@M wechselt. Bei der Bewertung wurde die Annahme getroffen, dass das Anforderungsmanagement zu it@M wechselt.

Für den Verbleib im Fachreferat würde die größere Nähe zum Fachbereich und das damit verbundene bessere Verständnis für das fachliche Umfeld sprechen. Im Gegensatz dazu spricht die größere Nähe zur IT und die bessere Kenntnis der Umsetzungsmöglichkeiten für die Ansiedlung bei it@M. Ausschlaggebend für die Bewertung ist jedoch die enge Zusammenarbeit mit und hohe Abhängigkeit vom Anforderungsmanagement. Dementsprechend wird empfohlen die Aufgabe dort anzusiedeln, wo das Anforderungsmanagement angesiedelt wird. Sollte die getroffene Annahme (Ansiedlung des Anforderungsmanagements bei it@M) eintreten, sollte folglich die BR-Steuerung bei it@M verortet werden.

2.2 Zentrale Ansprechstelle für die Fachbereiche, it@M und RIT

Im Rahmen der Nutzwertanalyse wurde bewertet, ob die Aufgabe im Fachreferat verbleibt oder zu it@M wechselt. Für den Verbleib im Referat würde das bessere Verständnis für die örtlichen und fachlichen Gegebenheiten sprechen, für den Wechsel zu it@M die schnellere Bearbeitung von Anliegen durch die Nähe zur IT. Ausschlaggebend für die Bewertung ist hier abermals die erforderliche Nähe zum Anforderungs- und Projektmanagement sowie zum Bereich fachliche Dienste.



Sollten diese zu it@M wechseln wird empfohlen, die Funktion des zentralen Ansprechpartners ebenfalls dorthin zu verlagern.

2.3 Supplier Management

Im Rahmen der Nutzwertanalyse wurde untersucht, ob die Aufgabe im Referat bleibt oder zu it@M wechselt. Für einen Wechsel zu it@M würden insbesondere bessere Vertretungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sprechen. Allerdings ist die Rolle des Supplier Managements im Fachreferat bewusst als Gegenpol zum Service Level Management bei it@M angelegt. Beide Rollen können nicht durch dieselbe Organisationseinheit wahrgenommen werden, da dies Voraussetzung für kompetente Verhandlungspartner auf Augenhöhe sowohl auf der Fach- als auch auf der IT-Seite ist. Dies war ausschlaggebend für die Bewertung und den Vorschlag, die Funktion im Fachreferat zu belassen.

2.4 IT-Veränderungsmanagement

Im Rahmen der Nutzwertanalyse wurde bewertet, ob das IT-Veränderungsmanagement im Fachreferat verbleiben oder zum RIT wechseln sollte. Dabei wurde explizit nur das Veränderungsmanagement im Rahmen der IT betrachtet.

Für den Verbleib der Aufgabe im Fachreferat würde sprechen, dass Ansprechpersonen direkt vor Ort sind, die auch referatsweit bekannt sind und aufgrund der Nähe zum Fachbereich mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten haben. Für einen Wechsel der Aufgabe zum RIT spricht, dass dort ein solcher Aufgabenbereich mit Veränderungsmanagern bereits existiert. Diese beschäftigen sich ausschließlich mit Veränderungsmanagement, wohingegen in den Referaten die Aufgabe häufig durch Projektleitungen, Facharchitekt*innen, Fachanalyst*innen oder Führungskräfte mit erledigt wird. Im RIT ist langjährige Erfahrung und ein breites VM-Wissen vorhanden. Ausschlaggebend für die Bewertung ist die enge Verzahnung mit dem Anforderungsmanagement. Dort werden die Veränderungen in der IT initiiert und umgesetzt, damit ist es die wesentliche Informationsquelle für das Veränderungsmanagement.

Sollte das Anforderungsmanagement zu it@M wechseln, wird empfohlen die Aufgabe des Veränderungsmanagements ins IT-Referat zu verlagern, wo bereits entsprechendes Knowhow vorhanden ist und bereits jetzt Veränderungsmanagement für stadtweite Projekte des RIT angesiedelt ist.

2.5 Weiteres Vorgehen:

Für die hier genannten Aufgaben muss sichergestellt sein, dass sie auch zukünftig wahrgenommen und mit ausreichend Ressourcen ausgestattet bleiben.



Nach der Entscheidung des Stadtrats müssen die sonstigen Aufgaben in den GPAMs im Rahmen des Programms NeolT zwingend noch einmal fundiert erhoben und organisatorisch sowie kapazitatativ verortet werden. Dies gilt insbesondere für die referatsspezifischen Aufgaben und Aufgaben, die aufgrund der unvollständigen Umsetzung des Leistungsschnitts 1.0 noch in den GPAMs verblieben sind. Aufgrund der kurzen Laufzeit des Arbeitspakets mit einer faktischen Bearbeitungsdauer von 3 Wochen konnte hier nur eine oberflächliche Abfrage bei den GPAMs erfolgen und es war keine Prüfung auf Vollständigkeit und keine Analyse der Ursachen mehr möglich.

Dennoch sind hier Aufgaben in den GPAMs vorhanden, die geschäftskritisch und deren weitere Erledigung für den Geschäftsbetrieb essentiell ist.

Für eine ordnungsgemäße Umsetzung des Leistungsschnitts 2.0 ist der Übergang der aus der unvollständigen Umsetzung des Leistungsschnitt 1.0 in den GPAMs verbliebenen Aufgaben **vor** der Umsetzung des Leistungsschnitt 2.0 zwingend erforderlich.



Arbeitspaket 08 – Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen dem IT-Referat und an-deren Referaten und Eigenbetrieben

Einleitung

Der vorliegende Vorschlag für die Umsetzung der zur Verbesserung der Zusammenarbeit geeigneten Maßnahmen wurde in Kooperation zwischen den Referaten (inkl. des IT-Referats) und den Eigenbetrieben erarbeitet.

Basierend auf der Ist-Analyse von Defiziten in der aktuellen Zusammenarbeit, stellen die vorgeschlagenen Maßnahmen die notwendige Weiterentwicklung, die zur weiteren Stärkung der angestrebten kooperativen Arbeitskultur notwendig sind dar., Diese sind unabhängig von den angedachten Organisationsänderungen durch den Leistungsschnitt 2.0 zu betrachten und zu bearbeiten

Neben den Informationen aus den schriftlichen Stellungnahmen der Referate/ Eigenbetrieben zum Leistungsschnitt 2.0 wurden Informationen aus den Referats- und EB-Gesprächen, aus den Gesprächen mit den Kollegen an den Schnittstellen, sowie aus den Beschwerden der letzten Wochen herangezogen. Ein Erfahrungsaustausch innerhalb der Arbeitsgruppe lieferte schließlich auch wertvollen Input für die Analyse der Ist-Situation.

Mögliche Maßnahmen, die die Verbesserung der Zusammenarbeit durch die Anpassung der Organisationsstruktur unterstützen würden, insbesondere an den Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten, wurden wegen der noch unklaren Zielorganisation nicht betrachtet und sollen im nachfolgenden Umsetzungsprojekt des Leistungsschnitts 2.0 aufgegriffen werden.

Auf Basis der Ergebnisse der Ist-Analyse wurden vier Handlungsfelder ausgemacht. Zu jedem Handlungsfeld wurden zwei bis vier Maßnahmen abgeleitet und beschrieben. Wegen stark begrenzter Ressourcenverfügbarkeit wurden zum Schluss sechs Maßnahmen mit dem geschätzt besten Kosten/Nutzen-Faktor für die Umsetzung ausgewählt. Die Umsetzung soll möglichst noch innerhalb der Laufzeit des neIT erfolgen.

Bei der indikativen Einschätzung von Umsetzungsdauer, Aufwand und Nutzen der Maßnahmen handelt es sich um sog. Expertenschätzungen. Sie müssen in der Ausarbeitung noch konkretisiert und validiert werden.

Alle Parteien sind sich einig, dass die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen dringend notwendig ist. Eine gute Zusammenarbeit ohne Reibungsverluste an den Schnittstellen führt zweifelsohne zur Effizienzsteigerung. Doch ist dies nur schwer zu quantifizieren. Die Arbeitsgruppe geht stark davon aus, dass die Abdeckung des Ressourcenbedarfs nicht kostenneutral erfolgen kann und deshalb noch weiter im Umsetzungsprojekt geklärt werden muss.



Handlungsfeld 1: Kundenorientierung

Die Kundenorientierung der bereits durch im Rahmen von neoIT geschaffenen kundenzentrierten Organisationseinheiten des IT-Referats, insbesondere des Geschäftsfelds Kundenmanagement von it@M, soll durch geeignete Maßnahmen weiter vorangetrieben werden.

Dabei ist die Stärkung der Beziehung zwischen dem IT-Referat als zentralem IT-Dienstleister und den Anwender*innen von enormer Bedeutung für das Ziel, die wirklichen Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen, die Anforderungen besser zu verstehen und die angebotene Dienstleistung danach auszurichten.

Maßnahme 1.1: Aufbau eines Account Managements für alle Referate und Eigenbetriebe

Zur Stärkung der Wahrnehmung als Dienstleister und um - auch innerhalb des IT-Referats – die Kundenanforderungen frühzeitig zu verstehen und strukturiert zu bearbeiten sowie die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, ist ein referats- und eigenbetriebsbezogenes Account Management aufzubauen.

(Key) Account Manager*innen setzen sich innerhalb der IT und unter Berücksichtigung der Gegebenheiten für die Interessen der Referate und Eigenbetriebe ein. Das geschieht innerhalb von KM, bei IBS, im RIT I/ II und bei der Referats- und Werkleitung.

Ziel der referatsbezogenen Account Manager*innen soll es sein, als Ansprechpartner*in für die Referate und die Eigenbetriebe zu dienen, gemeinsam die individuellen geschäftlichen IT-Anforderungen zu erarbeiten, bereits vorhandene Services gezielt zu platzieren bzw. neue Services in Zusammenarbeit mit den beim IT-Referat ansässigen Einheiten zu schaffen und bestmöglich umzusetzen. Sie vertreten somit die IT-Interessen der Referate / Eigenebetrieb im IT-Referat. Hierfür ist es notwendig die individuellen Besonderheiten des jeweiligen Referats/ Eigenbetriebs detailliert zu verstehen.

Die benötigte Anzahl der Account Manager*innen, die zur Abdeckung aller Referate und Eigenbetriebe notwendig sind, ist innerhalb des Kundenmanagements festzulegen und stufenweise aufzubauen. Abhängig von der letztendlichen organisatorischen Aufstellung, sind die möglichen Synergieeffekte mit den voraussichtlich in den Referaten verorteten Digitalisierungsberater*innen zu eruieren und eine enge Zusammenarbeit sicherzustellen.



Dauer	ca. 1 Jahr bis zum „Regelbetrieb“
Indikativer Aufwand	6 - 8 VZÄ dauerhaft
Ressourcen	zu klären
Effizienzgewinn	sehr hoch

Handlungsfeld 2: Kommunikation

Gute Kundenkommunikation spielt eine der zentralen Rollen bei der erfolgreichen Zusammenarbeit. Mit Umsetzung der Maßnahmen aus dem Leistungsschnitt 1.0 wurde eine grundsätzlich einstufige Erbringung der IT-Services durch das IT-Referat eingeführt, um eine direkte Kundenbeziehung zu ermöglichen bzw. zu stärken. Ziel ist es, die Kommunikation zu dieser einstufigen IT-Service-Erbringung ebenso einstufig, d.h. eigenverantwortlich, zielgruppengerecht und direkt mit den Anwender*innen zu gestalten.

Der erste Schritt dahin erfolgte durch das in Zusammenarbeit zwischen dem Veränderungsmanagement (neoIT-VM), dem Kundenmanagement und IBS abgestimmte Konzept „*Direkte Kommunikation der IT mit internen Anwender*innen*“, das allen Beschäftigten bei it@M als Handlungshilfe und Orientierung dienen soll. RIT I und RIT II waren nicht Bestandteil der Betrachtung. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Beschlussvorlage befindet sich das Konzept in der Umsetzungsphase und soll konsequent weiterentwickelt werden.

Allerdings ist eine effiziente Kommunikation innerhalb des IT-Referats eine Voraussetzung für eine gelungene Kommunikation mit den Kund*innen und Anwender*innen. Das IT-Referat soll idealerweise als eine geschlossene Einheit wahrgenommen werden. Die im Rahmen der Ist-Analyse durchgeführte Kundengespräche deuten jedoch darauf hin, dass dies aktuell nicht vollständig gegeben ist.

Maßnahme 2.1: Erarbeitung und Umsetzung eines Kommunikationskonzepts für die Kommunikation innerhalb des IT-Referats

Um auf der Kundenseite die Wahrnehmung als eine Einheit zu stärken und bestmöglich abgestimmte, einheitliche Standpunkte zu den jeweiligen Themen zu vertreten, sind RIT I, RIT II, Kundenmanagement und IBS dazu angehalten, die interne Kommunikation zu prüfen, ggf. anzupassen und transparent für alle Beteiligten darzustellen.

Dabei ist die interne Kommunikation zu den Prozessen mit Schnittstellen zu den Referaten und Eigenbetrieben in den Vordergrund zu stellen.



Dauer	ca. 2 Monate
Indikativer Aufwand	20 PT
Ressourcen	Bestand
Effizienzgewinn	mittel

Handlungsfeld 3: Serviceorientierung

Das aus den Stellungnahmen zum Leistungsschnitt 2.0 gesammelte, überwiegend negativ ausfallende Feedback aus dem Kreis der Anwender*innen zur Qualität der IT-Serviceerbringung zeigt auf, dass sie stark von individuellen Mitwirkenden abhängt und z.T. als Rückschritt zu den abgelösten, dezentralen Einheiten empfunden wird. Das beeinträchtigt die Zusammenarbeit.

Teilweise liegt das an der sogenannten Verlust-Aversion, d.h. muss der Kunde aufgrund von Neuerungen auf bewährte Eigenschaften einer Dienstleistung verzichten, was nach Leistungsschnitt 1.0 vielfach der Fall war, so wirken die Verluste im Allgemeinen stärker als die gewonnenen Vorteile. Insbesondere die nicht IT-affinen Anwender*innen fühlen z.B. sich von der mit der zentralisierten IT notwendigen Mitwirkungsleistung überfordert.

Doch liegt die Ursache für die subjektiv empfundene Verschlechterung sicherlich auch zum Teil in der aktuellen Prozessreife der IT-Prozesse. Zu benennen sind, z.B. der Incident-Prozess, der Service Request, der Change- und der Release-Prozess, die oft an den Grenzen der Organisationseinheiten im IT-Referat selbst und zwischen den Referaten / Eigenbetrieben hängen bleiben. Dazu kommt die unbefriedigende Prozessrollenwahrnehmung.

Maßnahme 3.1: Kontinuierliche Fortschreibung der begonnenen GPM-Maßnahmen zur Verbesserung der internen Prozessabläufe

Die schon in neolT-P4 *Prozesse und Tools* erlangte Erkenntnis zum Prozessreifegrad der wichtigsten ITIL-Prozesse soll nun aufgegriffen und eine rasche und konsequente Optimierung der Prozessabläufe zwischen den beteiligten Organisationseinheiten, perspektivisch auch im Zusammenspiel mit neu hinzukommenden Bereichen aus dem Leistungsschnitt 2.0, vorangetrieben werden. Dabei ist insbesondere auf eine mehr prozess- und weniger aufbauorganisatorisch orientierte Steuerung der Prozesse, d.h. quer durch die Organisationseinheiten zu achten.



Die konsequente Rollenwahrnehmung der Prozessrollen soll im ersten Schritt durch die Befähigung der Rolleninhaber*innen erfolgen.

Parallel dazu sind die schon in den Managementtools, z.B. im IT Service Portal hinterlegten Prozesse zu prüfen und entsprechend der inzwischen gesammelten Erfahrungen zu optimieren bzw. Prozesse an die in den Systemen vorgesehenen Standardprozesse („Business follows IT“) anzupassen

Dauer	ca. 1 Jahr + KVP fortlaufend
Indikativer Aufwand	200 PT einmalig + 0,2 VZÄ fortlaufend
Ressourcen	Bestand
Effizienzgewinn:	hoch

Maßnahme 3.2: Entwicklung von Konzepten zur anwenderorientierten Begleitung bei Einführung von stadtweiten bzw. umfangreichen IT-Services

Seit der Gründung des IT-Referats wurden etliche wichtige, neue und sehr gute IT-Services stadtweit ausgerollt und zur Verfügung gestellt, z.B. WebEx oder das IT Service Portal.

Zum Teil, wie im Fall des IT Service Portals, besteht damit nun auch die Verpflichtung für alle Anwender*innen diese Services vorrangig zu nutzen.

Die Einarbeitung und die Vertiefung im Umgang mit solchen Tools wird bisher durch Anwender*innen fast ausschließlich im Selbststudium, im sog. „Self-Service“ von WiLMA-Seiten, Erklärvideos, FAQs etc. erwartet. Die bisherige Erfahrung zeigt jedoch, dass diese erwartete Mitwirkungsleistung, wie bereits eingangs erwähnt, die weniger IT-affinen Anwender*innen ohne weitere Unterstützung noch überfordert.

Für die Einführung stadtweiter bzw. umfangreicher Services sollen geeignete Konzepte zur anwenderorientierten Begleitung entwickelt werden, die von der frühzeitigen, kundenorientierten Ankündigung („Marketing“) der geplanten Veränderung, über einen dezidierten, angemessenen Early-Life-Support und einem entsprechenden Ausbau der Kommunikationsplattform, bis hin zum Training dauerhafter, persönlich erreichbarer Ansprechstellen zur Unterstützung der Anwender*innen bzw. neuer Mitarbeiter*innen reicht.

Hierzu soll eine generische Checkliste als Hilfestellung für die Standardisierung bei der Erstellung der Einführungskonzepte, wie z.B. eines Kommunikationskonzepts, des Konzepts zur



Ausgestaltung eines Arbeitsraums in WiLMA oder Planung der ggf. notwendigen Trainingsmaßnahmen, erarbeitet werden.

Im Sinne der angestrebten Verbesserung der Zusammenarbeit, empfiehlt es sich, die Anwender*innen in die Realisierung einzubeziehen. Die Einführungskonzepte sind auch mit dem neuen Kommunikationskonzept von it@M abzustimmen.

Dauer	Ca. 4 Monate
Indikativer Aufwand	80 PT (Erstellung einer generischen Checkliste), zzgl. 20 PT (Konzeptanpassung pro Einführung eines IT-Services)
Ressourcen	Bestand
Effizienzgewinn:	hoch

Es wird davon ausgegangen, dass die Umsetzung des Einführungskonzepts und der aus dem Konzept resultierenden Maßnahmen ein Teil der Projektarbeit ist.

Handlungsfeld 4: Feedbackmanagement

Feedbackmanagement ist ein wichtiges Qualitätsmanagement-Instrument und eine günstige Methode, um die Anwender*innenzufriedenheit zu messen. Die Ergebnisse können systematisch für eine Qualitätsverbesserung und als ein Mechanismus zum Schaffen von lernenden Systemen genutzt werden.

Dabei ist darauf zu achten, dass bei allen Feedback-Maßnahmen nach der „Closing-the-Loop“-Methode die Feedbackschleife mit einer Rückmeldung an die Feedback-gebenden Anwender*innen geschlossen wird.

Maßnahme 4.1: Durchführung von Zufriedenheitsumfragen

A – Kontinuierliche Zufriedenheitsumfrage im IT Service Portal zur Ticketverarbeitung

Nach Schließung eines Tickets im IT Service Portal, wird vom System automatisiert eine Umfrage der Anwender*innenzufriedenheit durchgeführt. Der Versand der Umfrage ist auf höchstens einmal pro Woche je Anwender begrenzt.



Die Rücklaufquote von durchschnittlich 17% ist im Vergleich bemerkenswert hoch. Die Umfrage stellt damit eine solide Datengrundlage für die Herleitung der geeigneten Maßnahmen zur Qualitätsverbesserungen dar.

Aktuell findet eine automatisierte Auswertung zur Erreichbarkeit, Freundlichkeit, Kommunikation, Geschwindigkeit, Professionalität, Transparenz und zum Gesamteindruck. Die qualitative Inhaltsanalyse des Freitextfeldes ist dagegen noch manuell und sehr zeitaufwändig bzw. mit aktuell verfügbaren Ressourcen manuell gar nicht vollständig bewältigbar.

Mittlerweile gibt es jedoch im Bereich der künstlichen Intelligenz für die Analyse von Umfrageergebnissen schon viele Methoden, die sich sinnvoll anwenden lassen und in der Lage sind, Textdaten automatisiert zu analysieren und zu klassifizieren. Hierzu sollen Lösungsmöglichkeiten mit der it@M Stabstelle Innovationsmanagement gesucht werden.

Nach Automatisierung der Umfrageauswertung, soll zum Zwecke des Qualitätscontrollings ein monatlicher Report erstellt werden. Einerseits soll eine zeitnahe Reaktion auf negative Veränderungen ermöglicht werden und andererseits soll für die Anwender*innen mehr Transparenz geschaffen werden. Diese Auswertung kann bei Bedarf als Bestandteil der in den Service Level Agreements mit den Referaten/ Eigenbetrieben verankerten Servicegesprächen aufgenommen werden.

Dauer	6 Monate
Indikativer Aufwand	Aufsetzen 40 PT (mit Innovationmanagement), danach 1 PT/Monat fürs Reporting
Ressourcen	Bestand
Effizienzgewinn	mittel

B – Jährliche Zufriedenheitsumfrage zur Kundenorientierung und Servicequalität

Darüber hinaus soll eine standardisierte jährliche Zufriedenheitsumfrage durchgeführt werden, die die Sicht der Anwender*innen vor allem zu den Handlungsfeldern Kundenorientierung und Servicequalität eruiert.



Handlungsfeld	Fokus	Anmerkung
Kundenorientierung	Kommunikation (bei Störungen, bei geplanten IT-Maßnahmen, bei Individualbedürfnissen) Betreuungsqualität, etc.	
Servicequalität	Qualität der angebotenen IT-Business-Services*, Effizienz der Prozesse, Grad der Standardisierung von angebotenen Lösungen, Innovation, etc.	* Bei IT-Business-Services handelt es sich um IT-Services, welche dem Kunden vom Serviceerbringer angeboten werden und im IT-Servicekatalog sichtbar sind. Über diese IT-Services werden SLAs vereinbart.

Die notwendigen Modalitäten einer repräsentativen Zufriedenheitsumfrage sollen durch das IT-Referat definiert und in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Amt der Stadt München qualitätsgesichert werden. Die Umfrage ist ebenso ggf. über das Statistische Amt zu veranlassen.

Die Ergebnisse der Zufriedenheitsumfrage sollen transparent gemacht werden und zu einem als Grundlage für die Entwicklung geeigneter Verbesserungsmaßnahmen zur Behebung der evtl. Missstände dienen. Der Erfolg der Maßnahmenumsetzung soll in geeigneten Gremien verfolgt werden.

Dauer	3 Monate
Indikativer Aufwand	Aufsetzen 40 PT + Statistisches Amt + 60 PT pro Jahr
Ressourcen	Bestand + Statistisches Amt
Effizienzgewinn	mittel



Maßnahme 4.2: Einführung der jährlichen Retrospektive-Workshops zwischen den Ansprechpartner*innen der Referate/ Eigenbetriebe und dem IT-Referat

Die Maßnahmen, die auf den Ergebnissen einer Zufriedenheitsumfrage oder auf der Analyse der Rückmeldungen aus dem Feedbackmanagement-System basieren, dienen in erster Linie der Verbesserung der Servicequalität. Dagegen stellen die aus der agilen Arbeit bekannten Retrospektive-Workshops ein gutes Werkzeug dar, um stetig und nachhaltig die Zusammenarbeit an sich zu verbessern.

Inhaltlich sollen sich die Teilnehmer*innen in den Workshops vor allem mit der Metakommunikation („Kommunikation über die Kommunikation“) beschäftigen und Fragen wie „Was lief im letzten Jahr gut?“, „Was lief nicht gut?“, „Wie können wir das verbessern?“ bearbeiten.

Das Ziel ist es, die Kultur des gegenseitigen Feedbacks zu pflegen und das Verständnis für die Notwendigkeit und Wichtigkeit des beidseitigen Engagements zu fördern, sowie die stetige Verbesserung der Kommunikation zwischen den Vertreter*innen von IT-Referat, insbesondere von it@M und den Vertreter*innen der Referate und der Eigenbetriebe zu bewirken. Es bietet sich an, die Teilnehmer*innen aus den Anwenderrät*innen zu bestimmen.

Dauer:	Ca. 6 Wochen / Turnus
Indikativer Aufwand	75PT pro Jahr
Ressourcen	Bestand + evtl. externe*r Moderator*in
Effizienzgewinn:	Hoch