

2 Organisationsstruktur und Gremien

2.1 Faktenlage

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

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

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

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

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

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

2.2 Interviewaussagen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Es gibt keine Person zur Gesamtsteuerung der IT der LHM

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4 Leitgedanken zur Zielorganisation

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

L1 - Die Kernkompetenz der IT innerhalb der LHM erhalten

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

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

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

Die IT hat bereits heute eine sehr hohe Bedeutung für die Leistungsfähigkeit der LHM und diese Bedeutung wird in Zukunft noch weitere zunehmen. Um diese Bedeutung aufzuzeigen und vertreten zu können muss die IT-Organisation auf Augenhöhe zu den Referaten stehen. Die IT-Organisation muss die Stadtverwaltung kompetent aus der IT-Perspektive beraten, um die kurzmittel- und langfristigen Auswirkungen und Risiken von Entscheidungen und Priorisierungen auf die IT verständlich aufzuzeigen.

L3 - Die gesamte IT unter eine Verantwortung bringen

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

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

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

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

L5 - Die Kundenorientierung verbessern, bestehende Kundennähe erhalten

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

2.5 Einschätzung und Bewertung der Zielorganisation

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

Zusätzlich wurden die folgenden Fragestellungen behandelt:

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

Für die Zielorganisation wurden folgende alternative Szenarien betrachtet:

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



- Ausschreibungsaufwände (z.B. Direktvergabe der LHM an ein IT-Service-Gesellschaft bzw. offizielle Ausschreibungen und dadurch erhöhte Aufwand auf Seiten der LHM)
- Leistungskosten (z.B. bei einem privatrechtlichen Betrieb fallen zusätzlich Mehrwertsteuern an).
- Gewinnerzielungsabsicht (z.B. bei der Wahl der Rechtsform GmbH setzt die Finanzverwaltung eine Gewinnerzielung voraus. Sollte sich dies aus dem Geschäftsmodell nicht unmittelbar erkennen lassen, würde die Finanzverwaltung einen pauschalen Prozentsatz an Gewinn unterstellen³).

Fazit:

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

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

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

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

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

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

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

*Eine guten was die
IT-Leistung was*

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

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

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

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

Fazit:

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

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

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

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

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



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

Tabelle 2: Einschätzung Eigenbetrieb vs. Referat

L3 - Die gesamte IT unter eine Verantwortung bringen

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

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

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

L5 - Die Kundenorientierung verbessern, bestehende Kundennähe erhalten

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

L6 - Die Erbringung von Basisleistungen optimieren und Synergien nutzen

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

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

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

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

mit dem neuen Kernstrukturmodell

Fazit:

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



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



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



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

Tabelle 3: Funktionen im IT Referat zentrale Services



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

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

noch. sichigen Konstrukt

Fazit:

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

*3
wahr*

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

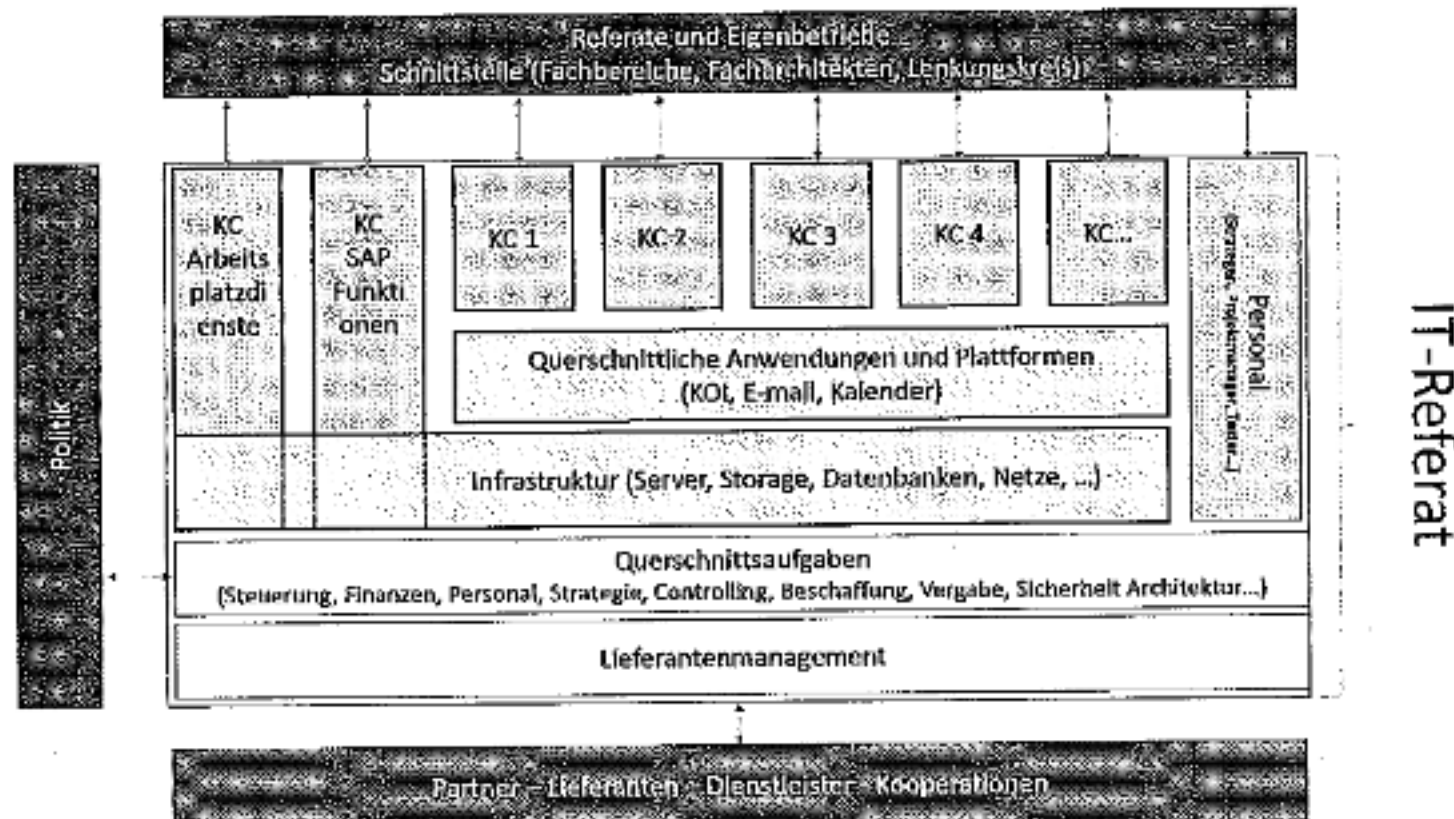


Abbildung 4: Betriebsmodell

Verglichen mit dem Reorganisationsprogramm von MIT-KonkreT⁹ stellt die Umsetzung der empfohlenen Zielorganisation der IT, abgesehen von der Auflösung des Eigenbetriebs it@M, eine Optimierung dar, die auf den bestehenden Grundlagen aufsetzt und einen Großteil der Aufgaben, Rollen und Prozesse erhält.

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

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

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

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

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

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

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

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



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



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

Einschätzung:

L1 - Die Kernkompetenz der IT innerhalb der LHM erhalten

Der Leitgedanke wird erfüllt.

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

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

L3 - Die gesamte IT unter eine Verantwortung bringen

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

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

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

L5 - Die Kundenorientierung verbessern, bestehende Kundennähe erhalten

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

L6 - Die Erbringung von Basisleistungen optimieren und Synergien nutzen

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

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

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

2.6 Empfehlung des Gutachters zur Zielorganisation

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

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

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

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

Das Ergebnis ist die folgende Gewichtung:

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

2.7 Auswirkungen der Einführung der empfohlenen Zielorganisation

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

Einflussnahme auf die Fachlichkeit der LHM durch einen CIO

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

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

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

Ausgestaltung der Schnittstellen zwischen IT-Referat und Fachreferate & Eigenbetrieben

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

Ausgestaltung von Gremien- und Boardstrukturen für die Zielorganisation

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

IT-Referat als Dienstleister

- Aufrechterhaltung des Abnahme- und Benutzungszwangs

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

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

Berücksichtigung Sonderbereiche und Kleinsteinheiten

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

Umsetzungsstrategie der Maßnahmen

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

3 Anhang

3.1 Glossar

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



3.2 Ansprechpartner

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

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