Externes IT Gutachten
Untersuchung der IT der Landeshauptstadt München (LHM)

Die Verteilung erfolgt vorbehaltlich der Freigabe durch den Steuerkreis

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

1 Management Summary....6
1.1 Beschreibung der Ausgangssituation für das externe IT Gutachten der LHM....6
1.2 Ziele des externen Gutachtens der LHM IT....7
1.3 Untersuchungsbereiche des externen Gutachtens der LHM IT....9
1.4 Vorgehensbeschreibung....10
1.5 Zusammenfassung der Ist-Aufnahme....12
1.6 Zusammenfassung der Sollkonzeption....14
1.7 Zusammenfassung der Umsetzungskonzeption....16
1.8 Monetäre und qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Umsetzungskonzeption....20
1.8.1 Monetäre Wirtschaftlichkeitsbetrachtung....20
1.8.2 Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung....24
2 Ist-Aufnahme....25
2.1 Organisationsstruktur....27
2.2 IT-Prozesse....31
2.2.1 IT-Strategie....31
2.2.2 IT-Card....36
2.2.3 IT-Sicherheitsmanagement....39
2.2.4 IT-Vorhabensplanung....43
2.2.5 IT-Lösungsmanagement (inkl. Projektmanagement)....46
2.2.6 Multiprojektmanagement....51
2.2.7 Incident-Management....53
2.2.8 Request-Fulfillment....56
2.2.9 Problem-Management....57
2.2.10 Change-Management und Release-Management....58
2.2.11 Servicekatalog-Management....60
2.2.12 Service Level Management....62
2.3 IT-Personal....63
2.3.1 Personalmengengerüst....63
2.3.2 Personalgewinnung....69
2.3.3 Stellenwirtschaft....73
2.3.4 Qualifizierung (Aus- und Fortbildung)....76
2.3.5 Personalplanung und Personalcontrolling....79
2.3.6 Kultur und Zusammenarbeit....81
2.3.7 Führung....84
2.3.8 Einschätzung der Mitarbeitenden in der IT....86
2.3.9 Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter....87
2.3.10 Wissensmanagement....88

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.4 Finanzen....89
2.4.1 Gesamtfinanzsteuerung der LHM und Fachfinanzsteuerung der IT....89
2.4.2 Transparenz in der Finanzsteuerung der IT....93
2.4.3 Steuerungspolitische Vorgaben zur Maßnahmensteuerung der IT....96
2.4.4 Organisatorische Verankerung der Gesamt- und Finanzsteuerung der IT....99
2.4.5 IT als Einflussfaktor auf die finanzwirtschaftliche Entwicklung der LHM....101
2.4.6 Zusammenhänge HH-Planung, VH-Planung und Vollzug....105
2.4.7 KLR-Struktur der Kernverwaltung und it@M....108
2.4.8 Aktuelle Preisgestaltung in den Preismodellen 1.0 und 2.0....110
2.4.9 Fakturierung und& Qualität der Buchungs- und Rechnungsstellungsprozesse....115
2.5 IT-Landschaft (Architektur, Anwendungen, Infrastruktur, Technologien)....118
2.5.1 Architektur- und Informationsmanagement....118
2.5.2 Betrieb....122
2.5.3 Infrastruktur....125
2.5.4 SAP....128
2.5.5 Arbeitsplätze....131
2.6 MIT-KonkreT....134
2.7 Nutzerbedürfnisse....139
3 Sollkonzeption....143
3.1 Anforderungen an die IT der LHM....150
3.2 Rahmenbedingungen für das Vorgehen zur Sollkonzeption....152
3.3 Handlungsfeld Architektur und Client....158
3.4 Handlungsfeld IT-Sicherheitsmanagement....164
3.5 Handlungsfeld Kompetenzen und Werkzeuge....168
3.6 Handlungsfeld IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement....175
3.7 Handlungsfeld Beschaffung und Vergabe....183
3.8 Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung....185
3.9 Handlungsfeld IT-Performance Management....189
3.10 Handlungsfeld IT-Card....205
3.11 Handlungsfeld IT-Strategie....209
3.12 Handlungsfeld IT-Personal....211
3.13 Handlungsfeld Ertüchtigung der IT....217
3.14 Handlungsfeld Organisationsstruktur der IT....219
3.14.1 Beschreibung alternativer Lösungsszenarien....222
3.14.2 Bewertung der Lösungsszenarien....225
3.14.3 Ausgestaltung der Zielorganisation zu Szenario 3....233
3.14.4 Aufbauorganisation des IT-Referats....246

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.14.5 Gremien und Boardstruktur des IT-Referats....248
3.14.6 Stellenverteilung, Stellenplan....254
3.14.7 Befähigung des IT-Referats, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden....256
3.15 Handlungsfeld Finanzen....257
3.15.1 Aufbau der Finanz- und Steuerungsstrukturen des IT-Referats....258
3.15.2 Optimierung der Finanztransparenz und Konsolidierung der ERP-Verfahren....262
4 Umsetzung der Sollkonzeption....267
4.1 Projektplan für das Programm....274
4.2 Umsetzungsprojekt Architektur und Client....275
4.3 Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement....278
4.4 Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge....280
4.5 Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement....281
4.6 Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung....283
4.7 Umsetzungsprojekt IT-Performance Management....284
4.8 Umsetzungsprojekt IT-Card und IT-Strategie....286
4.9 Umsetzungsprojekt IT-Personal....288
4.10 Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT....290
4.11 Umsetzungsprojekt Finanzen....292
4.12 Umsetzungsprojekt Veränderungsmanagement....293
4.13 Veränderungsmanagement....295
4.13.1 Überblick Veränderungsmanagement....295
4.13.2 Phasen des Veränderungsprozesses....296
4.13.3 Maßnahmen im Veränderungsmanagement....312
4.13.4 Begleitung der anstehenden Entscheidungsphase....322
5 Risikobetrachtung....323
6 Fazit und Empfehlungen....328
7 Reifegradbewertung....331
7.1 Vorgehen....331
7.2 Bewertung des Reifegrads der LHM IT....334
7.3 Einschätzungen zur Reifegradbewertung....351
8 Vergleichbarkeit der LHM IT (Benchmarking)....358
9 Anhang....360
9.1 Geschätzte Kosten der Umsetzungskonzeption....360
9.2 Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Umsetzungskonzeption....375
9.2.1 Umsetzungsprojekt Architektur und Client....375
9.2.2 Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement....380
9.2.3 Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge....383

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.2.4 Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement....388
9.2.5 Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung....392
9.2.6 Umsetzungsprojekt IT-Performance Management....396
9.2.7 Umsetzungsprojekt IT-Card und IT-Strategie....401
9.2.8 Umsetzungsprojekt Personal....405
9.2.9 Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT....408
9.2.10 Umsetzungsprojekt Finanzen....413
9.3 Übersicht Abhängigkeiten der Maßnahmen der Umsetzungsprojekte....418
9.4 Übersicht der Maßnahmen - Zuordnung zu den Arbeitspaketen & Umsetzungsprojekten....418
9.5 Zuordnung der Maßnahmen zu den Defiziten im Reifegrad der IT....430
9.6 Auswertung Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung....431
9.7 Glossar....440
9.8 Tabellenverzeichnis....443
9.9 Abbildungsverzeichnis....446
9.10 Abschlussbemerkung....449
9.11 Ansprechpartner....450

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

1 Management Summary

1.1 Beschreibung der Ausgangssituation für das externe IT Gutachten der LHM

Der Stadtrat hat am 04.10.2007 eine strategische Neuausrichtung der IT der Landeshauptstadt München beschlossen, da die sehr heterogen aufgebaute IT-Organisation, der steigenden Komplexität an die Anforderungen einer Großstadt-IT nicht mehr ausreichend erfüllen konnte.

Die IT sollte zukünftig so aufgestellt werden, dass sie der ständig steigenden Komplexität, nicht zuletzt bedingt durch die erhöhte Unterstützung der Geschäftsprozesse durch die IT sowie dem zunehmenden Maß an elektronischer Interaktion und Kommunikation zwischen Behörden untereinander sowie zwischen der LHM und den Bürgerinnen und Bürgern, gerecht werden kann. Mit diesem Beschluss wurde dem Stadtrat nach einer 2-jährigen Projektphase eine optimierte Konzeption für die gesamtstädtische IT-Aufbauorganisation und die entsprechenden Gremien- und Entscheidungsstrukturen vorgelegt, die durch den Stadtrat mit Beschluss vom 27.01.2010 verabschiedet wurde.

Die neue Organisationsform der IT ist zum 01.01.2012 offiziell in Kraft getreten und teilt die IT in ein sogenanntes 3 Häusermodell auf, das auf dem Prinzip der Kernkompetenzfokussierung (KKF) für die Struktur der Aufbau- und Ablauforganisation der IT der Landeshauptstadt München basiert. Der wesentliche Inhalt des KKF-Modells ist die Festlegung, Zuständigkeiten für IKT in dem Organisationsbereich anzusiedeln, in dem aufgrund der Verantwortung die entsprechende Kompetenz liegt.

Die Stadt München als Landeshauptstadt betreibt heute eine der größten Informationstechnologie-Landschaften auf kommunaler Ebene und weist folgende Eckdaten zur IT auf (bei den Daten handelt es sich um einen Auszug aus der Leistungsbeschreibung des externen IT Gutachtens, die Zahlen haben sich mittlerweile geändert):

- mehr als 15.000 PC-Arbeitsplätze im Verwaltungsbereich
- ca. 450 Fachanwendungen im Verwaltungsbereich
- über 1.000 Server, 1 Petabyte Datenspeicherkapazität
- in 2014 ca. 350 IT-Vorhaben bzw. IT-Projekte, davon ca. 125 mit einem Aufwand von mehr als 150 Personentagen
- 1.300 vernetzte Gebäude und 82.000 Netzwerkanschlüsse
- 1.000 Telefonanlagen mit über
- 30.000 Anschlüssen und 7.800 Mobiltelefone (inkl. der IT im pädagogischen Bereich des Referats für Bildung und Sport, für dessen Vernetzung it@M verantwortlich ist)

In den 3 Häusern der IT der LHM gibt es (Stand 31.07.2014) ca. 1.080 IT-Beschäftigte, d.h. Personen, die ausschließlich oder überwiegend IT-Aufgaben wahrnehmen, sowie ca. 100 weitere Beschäftigte mit Querschnittsaufgaben (z. B. Buchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung, Vergaben). Dazu kommen noch ca. 250 Personen von externen Dienstleistern, die in stark unterschiedlichem Umfang für die LHM tätig sind. Die IT im Referat für Bildung und Sport, das sogenannte Zentrum für Informationstechnologie im Bildungsbereich (RBS-ZIB), ist bisher nicht in das 3 Häusermodell integriert. Gegenwärtig findet eine Organisationsuntersuchung statt, bei der insbesondere ein Sollkonzept zur künftigen Aufgabenverteilung in den 3 Häusern mit der Darstellung, welche Services der Servicelandkarte intern (it@M, dIKA) oder extern (Rahmenvertrag) zu erbringen sind, erstellt wird. Von den insgesamt 1.080 IT-Beschäftigten gehören ungefähr 170 IT-Beschäftigte zum ZIB. Das ZIB betreut Schulen und Kindertagesstätten an über 700 Standorten in der Landeshauptstadt München. Die Infrastruktur des Betreuungsbereichs umfasst ca. 28.000 IT-Arbeitsplätze mit ca. 700 Fachanwendungen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

1.2 Ziele des externen Gutachtens der LHM IT

Die Handlungsempfehlungen, die mit der Erstellung des Gutachtens entwickelt werden, sollen kurz-, mittel- und langfristig Folgendes erreichen:

- Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT)
- Erhöhung der Nutzerzufriedenheit durch Berücksichtigung der Nutzerbedürfnisse
- Stärkung der Effizienz der LHM-IT-Aufbau- und -Ablauforganisation
- Sicherstellung der LHM IT-Wirtschaftlichkeit

Ziel	Messvorgehen, …	… um folgende Ziele zu erreichen:
Leistungs-fähigkeit der IT	• Bewerten der historischen / aktuellen / zukünftigen Leistungsfähigkeit • Bewerten von Personal, Prozessen und Technik	• ausreichendes Angebot an IT-Services • Reifegrad der IT-Funktionen (Ausrichtung auf das Geschäft, Entwicklung von IT-Services, Betrieb von IT-Services, Steuerung und Kontrolle) • Qualität der IT-Lösungen und Architekturen (Sicherheit, Performance, Skalierbarkeit, Änderbarkeit, Wartbarkeit)
Zufriedenheit der Nutzer	• Bedarf der Referate, Dienststellen und Eigenbetriebe sowie der Nutzer und Bürger erfassen • aktuelle / zukünftige Nutzerzufriedenheit bewerten • Anforderungen beurteilen • Erwartungen bewerten	• Bedarf der Referate, Dienststellen und Eigenbetriebe sowie der Nutzer und Bürger abdecken • Erwartungen verstehen und managen • ausreichende Qualität der angebotenen IT-Services
Effizienz der Aufbau- und Ablauf-organisation	• beurteilen, welche Organisationsform am Effizientesten wäre: zentral / dezentral / hybrid • Qualifikation messen • Kernkompetenzen festlegen • Flexibilität (Qualifizierung und Volumen) bewerten • Anzahl Häuser, Rechtsform empfehlen • Gremien: Anzahl, Aufgaben, Wirkung / Einfluss bemessen	• ausrichten auf die Leistungen und Ziele • Erprobte Prozesse, Methoden und Werkzeuge • Messen und verbessern der Leistungen und Prozesse • Effiziente Anzahl und Qualifikation des Personals • Wissen einsetzen, erhalten und erweitern

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Ziel	Messvorgehen, …	… um folgende Ziele zu erreichen:
Wirtschaft-lichkeit der IT	• Output (Menge, Qualität) bewerten • Aufwand beurteilen • Komplexität / Transparenz bewerten • Reifegrad beurteilen • bewerten, ob Einheitlichkeit / Standardisierung (lokal / zentral / übergreifend) Sinn macht	• ausreichendes und vollständiges Angebot an IT-Services • hoher Nutzen der angebotenen IT-Services • kosteneffiziente IT-Lösungen • effiziente Personalkosten • vollständige Zuordnung aller Kosten zu den angebotenen IT-Services • passendes Liefermodell (internes / externes Sourcing)

Tabelle 1: Ziele des externen Gutachtens

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

1.3 Untersuchungsbereiche des externen Gutachtens der LHM IT

Im Rahmen einer externen Untersuchung der IT der Landeshauptstadt möchte die Landeshauptstadt die heutige Leistungsfähigkeit der IT der Stadt analysieren, mögliche Optimierungspotenziale bewerten und konkrete Verbesserungsmaßnahmen entwickeln.

Im Rahmen des Gutachtens werden die IST-Situation und der Reifegrad der IT in den folgenden Untersuchungsbereichen analysiert:

- Entwicklung der LHM IT und MIT-KonkreT-Ergebnisse
- Aufbau- und Ablauforganisation der IT
- IT-Personal
- Nutzerbedürfnisse
- IT-Landschaft (Anwendungen, Infrastruktur und Technologien)
- Finanzwesen und Finanzcontrolling

Die nachfolgenden Themenbereiche wurden im Rahmen der Zielbilddefinition zusätzlich analysiert und die gewonnenen Erkenntnisse erhielten Eingang in das Gutachten:

- Antrag der Grünen: Prüfung der Ausgründung einer IT-Service-Gesellschaft:
- Ausgründung einer IT-Service-Gesellschaft
- Nutzung einer bestehenden städtischen GmbH (Stadtwerke GmbH)
- Antrag der Grünen: Konzept IT-Leistungen kostengünstiger erbringen durch externe Firmen und externe Dienstleister
- Antrag der Grünen Einrichtung eines CIO und Gründung eines IT-Referats
- Bewertung der Eignung des Eigenbetriebs und Bewertung von Alternativen
- Bewertung der gesamten Organisationsform der IT und Bewertung geeigneter Alternativen
    - Berücksichtigung des Ernst & Young Gutachtens zu „Optimierungsmöglichkeiten von Strukturen und Prozessen für das Zentrum für Informationstechnologie im Bildungsbereich (ZIB) – OrgaZIB“,
    - Bewertung der IT-Gremienstrukturen, Aufgaben und deren Inhalte
- Benchmark der LHM IT mit vergleichbaren IT-Organisationen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

1.4 Vorgehensbeschreibung

Die Projektarbeiten wurden durch den Steuerungskreis aus Vertretern der gesamtstädtischen IT sowie der beauftragten Unternehmen Accenture und arf geleitet. Im Steuerungskreis wurde in regelmäßigen Abständen (ca. 4 bis 6 Wochen) über den Projektfortschritt berichtet, Probleme und Risiken in Bezug auf die erfolgreiche Durchführung des Projekts diskutiert und Arbeitsergebnisse vorgestellt. Der Steuerungskreis traf Entscheidungen, prüfte Arbeitsergebnisse auf Korrektheit bzgl. der Faktenlage und in Relation zum Leistungsverzeichnis passende Qualität und gab diese zur weiteren Verwendung frei. Er unterstützte das Projektteam durch die Vermittlung von Kontakten und die Verbreitung von Informationen in der LHM Organisation.

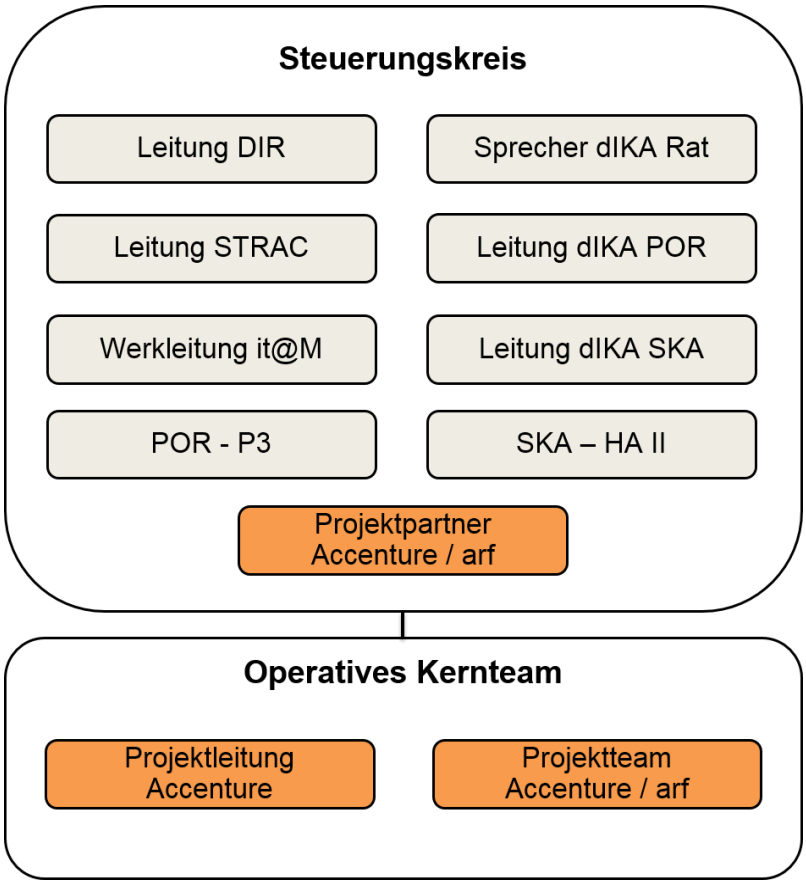


Abbildung 1: Projektorganisation

Das Projektteam bestand aus der Projektleitung von Accenture sowie Projektmitarbeitenden von Accenture und arf.

Innerhalb der folgenden drei Projektphasen werden die Schwachstellen in der LHM-IT-Organisation identifiziert, ein verbessertes Zielbild definiert, erforderliche Handlungsempfehlungen entwickelt und eine Umsetzung der Maßnahmen geplant.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Abbildung 2: Vorgehensmodell

Die Handlungsempfehlungen und der Maßnahmenplan müssen durch den Stadtrat beschlossen werden. Um dies zu ermöglichen, wurden bei der Ausarbeitung die Rahmenbedingungen der LHM berücksichtigt und die Handlungsempfehlungen und Maßnahmen im Rahmen der Erarbeitung mit relevanten Interessensgruppen diskutiert (z. B. Stadtdirektoren(innen), Vertretern des Gesamtpersonalrats, Vertretern des Facharchitekten und IT-Architektenboards, Arbeitsgruppe Testing, IT-Führungskräfte der 3 Häuser, Vertretern aus den Querschnittsreferaten SKA und POR, Werkleitung der Eigenbetriebe, Mitarbeitende der LHM IT mit Expertenwissen zu bestimmten Themenfeldern).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

1.5 Zusammenfassung der Ist-Aufnahme

Die Erhebung der IST-Situation, die im Rahmen des Gutachtens „Externe Untersuchung der IT der Landeshauptstadt München (LHM)“ im Zeitraum von November 2015 bis Anfang Februar 2016 durchgeführt wurde, diente für das weitere Gutachten als Basis für die im Anschluss an die Ist-Stand-Aufnahme durchgeführte Schwachstellenanalyse und Zielbilddefinition. Nachfolgend ist die Zusammenfassung der wesentlichen Kernerkenntnisse der Ist-Aufnahme-Phase zu den einzelnen Untersuchungsbereichen beschrieben.

Ergebnisse von MIT-KonkreT

Die LHM hat mit dem Programm MIT-KonkreT von 2010 bis 2015 eine umfangreiche Umstrukturierung der gesamten IT-Organisation durchgeführt, die dringend erforderlich war, um vorhandene Probleme der IT der LHM zu adressieren und sie besser für die Zukunft aufzustellen. MIT-KonkreT war zu umfangreich und einige Themenfelder wurden bei der Konzeption nicht ausreichend oder zu spät beachtet, um alle Ziele zu erreichen. MIT-KonkreT war ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung und hat eine solide Basis geschaffen, auf der zukünftig weiter aufgesetzt werden sollte.

Aufbau- und Ablauforganisation der IT

Die gewählte 3-Häuser-Struktur hat den Wandel der IT in der LHM eingeleitet und war der zum damaligen Zeitpunkt richtige und durchsetzbare Schritt, um den Widerständen aus den eigenständigen Referaten und Eigenbetrieben zu begegnen. Diese Organisation muss und wird sich in den kommenden Jahren weiter entwickeln, wobei die grundlegenden Strukturen (zentrale Leistung in Verbindung mit der Nähe zum Geschäft und einer strategischen Steuerung) erhalten bleiben. Korrekturen haben in den letzten Jahren schon stattgefunden. Diese sind oft noch von Kompromissen und dem Festhalten an vergangenen Strukturen geprägt, statt auf die zukünftigen Erfordernisse ausgerichtet. Dieses Kompromissverhalten ist vor allem darauf zurückzuführen, dass es bisher nicht speziell einen Verantwortlichen für die IT gibt.

IT-Prozesse

Die Einführung von IT-Prozessen war ein erforderlicher Schritt für die IT der LHM, um Verantwortungen klar zu definieren, Abläufe zu standardisieren und beides in der Organisation zu etablieren. Aktuell werden noch nicht alle Prozessvorgaben eingehalten und einige Prozesse noch ineffizient ausgeführt. Es fehlt in solchen Fällen am Verständnis der handelnden Personen für die Umsetzung von Prozessen und an der Umsetzung von Verbesserungen aus den gemachten Erfahrungen. Die hierfür notwendigen Kennzahlen werden noch nicht ausreichend gemessen, ausgewertet und in den relevanten Kreisen kommuniziert.

Finanzwesen- und Finanzcontrolling

Die Finanz- und Steuerungsbeziehungen zwischen it@M und den Referaten bzw. Eigenbetrieben als Leistungsempfängern wurden im Rahmen von MIT-KonkreT nicht festgelegt. Die daraus resultierenden Lücken wurden und werden mit einzelnen Maßnahmen zu schließen versucht, bislang aber ohne nachhaltigen Erfolg. Grundsätzlich sind alle notwendigen Steuerungsinstrumente vorhanden. Diese müssen aber strukturiert aufeinander abgestimmt werden.

IT-Personal

Im Bereich IT-Personal wurden in den vergangenen Jahren bereits erste, gute Instrumente für eine wirksame Personalarbeit entwickelt. Diese beinhalten Standardisierungen für Stellenbeschreibungen (IT-Rollenmodell), um Transparenz und Fairness zu erhöhen, sowie monetäre Werkzeuge wie beispielsweise die IT-Fachkräftezulage, um als städtische Verwaltung am Arbeitsmarkt konkurrenzfähiger zu sein. Zusätzlich wird aktuell ein IT-Fachkarrierekonzept schrittweise eingeführt, dass IT-Experten in der städtischen Verwaltung Aufstiegsmöglichkeiten auch Abseits klassischer Verwaltungslaufbahnen ermöglichen soll und damit die Wettbewerbsfähigkeit der LHM um diese Fachexperten stärkt. Das Handeln zwischen den beteiligten Organisationseinheiten weist dennoch

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Optimierungspotenzial auf, insbesondere in den Bereichen Kultur und Zusammenarbeit, Personalplanung, Stellenschaffung und Besetzungsverfahren.

IT-Landschaft

Die Breite und Spezialisierung der Aufgabenbereiche der LHM erfordert eine große IT-Landschaft. Die LHM verfügt aktuell nicht über die erforderliche Steuerungsfähigkeit, um die IT-Landschaft mit Blick auf eine wirtschaftliche Entwicklung sowie Pflege, Betrieb und die mit der Größe verbundenen Risiken zu kontrollieren. Bisher durchgeführte Modernisierungen reichen nicht aus, um alle veralteten Technologien abzulösen und wichtige IT-Systeme regelmäßig zu aktualisieren. Die angebotenen Arbeitsplatz-, Netzwerk- und Systemdienste können die differenzierten Anforderungen der Referate nicht erfüllen. Insbesondere bei den Clients besteht noch erhebliches Verbesserungspotenzial, um den Bedürfnissen der Nutzer gerecht zu werden. Aus der Unzufriedenheit heraus entwickeln die dIKAs individuelle Umgehungslösungen, die der erforderlichen Konsolidierung entgegenwirken und zusätzliche Risiken z. B. im Bereiche Security erzeugen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

1.6 Zusammenfassung der Sollkonzeption

Im Rahmen der Gutachtenerstellung wurden die Ergebnisse der Ist-Aufnahme inkl. der Ergebnisse der durchgeführten Reifegradbewertung (s. Kapitel 7) im Rahmen einer sehr umfänglichen Schwachstellenanalyse aufbereitet und bewertet. Im Anschluss an die Schwachstellenanalyse erfolgte die Erstellung der Sollkonzeption zur Erreichung des Zielbilds, einer leistungsfähigen IT.

Viele der identifizierten Schwachstellen die im Rahmen der Ist-Aufnahme identifiziert wurden, und auch die notwendigen Maßnahmen um diese Schwachstellen zu beseitigen, waren den Teilnehmern(innen) von Interviews und Workshops bereits bekannt.

Bei der Konzeption der Maßnahmen zur Behebung der Schwachstellen wurde der Umstand berücksichtigt, dass bereits einige der Schwachstellen durch laufende oder bereits geplante Vorhaben der LHM adressiert werden oder auch im Rahmen von Linientätigkeiten behebbar sind. In diesen Fällen hat der Gutachter lediglich eine Empfehlung zur Umsetzung abgegeben. Die Unterscheidung zwischen Maßnahme und Empfehlung äußert sich im Kapitel 4 der Sollkonzeption dadurch, dass nur für Maßnahmen Arbeitspakte und Umsetzungsprojekte inkl. Aufwandsschätzung erstellt wurden.

Die Maßnahmen lassen sich im Kern darauf zusammenfassen, dass die IT der LHM bestimmte Fähigkeiten steigern bzw. entwickeln muss, um folgende Ziele zu erreichen:

- leistungsfähige IT-Systeme
- Reifegrad der Leistungsprozesse
- wirksame Führungsstrukturen
- Steuerung nach vereinbarten Modellen und auf einer verlässliche Informationsbasis
- Skalierbarkeit der Ressourcen

Der Gutachter hat insgesamt:

- 42 Maßnahmen detailliert beschrieben und
- 25 Empfehlungen vorgeschlagen, um die
- 53 identifizierten Schwachstellen zu beheben.

Eine Übersicht zu den identifizierten Schwachstellen und den vorgeschlagenen Maßnahmen und Empfehlungen ist Tabelle 24 zu entnehmen. Die detaillierte Beschreibung der Schwachstellen, Maßnahmen und Empfehlungen erfolgt in den Kapiteln 3.3 bis Kapitel 3.15.

Eine Anpassung der IT-Organisationsform der LHM sieht der Gutachter als eine der wesentlichsten Maßnahmen an, um die Komplexität der heutigen IT-Organisationsform (3 Häusermodell) zu reduzieren und einen Abbau von redundant ausgeführten Tätigkeiten sinnvoll zu ermöglichen. Durch die geteilte Verantwortung sind ineffiziente Entscheidungswege entstanden und es wird in unterschiedlichen Organisationseinheiten mit verschiedenen Zielsetzungen gesteuert. In Konfliktfällen und bei politischem Druck werden Kompromisse beschlossen oder Entscheidungen aufgeschoben.

Der Gutachter hat für die Auswahl der IT-Organisationsform die für die LHM am geeignetsten ist, vier unterschiedliche Szenarien betrachtet und anhand von sechs Kriterien (s. Tabelle 2) qualitativ bewertet. Bei der Bewertung der vier Szenarien ist der Gutachter zu dem Ergebnis gekommen, dass ein **IT-Referat (Szenario 3)** für die gesamte IT der LHM (dIKAs, it@M und STRAC) am besten geeignet ist.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Kriterium	Erläuterung
1. Leistungsfähige IT	Bereitstellung eines ausreichenden Angebots an IT-Services und IT-Funktionen mit einem entsprechenden Reifegrad im Hinblick auf die Ansprüche an eine moderne Großstadtverwaltung
2. Nutzerzufriedenheit	Bedarf der Referate, Dienststellen und Eigenbetriebe sowie der Nutzer und Bürger erfassen und mit einer ausreichenden Qualität abdecken.
3. Effiziente Unterstützung der Prozesse durch die Organisation	Ausrichtung der Aufbau- und Ablauforganisation auf die Leistungen und Ziele der IT; sowie der Einsatz von erprobten Prozessen, Methoden und Werkzeugen
4. Wirtschaftlichkeit der IT	Nutzung der Ressourcen mit hoher Wertschöpfung durch ein passendes Liefermodell, das eine vollständige Zuordnung aller Kosten zu den angebotenen IT-Services ermöglicht
5. Wandlungsfähigkeit	Unterstützung der Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen
6. Umsetzungsrisiken	Akzeptanz bei Mitarbeitenden, Führungskräften und Politik sowie Realisierbarkeit im Hinblick auf die Anforderungen an die IT der LHM

Tabelle 2: Übersicht Bewertungskriterien der Organisationsszenarien

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

1.7 Zusammenfassung der Umsetzungskonzeption

In der Umsetzungskonzeption wurden die einzelnen Umsetzungsprojekte inkl. Arbeitspaketen, das begleitende Veränderungsmanagement und die Programmorganisation beschrieben sowie eine Zeitplanung zur Umsetzung angefertigt, die für die Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen aus der Sollkonzeption erforderlich ist. Insgesamt haben sich 11 Umsetzungsprojekte und ein Programm Management ergeben, die zusammen 65 Arbeitspakte beinhalten.

Für die Umsetzung der Projekte wird die folgende Programmorganisation empfohlen:

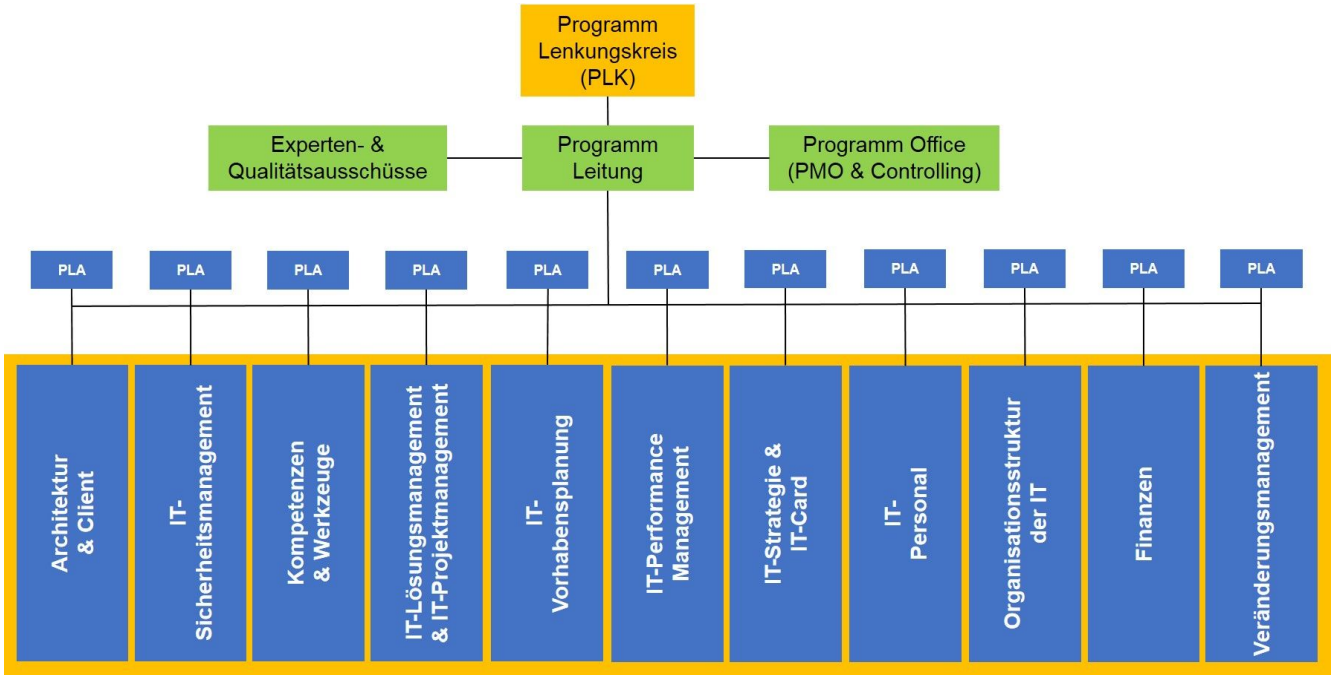


Abbildung 3: Organisationsstruktur des Programms

Für die Umsetzung der Sollkonzeption wurde der folgende Projektplan für das Programm erstellt:

	Jahr 1				Jahr 2				Jahr 3				Jahr 4			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Gesamtprogramm "Eine IT fit für München"																
Architektur & Client																
IT-Sicherheitsmanagement																
Kompetenzen & Werkzeuge																
IT-Lösungsmanagement & IT- Projektmanagement																
IT-Vorhabensplanung																
IT-Performance Management																
IT-Strategie & IT-Card																
IT-Personal																
Organisationsstruktur der IT																
Finanzen																
Veränderungsmanagement																

Abbildung 4: Zusammenfassung Projektplan für das Programm

Nachfolgend sind die wesentliche Inhalte und Ziele der Umsetzungsprojekte zusammengefasst. Für eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Umsetzungsprojekte wird auf Kapitel 4 verwiesen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Umsetzungsprojekt Architektur und Client

Das Umsetzungsprojekt Architektur und Client hat zum Ziel, Altlasten in der Infrastruktur zu beseitigen sowie einen leistungsfähigen Windows Client und die dazugehörigen Basisdienste einzuführen. Auf dem Windows Client sollte auch die im Markt verbreitete MS Office Suite als Standard bereitgestellt werden. Die Referate und Eigenbetriebe sollten die Wahl haben, welche Lösung für Client und Bürokommunikation (Microsoft oder Linux/Open Source basiert) für ihren Einsatzbereich die passende ist. Abhängig von der Entwicklung der Verbreitung der Client-Varianten, sollte zu einem späteren Zeitpunkt überprüft werden, ob der Einsatz von Linux als Client Betriebssystem weiterhin wirtschaftlich sinnvoll ist.

Zusätzlich soll die Dokumentation der IT-Architekturlandschaft vervollständigt und ein Zielbild für die zukünftige Architekturlandschaft erstellt werden, als Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung und Optimierung der Anwendungslandschaft.

Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement

Das Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement verfolgt das Ziel, den Gesamtstand zur IT-Sicherheit umfänglich zu erfassen, kritische IT-Sicherheitslücken aufzuzeigen und Maßnahmen zu initiieren, um diese Lücken zu beseitigen. Es gilt, Betriebsprozesse, die sicherheitskritisch sind, zu verbessern und vorhandene Grundlagen sowie das Bewusstsein für IT-Sicherheit weiter auszubauen.

Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge

Durch das Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge werden eingesetzte Tools (assyst, CMDB, Valuemation, iteraplan, Servicekatalog, KEDB, Command, Infoblock, Schnittstellen zu weiteren Tools etc.), bei denen es sich teilweise um stark modifizierte Standardsoftware handelt, dahingehend analysiert und geprüft, ob sie den Bedarf der LHM ausreichend abdecken oder Alternativen sinnvoller sind. Des Weiteren werden vorhandene Schwachstellen der IT-Rollen und IT-Prozesse korrigiert sowie die Grundlagen für ein IT-weit einheitliches Wissensmanagement geschaffen.

Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement

Im Rahmen dieses Projektes wird ein Qualitätsmanagement für die IT der LHM entwickelt und eingeführt, das im Anschluss durch neue Mitarbeitende der LHM als Linientätigkeit weitergeführt wird. Um die Qualität der Ergebnisse der IT-Vorhaben zu steigern, sind einheitliche Vorgehensweisen bei der Projektdurchführung erforderlich, für die bereits eine Grundlage existiert. Diese reicht jedoch nicht aus und muss konsequent nachgehalten werden. Die Grundlagen sind weiter auszubauen, um den Mitarbeitenden bei der Durchführung ihrer täglichen Arbeit zu helfen. Zusätzlich werden im Rahmen dieses Projektes eine stadtweite Testumgebung und ein Testmanagement aufgesetzt sowie Grundlagen für Testautomatisierung eingeführt.

Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung

Durch die Umsetzung dieses Projektes wird eine Verbesserung der Abläufe in der IT-Vorhabensplanung erzielt und ein Wandel von der Budget- und Ressourcenplanung für das nächste Jahr zu einer strategischen Projektportfolioplanung eingeleitet. Die Durchführung der Verbesserungsmaßnahmen schafft mehr Transparenz, unterstützt den Wissenstransfer und -aufbau im Bereich der Konzeption und Planung von IT-Lösungen und wird zu besseren MBUC-Entscheidungen beitragen.

Umsetzungsprojekt IT-Performance Management

Das Projekt IT-Performance Management soll die Gesamtsteuerung der IT der LHM verbessern und die Balance zwischen Bedarf und Anforderungen des Business und der Leistungsfähigkeit der IT unter Berücksichtigung der immer wieder auftretenden Veränderungen herstellen. Diese Form der Steuerung durch Politik und Verwaltung hilft, die Leistungsfähigkeit der IT kontinuierlich und nachhaltig zu steigern. Die Transparenz der IT der LHM weist heute noch ein großes Verbesserungspotenzial auf, was bislang dazu führte, dass der bislang erzielte Fortschritt und die Performance der IT den Bedarfsträgern (Referate und Eigenbetriebe) nicht ausreichend transparent

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

ist. Daraus ergeben sich Misstrauen und Unzufriedenheit, die mit Hilfe des IT-Performance Management abgebaut und bei erneutem Auftreten schnell adressiert werden. Um starke Schwankungen beim Bedarf der erforderlichen IT-Kapazitäten erfüllen zu können, sollte die LHM unterschiedliche Sourcing Modelle nutzen, von Personalstellung für die Unterstützung in dedizierten Aufgaben oder Skillbereichen über Festpreisgewerke bis zu Partnermodellen zum Aufbau von IT-Fähigkeiten bei denen der Dienstleister entsprechende Risikoanteile trägt. Über das Projekt werden entsprechende Steuerungsstrukturen etabliert.

Umsetzungsprojekt IT-Card und IT-Strategie

Das Umsetzungsprojekt IT-Card und IT-Strategie wird den noch jungen Prozess zur Entwicklung der IT-Strategie verbessern und zu einem einheitlichen Verständnis der Strategie innerhalb der LHM führen. Des Weiteren wird das IT-Controlling mittels der IT-Card verbessert. Diese Maßnahme ist erforderlich, da bislang die Steuerung der IT über Kennzahlen vernachlässigt bzw. sinnvolle Kennzahlen nicht eingesetzt wurden.

Umsetzungsprojekt IT-Personal

Das Umsetzungsprojekt IT-Personal hat die Ziele, die rollenbasierten Arbeitsplatzbeschreibungen zu vervollständigen und nach der neuen Entgeltordnung auszurichten sowie auch die Prozesse für Personalbedarfsschätzung und Personalcontrolling für die IT optimieren, dies unter Berücksichtigung der laufenden stadtweiten IT-Personalprojekte.

Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT

Das bestehende 3 Häusermodell erzeugt zu viele Prozessschnittstellen, die über Organisationsgrenzen hinweggehen und erschwert Optimierungen in der IT, dort wo die Aufgabenbereiche der Referate und Eigenbetriebe stark ähnlich sind. Der Gutachter empfiehlt die Einrichtung eines IT-Referats, welches das gesamte IT-Personal zusammenführt und die Übertragung der Gesamtverantwortung für die IT an den Referenten bzw. die Referentin im Sinne eines CIO. Die neue Organisationsform wird Ablaufprozesse vereinfachen, Doppelfunktionen abbauen und Synergieeffekte nutzen, um die Leistungsfähigkeit der IT zu steigern. Die Referate und Eigenbetriebe haben durch ihre Funktion als Bedarfsträger, durch Servicevereinbarungen mit der IT sowie durch Beteiligung bei verschiedenen Steuerungsgremien weiterhin starken Einfluss darauf, was von der IT zu leisten ist. Wie die Leistung beschafft, umgesetzt und betrieben wird, liegt innerhalb des IT-Referats in der Gesamtverantwortung von Kundencentern, ausgerichtet auf die Bedürfnisse der Nutzer in den Referaten und Eigenbetrieben. Die Kundencenter erbringen IT-Leistungen für jeweils eine kleine Gruppe oder ein einziges Referat vergleichbar mit den heutigen dIKAs. D.h. wo erforderlich und sinnvoll vor Ort oder aus einer zentralen Einheit. Dabei greifen die Kundencenter auf zentrale Leistungen rund um Netzwerk, Server oder Arbeitsplatz zurück, sodass sich die Referate bzw. Eigenbetriebe nicht mit einzelnen Einheiten innerhalb der IT organisieren müssen. Das Leistungsniveau des IT-Referats sollen für die Referate und Eigenbetriebe nachvollziehbar sein. Daher wird mit Einrichtung des IT-Referats ein adäquates IT-Performance Management aufgebaut, um die Konflikte um die IT-Ressourcen, die Qualität der Leistungen sowie die weitere Entwicklung der Leistungsfähigkeit der IT bei den zukünftigen Änderungen transparent für Politik, Kunden, Nutzer und die IT-Schaffenden selber zu steuern.

Umsetzungsprojekt Finanzen

Bei den Bedarfsträgern der LHM existiert eine große Unzufriedenheit in Hinblick auf die Kostentransparenz der IT. Das Umsetzungsprojekt Finanzen verfolgt das Ziel, die Kosten und -Leistungstransparenz anzupassen, um den Erfordernissen der LHM gerecht zu werden. Der Aufbau ist notwendig, um Möglichkeiten zu schaffen effiziente und verständliche „Stellschrauben“ etablieren, über die eine Kostenreduktion der IT-Leistungen erreicht werden kann.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Umsetzungsprojekt Veränderungsmanagement

Mit dem Umsetzungsprojekt Veränderungsmanagement findet die erforderliche Begleitung aller Umsetzungsprojekte statt. Das Veränderungsmanagement vereinfacht zum einen die Projektdurchführung und trägt zum anderen dazu bei, dass die gewünschten positiven Effekte der Maßnahmenumsetzung nachhaltig erzielt werden. Das Veränderungsmanagement wird als notwendig angesehen, unter Anbetracht des Umfangs der Veränderungen als auch unter Betrachtung der sehr heterogenen Kultur der LHM sowie unter Berücksichtigung vorhandener Kulturprobleme, die im Rahmen der Ist-Analyse identifiziert wurden.

Zur Darstellung der zusätzlichen Kosten für den Betrieb wurde die Kostenbetrachtung auf 6 Jahre ausgeweitet (sonstige Kosten und Personalkosten). Für weitere Details wird auf Kapitel 4 bzw. Kapitel 9.1 verwiesen.

Die Durchführung der Umsetzungsprojekte ist erforderlich, um die beschriebenen Schwachstellen zu beheben und die IT für die Zukunft besser und nachhaltiger aufzustellen, damit die heutigen und zukünftigen Anforderungen der Bedarfsträger erfüllt werden können. Es ist abzusehen, dass sich die Kundenzufriedenheit der Referate und Eigenbetriebe nach Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen kurz- bis mittelfristig steigern wird und sich in Folge positive Effekte für die Bürger und Unternehmen in München ergeben.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

1.8 Monetäre und qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Umsetzungskonzeption

Die Kostenbetrachtung bezieht sich auf die Durchführung der in den Umsetzungsprojekten des externen IT Gutachtens empfohlenen Maßnahmen (s. Kapitel 4).

Bei strategischen Architekturprojekten (z. B. Aufbau Windows Client) werden die geschätzten Anschaffungskosten und laufenden Betriebskosten (für Hardware, Software und Lizenzen, die Personalkosten für die Umsetzung des Projekts sowie die Personalkosten, die im Rahmen der Ausführung in der Linientätigkeit anfallen) getrennt ausgewiesen.

Die im Folgenden aufgeführten geschätzten Kosten sind mit Ausnahme der Personalkosten Brutto-Kosten (inkl. aktuell geltender Mehrwertsteuer).

Hinweis: Die Erläuterung zur Vorgehensbeschreibung und die Annahmen, die für die Erstellung der Aufwandsschätzung getroffen wurden, sind Kapitel 4 zu entnehmen.

1.8.1 Monetäre Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Die nachfolgende Tabelle 3 bietet eine Übersicht über die geschätzten Kosten für die einzelnen Aufwände, verteilt auf 6 Jahre.

Einmalige Aufwände (fallen in einem Zeitraum von 4 Jahren an):

- Personalkosten zur Durchführung der einzelnen Umsetzungsprojekte
- Anschaffungskosten für Sachmittel (z.B. Hardware, Software)
- Schulungskosten (Aufwände für die Schulungsleitung inkl. Vorbereitung)

Dauerhafte Aufwände (Betrachtungszeitraum 6 Jahre):

- Personalkosten zur Durchführung der Linientätigkeit nach Abschluss des Umsetzungsprojektes (nicht betrachtet wurde das Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT)
- Betriebskosten (Hardware-, Lizenz-, Softwarekosten)

Gesamtkostenbetrachtung (Betrachtungszeitraum 6 Jahre):

- zahlungswirksame (**) und nicht zahlungswirksame Aufwände (*)
- Kapitalwertausweisung

Die empfohlenen Umsetzungsprojekte sind ausschließlich strategische Projekte. Eine Aussage zur quantitativen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, bei der das Kosten-Nutzen-Verhältnis betrachtet und ausgewiesen wird, gestaltet sich für strategische Projekte extrem komplex und ist nur bedingt möglich (z. B. Ausweisung des quantitativen Nutzens der Umsetzungsprojekte Organisationsstruktur der IT der LHM bzw. Aufbau und Einführung eines Windows 10 Clients). Aussagen der externen Untersuchung der IT der LHM zur monetären Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für die empfohlenen Umsetzungsprojekte wären somit angreifbar und ohne Mehrwert.

Hinweis: In der Kostenbetrachtung sind weder Kosten bzw. Personalaufwände für die Gutachtenerstellungs- und Projekt-Begleitungsphase noch für die Empfehlungen zu laufenden Initiativen bzw. Vorhaben der LHM enthalten.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Gesamtdarstellung	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Summe
einmalige PT Aufwände alle Projekte							
PT Gesamt	11.992	15.748	4.902	3.670	0	0	36.312
PT extern	3.884	4.567	2.436	1.915	0	0	12.802
einmalige Personalkosten alle Projekte							
Gesamt (in TEUR)	6.985	10.031	2.219	1.580	0	0	20.814
Bestandspersonal (in TEUR) *	5.275	7.362	509	140	0	0	13.286
temporäre Stellen (in TEUR) **	540	1.170	810	540	0	0	3.060
neue Stellen (in TEUR) **	1.170	1.499	900	900	0	0	4.469
einmalige Sachmittel Kosten							
externes Personal (in TEUR) **	5.438	6.394	3.410	2.681	0	0	17.923
Schulungskosten intern (in TEUR) **	2	32	0	0	0	0	34
Schulungskosten durch externe DL (in TEUR) **	483	0	0	0	0	0	483
SW, HW (in TEUR) **	2.310	0	0	0	0	0	2.310
dauerhafte Aufwände							
dauerhafte PT Aufwände nach Umsetzung	950	3.270	4.400	4.400	5.400	5.400	23.820
dauerhafte Personalkosten nach Umsetzung zahlungswirksam (in TEUR) **	855	2.943	3.960	3.960	4.860	4.860	21.438
dauerhafte Sachmittel Kosten (SW, Lizenzen, HW) **	0	610	610	610	610	610	3.050
Gesamtkosten							
Gesamtkosten nicht zahlungswirksam (in TEUR) *	5.275	7.362	509	140	0	0	13.286
Gesamtkosten zahlungswirksam (in TEUR) **	10.797	12.648	9.690	8.691	5.470	5.470	53.127
Gesamtkosten (in TEUR)	16.072	20.010	10.200	8.831	5.470	5.470	66.052
Gesamt Kapitalwert (in TEUR)	-15.529	-18.679	-9.200	-7.695	-4.606	-4.450	-60.156

Tabelle 3: Zusammenfassung der Kosten und Aufwände

Eine detaillierte Übersicht der einzelnen Aufwände und Kosten ist Kapitel 9.1 zu entnehmen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projektbezeichnung	Gesamtkosten in Tsd EUR
Programm „Eine IT fit für München"	**4.563**
Architektur & Client (ARCH)	**18.883**
IT-Sicherheitsmanagement (ITSM)	**540**
Kompetenzen & Werkzeuge (KOWE)	**417**
IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement (LMPM)	**1.100**
IT-Vorhabensplanung (ITVH)	**84**
IT-Performance Management (ITPM)	**852**
IT-Strategie & IT-Card (ITS, ITC)	**225**
IT-Personal (ITPE)	**960**
Finanzen (ITFIN)	**875**
Organisationsstruktur der IT (ITOR)	**11.090**
Veränderungsmanagement (VM)	**1.977**
Gesamtsumme	**41.564**

Tabelle 4: Übersicht der einmaligen Projektumsetzungskosten

In der Gesamtkostenbetrachtung sind folgende zusätzlich benötigte VZÄs zur Umsetzung der Sollkonzeption berücksichtigt. Sollte die Entscheidung des Stadtrates zu Gunsten der Umsetzung der empfohlenen Projekte getroffen werden, ist sicherzustellen, dass die empfohlenen zusätzlichen Stellen termingerecht besetzt werden.

Umsetzungs-projekt:	AP	Rollenbezeichnung	Beginn	Ende	Anzahl VZÄ	Dauer-haft	Tem-porär	Kommentar
Rahmenprogramm „Eine IT fit für die LHM"	AP 1	Programmleitung	Q1 Jahr 1	n.a.	1	1		Empfehlung: IT-Referent(in)
	AP 1	Programmstellvertretung	Q1 Jahr 1	n.a.	1	1		Empfehlung: IT-Stadtdirektor(in)
	AP 1	Programmunterstützung	Q1 Jahr 1	Q4 Jahr 4	1		1	Skillset Rolle IT-Projektleiter(in)
Umsetzungsprojekt Architektur & Client	AP 2.2	IT-Architekt	Q1 Jahr 2	n.a.	2	2		Empfehlung: Skillset Rolle IT-Architekt(in)
	AP 3.1	Infrastrukturexperte (Netz)	Q1 Jahr 1	n.a.	1	1		Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus Netzaufbau)
	AP 3.1	Infrastrukturexperte (Netz)	Q3 Jahr 2	n.a.	1	1		Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus Netzaufbau)
	AP 3.3	Microsoft Windows Experte	Q1 Jahr 1	n.a.	1	1		Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus MS Windows Clients)
	AP 3.3	Microsoft Windows Experte	Q3 Jahr 2	n.a.	3	3		Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus MS Windows

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Umsetzungs-projekt:	AP	Rollenbezeichnung	Beginn	Ende	Anzahl VZÄ	Dauer-haft	Tem-porär	Kommentar
								Clients)
	AP 3.4	Infrastrukturexperte (Identity Management)	Q1 Jahr 2	Q4 Jahr 3	1,5		1,5	Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus Identity Management)
	AP 3.5	Technical Requirements Engineer	Q1 Jahr 2	Q4 Jahr 4	2		2	Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus Anwendungsmigration)
	AP 3.5	Technical Requirements Engineer	Q1 Jahr 2	n.a.	3	3		Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus Anwendungsmigration)
Umsetzungsprojekt Kompetenzen & Werkzeuge	AP 4	Wissensmanager	Q1 Jahr 1	n.a.	1	1		Empfehlung: vgl. ITIL Rolle - Knowledge Manager
Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement	AP 1	Qualitätsmanager	Q1 Jahr 1	n.a.	1,5	1,5		Empfehlung: vgl. ITIL Rolle Test Manager
	AP 1	Qualitätsmanager	Q3 Jahr 1	n.a.	6,5	6,5		Empfehlung: vgl. ITIL Rolle Test Manager
	AP 2	Testarchitekt / Testdesigner / Testmanager	Q3 Jahr 1	n.a.	1	1		Empfehlung: vgl. Skillset ~ mindestens ISTQB Level Test Analyst
	AP 2	Testarchitekt / Testdesigner / Testmanager	Q3 Jahr 2	n.a.	1	1		Empfehlung: vgl. Skillset ~ mindestens ISTQB Level Test Analyst
Umsetzungsprojekt IT-Performance Management	AP 1	Stabsfunktion Performance Management	Q1 Jahr 1	n.a.	1	1		Empfehlung: Skillset Rolle IT-Stratege(in)
	AP 1	Stabsfunktion Performance Management	Q4 Jahr 1	n.a.	2	2		Empfehlung: Skillset Rolle IT-Stratege(in)
Umsetzungsprojekt IT-Organisation	AP 3	Migrationsexperte (Non-SAP, assyst, etc.)	Q3 Jahr 2	Q2 Jahr 2	2		2	Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer
	AP 3	Migrationsexperte (SAP - HR, FI, CO)	Q3 Jahr 2	Q2 Jahr 2	2		2	Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus SAP)
				SUMME	**35,5**	**27**	**8,5**	

Tabelle 5: Übersicht zusätzlich benötigte VZÄs für die Umsetzung der Sollkonzeption

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

1.8.2 Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Die qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für die Umsetzungsprojekte wurde entsprechend WIBE BMI V4.0 mit dem LHM Kriterienkatalog durchgeführt. Dabei wurden die Dringlichkeit-Kriterien (WIBE D), die qualitativ-strategischen Kriterien (WIBE Q) und die Kriterien zur Ermittlung der externen Effekte (WIBE E) bewertet. Die Kriterien der Dringlichkeit der WiBe 4.0 sind für eine Bewertung von Altsystemen in der Bundesverwaltung vorgesehen. Da sich die Arbeitspakete in den Umsetzungsprojekten nicht nur auf Altsysteme beziehen, sondern auch auf Nicht-IT-Systeme, wurde im Rahmen der WIBE D die Ablösedringlichkeit des Ist-Zustands bewertet.

Für das Umsetzungsprojekt Veränderungsmanagement und das Programm Management wurden keine einzelnen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchgeführt, da dies begleitende Maßnahmen aller Umsetzungsprojekte sind.

Zusammenfassend zeigt sich eine hohe Dringlichkeit bei den Umsetzungsprojekten IT-Organisation, Architektur und Client, IT-Performance Management und Finanzen.

Im Detail unterteilen sich die verschiedenen Bewertungen wie in Tabelle 6, wobei der Maximalwert 100 beträgt.

Hinweis: In der LHM existiert die Regelung, dass eine Empfehlung zur Umsetzung an den Stadtrat nur dann erfolgt, wenn alle Kriterien den Wert größer oder gleich 50 aufweisen. Dem Gutachter war diese Regelung bei der Erstellung der qualitativen WIBE nicht bekannt. Es wurde eine nachvollziehbare Begründung zur Bewertung der Kriterien vorgenommen (s. Kapitel 9.2). Der Gutachter empfiehlt, die Umsetzungsprojekte durchzuführen.

	WIBE D - Dringlichkeit der IT Maßnahme	WIBE Q - Qualitativ-Strategisch	WIBE E - Externe Effekte
Umsetzungsprojekt Architektur und& Client	55	83	63
Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement	48	74	46,8
Umsetzungsprojekt Kompetenzen & Werkzeuge	45	77	58,8
Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement	43	69	36,8
Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung	38	65	32,4
Umsetzungsprojekt IT-Performance Management	51	86	59,4
Umsetzungsprojekt IT-Strategie & IT-Card	31	69	30,8
Umsetzungsprojekt Personal	38	60	53,8
Umsetzungsprojekt Finanzen	50	71	39,6
Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT	57	84	65,4

Tabelle 6: Zusammenfassung qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2 Ist-Aufnahme

Um den Ist-Stand zu analysieren, wurde auf vorhandene Dokumente zurückgegriffen. Zusätzlich wurden insgesamt ca. 75 Interviews (davon zwei im Workshop-Modus) durchgeführt – mit STRAC, it@M, den dIKAs und weiteren Stakeholdern. Die Interviews wurden in Kleingruppen (i.d.R. 2 bis 6 Interviewpartner) geführt. Zur Vorbereitung der Interviews wurden in den ersten Projektwochen Interviewleitfäden erstellt. Themen der Interviewleitfäden waren:

- Architektur und Informationsmanagement
- IT-Governance
- IT-Sicherheit
- IT-Personal (Management der Beschäftigten)
- Finanzen
- Realisierung und Einführung von Lösungen
- Service Management und Betrieb
- Strategische Ausrichtung der IT

Als Ausgangsbasis für die Interviewfragen diente ein von Accenture entwickeltes Assessment Tool mit 430 Fragen. Die Interviewfragen wurden auf die Situation der LHM angepasst und je nach Teilnehmerkreis ein relevanter Ausschnitt gewählt. Nach den ersten Interviews wurden die Fragen nochmals an die Kundenbedürfnisse und Organisationsstrukturen angepasst. So wurde der Fragenkatalog des Assessment Tools auf insgesamt 820 Fragen erweitert.

Ein Teil der Interviews erfolgte strukturiert anhand der Fragebögen, andere Interviews und die Workshops starteten mit einer freien Diskussion. Bei den strukturierten Interviews wurde der Leitfaden zum Großteil wie vorher verteilt durchgearbeitet. Jedoch gab es auch Interviews bei denen ein flüssiges Gespräch entstand, bei dem die Leitfäden dann Ende des Termins genutzt wurden, um zu überprüfen, ob alle relevanten Themenbereiche angesprochen wurden. Dies war insbesondere bei den später stattfindenden Interviews der Fall, bei denen auf bereits gesammelte Informationen und Erkenntnisse zurückgegriffen und Besonderheiten zu den Tätigkeitsfeldern und Erfahrungen der Interviewteilnehmer(innen) vertieft werden konnten. Auch bei diesen freien Gesprächen wurden ausführliche Notizen erstellt und später aufbereitet.

Es wurden vier Workshops durchgeführt mit den Stadtdirektoren(innen) sowie mit den Werkleitungen der Eigenbetriebe, den Personalräten, einer Repräsentanzgruppe für die dIKAs und das Direktorium sowie einer Gruppe von Vertretern aus dIKAs, die SAP als Kernverfahren nutzen.

Die Unterlagen der Interviews und Workshops wurden vorab an die Teilnehmer versandt und im Nachhinein von ihnen auf Vollständigkeit und Korrektheit überprüft. Die Antworten und Ergebnisse wurden den jeweiligen Untersuchungsbereichen zugeordnet, sodass daraus die Schlussfolgerungen für die Datenbasis gezogen werden konnten.

Die nachfolgenden Kapitel 2.1 bis 2.7 beschreiben die Ergebnisse aus der Phase Ist-Aufnahme und wurden zur besseren Nachvollziehbarkeit für den Leser folgendermaßen gegliedert:

Faktenlage:

In dem Abschnitt Faktenlage erfolgt eine objektive Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes durch den Gutachter, basierend auf der bestehenden Dokumentationslage der LHM (z. B. Konzepte, Dokumentationen, Intranet-Seiten der LHM, Berichte, Tool-Auswertungen etc.).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Interviewaussagen:

Im Abschnitt Interviewaussagen wurden die wesentlichen Kernaussagen der Mitarbeitenden der LHM aufgeführt, die im Rahmen der Interviews und Workshops durch den Gutachter aufgenommen worden waren. Die Aussagen wurden anonymisiert und erlauben nur Rückschluss auf die organisatorische Einheit bzw. Repräsentantengruppe, von der die Aussage stammt. Die dIKAs wurden dabei unter einer organisatorischen Einheit zusammengefasst.

Einschätzung:

Im Abschnitt Einschätzung äußert der Gutachter seine eigene Einschätzung zu dem Untersuchungsgegenstand unter Berücksichtigung der vorhandenen (oder nicht vorhandenen) Dokumentationslage, gesammelten und ausgewerteten Aussagen aus den durchgeführten Interviews, sowie aus den Ergebnissen der durchgeführten Workshops.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.1 Organisationsstruktur

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 die IT-Schaffenden 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 unterstützt werden durch eine Organisation mit einem zentralen IT-Dienstleister, verknüpft mit einer kundennahen Leistungserbringung und einer strategischen, langfristigen Steuerung. Dazu wurden die drei Bereiche dIKA, it@M und STRAC, die sogenannten „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 Fachlich-Technische-Dienstleistung (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, 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 (Erstellung der IT-Strategie) und IT-Steuerung, IT-Sicherheit für die strategischen Rahmenvorgaben, IT-Steuerungsunterstützung, IT-Projektmanagement für IT-Strategie-Projekte sowie 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 3 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.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Das Gremium **IT-Beirat** ist als höchste Entscheidungs- und Eskalationsinstanz definiert. Der IT-Beirat empfiehlt die IT-Strategie dem Stadtrat und verantwortet die Erfüllung der Informationsbedürfnisse der Stadtspitze sowie Stadträte und die IT-Sicherheitsrichtlinien. Des Weiteren steuert er die IT-Vorhaben und IT-Prozesse, die stadtweite strategische Belange haben oder mehrere Referate betreffen, und priorisiert die gesamtstädtischen Vorhaben in der IT-Vorhabensplanung. Die Leitung obliegt dem IT-Beauftragten, welcher in Personalunion die Direktoriumsleitung ist. Die weiteren Mitglieder sind Leitung STRAC, Werkleitung it@M, vier Vertreter(innen) der dIKAs und ein(e) Vertreter(in) des Gesamtpersonalrats. Konflikte bei der Priorität und dem Ressourceneinsatz zwischen Vorhaben und bei kurzfristig auftretenden Ereignissen werden von einer Untergruppe des IT-Beirats behandelt und entschieden. Mitglieder dieser Repriorisierungsgruppe sind entscheidungsbefugte Vertreter der 3 Häuser, die Leitung liegt bei STRAC.

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

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

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

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

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

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

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

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Interviewaussagen

Die Referate sind der Ansicht, dass die IT-Organisation den Unterschieden der Verwaltungseinheiten z. B. bei den Aufgaben, der Größe und den erforderlichen Reaktionszeiten mehr Beachtung schenken sollten. Die IT-Organisation 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 Häusermodell wird 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 LifeCycle-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 ITLösungen für fachliche Problemstellungen.

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

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

MIT-KonkreT wurde überwiegend als zu großes Vorhaben, eingestuft, bei dem die Ausgangssituation nicht ausreichend erfasst worden sei. 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 die 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 sei oft erst sehr spät eingebunden worden.

Einschätzung:

Die Zentralisierung von IT-Aufgaben ist der richtige Weg, um die wachsenden Anforderungen an die IT der LHM zu erfüllen und gleiche oder ähnliche Leistungen für die Referate und Eigenbetriebe

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

wirtschaftlich und mit einheitlichem Leistungsniveau zu erbringen. Gleichzeitig muss die Heterogenität der Aufgaben berücksichtigt werden und die IT-Organisation eine gewisse Agilität ermöglichen. Die Kombination aus dIKAs in den Referaten und Eigenbetrieben und dem zentralen Dienstleister it@M erfüllt weitestgehend diese Anforderungen.

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

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

Die Struktur der Gremien muss verbessert werden. Nicht alle Boards können ihre Meinungsbilder im IT-Beirat platzieren. Das Architektenboard beispielsweise sollte mehr Beachtung im IT-Beirat finden, und der IT-Beirat bei Eskalationen gegenüber den Referaten mehr Gewicht bekommen, da nur durch eine Verbesserung der IT-Architektur die Ziele der aktuellen IT-Strategie erreicht werden können. Die rechtzeitige Einbindung von und Kommunikation an alle relevanten Interessensgruppen erfolgt über die jeweiligen Beteiligten der Gremien in deren Organisationseinheit. Da dies nicht synchron erfolgt gibt es oft unterschiedliche Wissensstände in den einzelnen Referaten / Eigenbetrieben. Teilweise gelangen Informationen zu spät an die relevanten Stellen.

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

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

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

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.2 IT-Prozesse

2.2.1 IT-Strategie

Faktenlage:

Im Hinblick auf das Prozessdesign durchlief STRAC in 2015 für das Jahr 2016 und 2017 erstmalig den vollständigen Strategieentwicklungsprozess zur Erstellung der IT-Strategie der LHM. Der Prozess unterteilt sich in fünf Phasen (s. Abbildung 5).

Phase des $STEP_{it}$	Erläuterung	Wer
Initiierung	Der Start des $STEP_{it}$ wird vom IT-Beauftragten vorgegeben. Anschließend wird der benötigte Umfang und Ablauf des jeweiligen $STEP_{it}$ ermittelt und in einem Auftrag festgelegt.	IT-Beauftragter STRAC IT-Beirat
IT-Zielbildung	Die IT-Ziele werden ermittelt (IT-Ziele,beschreiben, was das Business von der IT benötigt). Eine Bündelung dieser IT-Ziele erfolgt anschließend zu sogenannten IT-Handlungsfeldern.	IT-Führungskräfte STRAC (in 2015 auch ausgewählte Architekten)
IT-Standort-bestimmung	In den IT-Handlungsfeldern werden Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen der IT in der LHM identifiziert.	IT-Führungskräfte Architekten und Experten der IT STRAC
IT-Strategie-formulierung	Die IT-Strategie und daraus abgeleitet die konkreten IT-Handlungsziele werden formuliert (IT-Handlungsziele sind Ziele die sich die IT geben muss, um die Geschäftsziele zu unterstützen). Darüber hinaus werden auch konkrete Maßnahmen (also das was in der IT zu tun ist) identifiziert	Architekten und Experten der IT IT-Führungskräfte STRAC
Beschluss	Die neue IT-Strategie wird in einen Stadtratsbeschluss gefasst um auf dieser Grundlage IT-Handlungsziele und IT-Maßnahmen in Angriff zu nehmen	STRAC

Abbildung 5: Strategieentwicklungsprozess

Folgende Grafik veranschaulicht das zeitliche Vorgehen zur Erstellung der IT-Strategie:

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

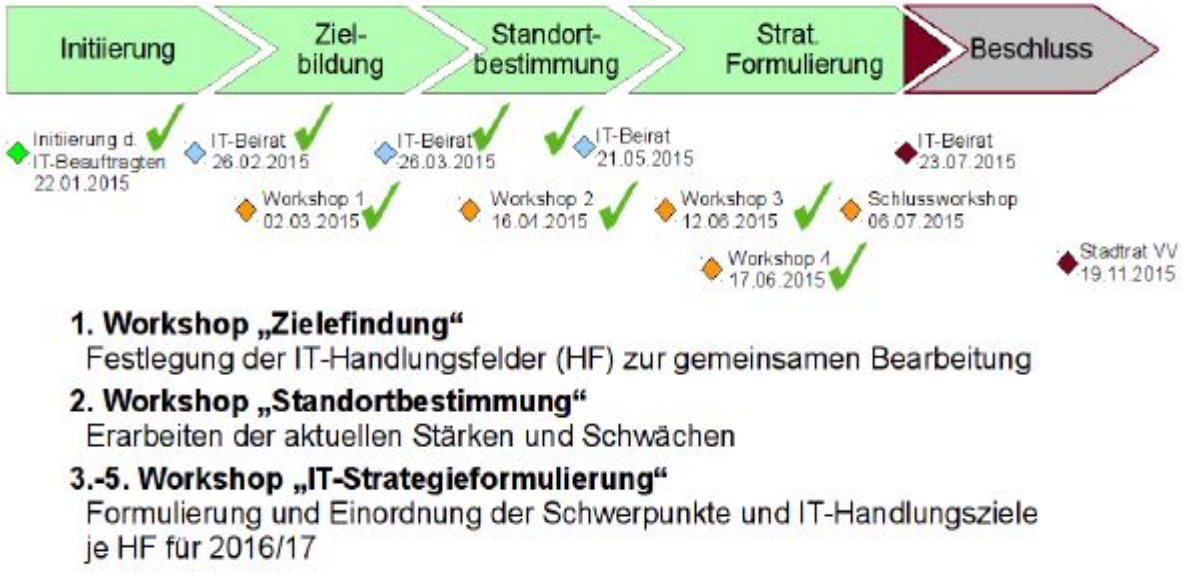


Abbildung 6: Vorgehensweise zur Strategieentwicklung

Die in der IT-Strategie enthaltenen Handlungsziele sollen so definiert werden, dass sie die folgenden Kriterien erfüllen:

S	Spezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
M	Messbar	Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
A	Akzeptiert	Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden / sein (auch: angemessen, attraktiv, abgestimmt, ausführbar oder anspruchsvoll).
R	Realistisch	Ziele müssen möglich sein.
T	Terminiert	zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

Tabelle 7: Erläuterung der SMART-Methode

Die IT-Strategie wurde dem Stadtrat Ende 2015 zur Entscheidung vorgelegt.

Bei der Breite der Aufgaben der Referate lässt sich keine stadtweite Geschäftsstrategie entwickeln. Die IT-Strategie basiert daher auf den Beschlüssen der strategischen Neuausrichtung der IT (MIT-KonkreT, Beschluss vom 27.10.2010) bzw. auf der Einschätzung der IT-Organisation zu einer sinnvollen Zielsetzung. it@M hat, angelehnt an die IT-Strategie der LHM, eine Strategie für den Eigenbetrieb erstellt und den Handlungsfeldern der LHM IT-Strategie klare Handlungsziele zugeordnet. Die Handlungsziele der LHM IT-Strategie sind den folgenden Handlungsfeldern zugeordnet:

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Kategorie	Handlungsfeld	Handlungsziele
Sichtbare Handlungsfelder	IT-Arbeitsplatz	ABP.1a.1 Releaseplanung ist transparent ABP.1b.1 Arbeitsplatzkategorien liegen vor ABP.1b.2 Nur supportete Clients werden betrieben ABP.1c.1 Mobile Arbeitsplätze (Laptops) sind verfügbar ABP.1c.2 Mobile Devices (Smartphones, Tablets) sind verfügbar ABP.1c.3 Entwicklung/Betrieb Mobiler Applikationen ist definiert ABP.1d.1 Datenaustausch ist LHM-weit möglich ABP.1d.2 Datenaustausch mit Externen ist möglich ABP.2.1 Konzept erstellen ABP.2.2 Konzept validieren ABP.3.1 Schalenmodell evaluieren
	IT-Support	SUP.1.1 Transparenz schaffen SUP.1.2 CMDB füllen SUP.1.3 Nutzerfreundlichkeit steigern SUP.2.1 Evaluation IT-Support SUP.2.2 SD/AP Dienste untersuchen (ehemals SUP.4.1) SUP.3.1 Konzept Bürger-SPOC erstellen
	E-Government	EGOV.1.1 Beschlussvorlage zu Aktivitäten aus BayEGovG EGOV.1.2 Einheitliche Darstellung des Dienstezugangs EGOV.1.3 Weiterentwicklung E-Government EGOV.2.1 Entwicklung E-Government Architektur EGOV.3.1 Veranstaltungen zu E-Government
	Open-Government	OGOV.1.1 Angebote ausbauen OGOV.1.2 Zusammenarbeit ausbauen OGOV.2.1 Ergebnisse aus EU-Projekt nutzen OGOV.3.1 Kooperationsplattform bereitstellen OGOV.3.2 Kooperationsplattform ausbauen
	Smart Cities	SMC.1.1 Themenbereiche zu Smart City mit entwickeln SMC.2.1 Roadmap entwickeln
Unterstützende Handlungsfelder	Informations- und Telekommunikations-Technologie	ITK.1.1 Technische Basisdienste analysieren ITK.1.2 Technische Basisdienste pilotieren ITK.2.1 Technische IT-Strategie bereitstellen ITK.2.2 Governance Leitplanken entwickeln und Zusammenarbeit optimieren ITK.3.1 Zentrale Themen klären ITK.4.1 Awareness-Kampagne zur Lösungskomplexität ITK.5.1 Architekturmanagement verankern
	Geschäftsprozessmanagement und -optimierung	GPM.1.1 Grundsatzbeschluss erwirken GPM.1.2 Erstellen und Einreichen des Beschlusses GPM.4.1 Herstellen des Vertrauens zur Fachseite GPM.4.2 Verständnis, Nutzen und Notwendigkeiten werden der Stadtführung erläutert GPM.5.1 Erfahrungsaustausch initiieren und institutionalisieren
	SAP-Strategie	SAP.1.1 Kommunikationskonzept entwickeln SAP.1.2 MBUC-Vorgaben konkretisieren SAP.2.1 Potentialanalyse durchführen SAP.3.1 SAP-Fachstrategien entwickeln SAP.4.1 Technologiestrategie entwickeln
	Serviceportfolio für die digitale Verwaltung	SPM 1.1 Konzeption erstellen SPM 1.2 Konzeption evaluieren SPM 1.3 Konzeption verankern
Strukturelle Handlungsfelder	Personal	PER.1.1 Kernthemen identifizieren PER.1.2 Basisdienstleistungen identifizieren PER.1.3 Einsatz externes Personal festlegen PER.1.4 Wissenstransfer PER.1.5 Zugriff auf externes Personal PER.2.1 Umsetzung Rollenkonzept PER.2.2 Optimierung Stellenbesetzung PER.2.3 Optimierung der Prüfung Bewerbereignung PER.2.4 Attraktivität für Hochschulabsolventen PER.3.2 Auswertung Umfrage zur Zufriedenheit mit der IT
	Organisation	ORG.1.1 IT-Organisation evaluieren

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Kategorie	Handlungsfeld	Handlungsziele
		ORG.2.1 stadtweite IT-Services und IT-Vorhaben organisieren
	Finanzen, Kosten- und Leistungstransparenz	FKL.1.1 Konzepte Automatisierung Berichtswesen erstellen FKL.2.1 Neue Kontierungsmethode umsetzen FKL.2.2 IT-Vorhaben controllen FKL.3.1 Wertgrenzen (IT) analysieren

Tabelle 8: Handlungsfelder und Ziele der IT-Strategie

Interviewaussagen:

Nach Angaben von STRAC war es ursprünglich angedacht, die IT-Strategie dem Stadtrat in den Umsetzungs- bzw. Finanzierungsvarianten „minimal und ausgewogen“ vorzuschlagen, was im Wesentlichen bedeutet: ohne zusätzliche Kosten (Erläuterung s. Tabelle 9). Nach dem Bekanntwerden der Haushaltssituation habe man „neutral“ umsetzen müssen, was dazu geführt habe, dass wesentliche Dinge nicht oder nur verzögert getan werden können. Drei Themen wurden zusätzlich für das Thema Personalgewinnung mit aufgenommen: zeitliche Optimierung der Stellenbesetzungsverfahren, Optimierung der Prüfung der Bewerbereignung und Steigerung der Attraktivität für Hochschulabsolventen. Ein Teil der IT-Strategie sei von anderen Stadtratsbeschlüssen abhängig. Je nach Ergebnis der Beschlüsse könnten Initiativen aus der IT-Strategie nicht oder nur eingeschränkt umgesetzt werden.

Laut it@M und STRAC existiert aktuell kein Strategieprozess (und konsequenterweise auch keine Strategie), der die wichtigsten kommunalpolitischen Ziele und Zukunftsvisionen mit der ITK koppelt.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Einschätzung:

In der dem Stadtrat vorgelegten IT-Strategie sind die Handlungsfelder und Handlungsziele nicht untereinander priorisiert und Abhängigkeiten der Handlungsziele nicht ausgewiesen.

Die IT-Strategie der LHM enthält heute überwiegend operative Ziele (z. B. Beseitigung vorhandener Schwachstellen der Clients und beim Rollout, Evaluation des Schalenmodells) und nur wenige strategische Ziele. Mit der vorliegenden IT-Strategie werden viele aktuelle Problemfelder adressiert. Das ist in der aktuellen Situation auch sinnvoll, um die Grundlagen für zukünftige strategische Veränderungen zu schaffen. Eine IT-Strategie soll jedoch die Situation der LHM IT auf längere Sicht verändern – und dazu auch langfristigere Ziele setzen, was in der IT-Strategie noch nicht ausreichend konkretisiert wurde.

Ziele sind nicht nach der SMART-Methode formuliert, wie laut StepIT-Prozess definiert. So ist beispielsweise unklar, was mit der Evaluation des Schalenmodells erreicht werden soll. Die Angaben für Zeit- und Zielgrößen sind unpräzise (z. B. „in 2016“, oder „Erhöhung des Automatisierungsgrades im Betrieb“).

Teilweise werden Ziele nicht durchgängig dahingehend betrachtet, welche Auswirkungen sie auf die gesamte IT haben. Dies ist z. B. bei den Handlungsfeldern E-Government und Open-Government der Fall, aus denen sich Konsequenzen für die Backend-Verfahren (z. B. drastischer Anstieg der Zugriffe auf Fachverfahren, hohe Netzauslastung, zusätzlicher Sicherheitsbedarf) ergeben.

Es wurde nicht ausgewiesen, welche Auswirkungen und Risiken sich durch die Entscheidung des Stadtrats bzgl. der Finanzierungsvarianten ergeben haben. Der Stadtrat hatte die Möglichkeit, zwischen folgenden Finanzierungsvarianten zu wählen:

Variante	Erläuterung
Neutral	Umsetzung ohne zusätzliche Ressourcen – nur bekannte Aufgaben und finanzierte Aufgaben keine Zusatzmittel nötig
Minimal	essentielle Maßnahmen aus strategischer Sicht Zusatzmittel erforderlich, beinhaltet neutrale Maßnahmen
Ausgewogen	ausgewogene Umsetzung gemäß Kosten-Nutzen-Betrachtung Zusatzmittel erforderlich, beinhaltet die minimale sowie neutrale Umsetzungsvariante
Maximal	Umsetzung aller Handlungsziele Zusatzmittel erforderlich, beinhaltet die minimale und ausgewogene sowie neutrale Umsetzungsvariante

Tabelle 9: Erläuterung der Finanzierungsvarianten der IT-Strategie

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.2.2 IT-Card

Faktenlage:

Seit 2012 verwendet der IT-Beirat der LHM eine Balanced Scorecard (IT-Card), um die strategische Steuerung zu unterstützen. Die IT-Card wird aus den Ergebnissen der lokalen Berichte i.d.R. monatsweise erstellt und enthält zu acht unterschiedlichen Sichten verschiedene Kenngrößen (Aufbau, Information und Steuerung), Kenngrößenbewertungen und Maßnahmen (inkl. Vorschläge) sowie einen Ampelstatus zu jeder Sicht und Kenngröße (s. Tabelle 10). Die IT-Card wird dem IT-Beirat und dem dIKA-Rat vorgelegt, begleitet von einer Berichterstattung durch eine zentrale Controlling-Einheit bei STRAC. Die in der IT-Card enthaltenen Informationen sind in der Regel bis zu zwei Monate alt.

Die entschiedenen Maßnahmen zu den berichteten Kennzahlen sind in den Protokollen des IT-Beirats enthalten. Die IT-Card beinhaltet nur Vorschläge aus Sicht des Controllings. Handlungsempfehlungen erfolgen nur auf Kenngrößen, die den Ampelstatus „rot“ aufzeigen, da hier per Definition Handlungsbedarf besteht.

Sicht	Ampel Sicht	Ampel Kenngröße	Enthaltende Kenngröße	Klassifizierung Kenngröße	Status Kenngröße
Kunden	Rot		Anteil beschriebener Business Services	ASKG	ausgesetzt seit Juni 2014
			Anzahl abgeschlossener SLAs	ASKG	ausgesetzt seit Mai 2014
		Grün	Reifegrad Kundeninformation	SKG	berichtet, Zielwert nicht erreicht
Vorhaben und Projekte	Gelb		IT-Projekte und -Methoden	I	berichtet inkl. Bewertung
		Gelb	IT-Projekte	ASKG	berichtet, Zielwert nicht erreicht
			Kontingentmanagement	I	berichtet, Planwerte nicht erreicht
Organisation und Prozesse			Reifegrad der Prozesse	I	berichtet, nicht aktuell
Mitarbeitende			Mitarbeiterzufriedenheit	SKG	nicht enthalten, zuletzt 2012 berichtet
			Fluktuation	I	nur bis 2014 berichtet (nur Jahreswerte auf Basis des Personalberichts des POR)
Finanzen			IT-Gesamtkosten	I	ausgesetzt
			Qualität Datenlieferung IT-Gesamtkosten	SKG	ausgesetzt (wegen Überarbeitungsauftrag des OB)
Betrieb			Virtualisierungen	SKG	berichtet, Kenngröße zuvor in Pilotierung
			Erstlösungsquote Incidents	SKG	nicht berichtet, da in Pilotierung
			Wiedereröffnungsquote Incidents	SKG	nicht berichtet, da in Pilotierung
Architektur und Infrastruktur	Gelb		Konformität	SKG	berichtet, Zielwert in Evaluation
		Gelb	Versionen Basisclient	SKG	berichtet, Zielwert nicht erreicht

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Sicht	Ampel Sicht	Ampel Kenngröße	Enthaltende Kenngröße	Klassifizierung Kenngröße	Status Kenngröße
		Gelb	Versionen Standardclient	SKG	berichtet, Zielwert nicht erreicht
Partner			nicht vorhanden		
Legende:					
I = Informationskenngröße					
ASKG = Aufbaukenngröße / Steuerungskenngröße					
SKG = Steuerungskenngröße					

Tabelle 10: Zusammenfassung der IT-Card zum Stand Dezember 2015

Interviewaussagen:

Einige Interviewteilnehmer(innen) aus den lokalen Strategie-, Führungs- und Steuerungsunterstützungsbereichen (SFS) der dIKAs kritisierten, dass die Ergebnisse der IT-Card nicht automatisch an die SFS-Bereiche kommuniziert würden und keine Rückkopplungsmechanismen bestünden (lokal vs. zentral).

Laut STRAC ist die IT-Card anfangs veröffentlicht worden. Nachdem die Kenngrößen außerhalb der IT – und ohne Beachtung des Entstehungskontextes – für nicht vorgesehene Steuerungsaufgaben verwendet wurden, haben man die Veröffentlichung eingestellt. Die dIKA-Ratsmitglieder (dIKA-Leitungen) verfügten jedoch über die Daten und könnten diese im eigenen Bereich kommunizieren.

Des Weiteren wurde bemängelt, dass die an den dIKA-Rat bzw. IT-Beirat übermittelte IT-Card meist mehrere Monate alte Daten enthalte und daher für eine effiziente Steuerung nur bedingt geeignet sei. In den dIKAs werden die Kennzahlen der IT-Card deshalb zeitnaher diskutiert und – wo möglich – zur Steuerung genutzt. Die Ausweitung um weitere, zumindest lokal genutzte Kenngrößen in den dIKAs wird als notwendig erachtet und ist teilweise in Vorbereitung.

Laut STRAC befinden sich einige der lokalen SFS-Bereiche noch im Aufbau. Der Aufbau der SFS-Bereiche und der lokalen Steuerung erfolgt seit 2012. Es gibt unterschiedliche Fortschritte. So können beispielsweise die Stadtkämmerei und die Stadtentwässerung sehr vorzeigbare Ergebnisse vorweisen. In anderen Bereichen (insbes. in kleineren Einheiten) ist das lokale Controlling noch nicht vollständig aufgebaut. Vermutet wird, dass der Mehrwehrt für eine effiziente Steuerungsunterstützung in manchen SFS-Bereichen noch nicht flächendeckend erkannt ist. Einigen dIKAs fehle noch das Verständnis für den Hintergrund und ihre eigene Rolle bei der Lieferung zentral benötigter Kennzahlen an STRAC (z. B. Reifegrad der IT-Prozesse). Das führe zu Mehraufwand bei der Erstellung der IT-Card. STRAC hat bislang eine Schulungsquote von 90,43 % zum Kenngrößendefinitionsprozess (Teilbereich des IT-Controllings) der SFS-Bereiche erzielen können und fördert den Aufbau der SFS-Bereiche (z. B. durch konkrete Begleitung bei der Etablierung des lokalen Controllings).

Für Bereiche, die bereits seit längerem über Kennzahlen steuern, sind die hoch aggregierten Daten der IT-Card als operative Steuerungsgrößen nicht geeignet. Hier wurden auf Basis der Sichten der IT-Card eigene Steuerungsgrößen entwickelt und reportet. Wünschenswert wäre eine integrierte Toolunterstützung (z. B. auf SAP Basis, Business Intelligence Systeme), um zeitnah die entsprechenden operativen Managementreportings aller Ebenen erstellen zu können.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Einschätzung:

Die IT-Card, die seit 2012 in der IT-Organisation eingeführt ist, wird vom IT-Beirat als Instrument für eine kennzahlenbasierte Steuerung der IT noch unzureichend genutzt. Die aktuelle IT-Card enthält veraltete Informationen und ermöglicht somit eher eine retrospektive Betrachtung der IT. Eine Steuerungsentscheidung des IT-Beirats auf Basis von veralteten Informationen bzw. zu hoch aggregierten „Kennzahlen“ ist nur bedingt sinnvoll und birgt das Risiko, dass verspätete und/oder ineffiziente Steuerungsmaßnahmen getroffen werden, die nicht mehr zur aktuellen Lage passen bzw. nicht zielgerichtet sind.

Wesentliche Kennzahlen, die den aktuellen Stand und die Entwicklung der IT widerspiegeln, sind nicht enthalten bzw. wurden ausgesetzt, da sie nicht regelmäßig erhoben werden bzw. die Datenbasis nicht belastbar ist oder sich in der Pilotierung befindet (z. B. Erstlösungsquote der Incidents, Wiedereröffnungsquote von Incidents, Mitarbeiterzufriedenheit, Gesamtkosten der IT (seit 2016 wieder enthalten) – s. Tabelle 10). Teilweise werden definierte Zielgrößen zu optimistisch veranschlagt und trotz absehbarer Entwicklungstendenzen nicht nachjustiert (z. B. Ablösung alter Standard- und Basisclient-Versionen). Einige Kenngrößen bieten großen Interpretationsspielraum (z. B. Reifegrad der Prozesse, Konformitätserklärungen, IT-Vorhaben und IT-Projekte). So geht zum Beispiel aus der Informationskenngröße „Reifegrad der Prozesse“ nicht hervor, was der Auslöser der Schwankung für die Anzahl und den Reifegrad der IT-Prozesse ist, aus welcher Datenbasis sich die Gesamtsummen ergeben und ob daher überhaupt so ein Vergleich der Daten möglich ist.

Es ist nicht erkennbar welche Risiken bzw. Auswirkungen zu erwarten sind, wenn eine Zielvorgabe nicht erreicht wird (teilweise fehlen auch erwartete Zielgrößen wie z. B. Einhaltung der Vorgaben zu IT-Vorhaben und IT-Projekten). Aus den Protokollen zur Sitzung des IT-Beirats werden nicht zu allen berichteten Kenngrößen Maßnahmen abgeleitet, obwohl Handlungsbedarf besteht (z. B. Vorgaben aus ProjektPLUS sind für IT-Vorhaben anzuwenden nach MIT-GA).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.2.3 IT-Sicherheitsmanagement (nicht öffentlich)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.2.4 IT-Vorhabensplanung

Faktenlage:

Prozessdesign: Der Prozess der IT-Vorhabensplanung dient im Wesentlichen dazu, sich einen Überblick über die IT-Vorhaben zu verschaffen, die dafür benötigen Ressourcen und Kosten zu ermitteln, als auch eine Priorisierungsreihenfolge festzulegen, um bereits frühzeitig Aussagen zur Leistbarkeit für IT-Vorhaben treffen zu können, die meist mittels des anstehenden Haushalts bzw. Nachtrags umsetzt werden sollen.

Bei der Ermittlung der Priorisierungsreihenfolge aller zentralen und dezentralen IT-Vorhaben, wird die Priorisierungsreihenfolge der dezentralen Vorhaben eines Referates nicht verändert. Bei der zentral durchgeführten Priorisierung der Vorhaben aller Organisationseinheiten werden Berechnungs- und Gruppierungsmechanismen eingesetzt, sowie seit 2015 folgende Kriterien zur Bewertung von IT-Vorhaben verwendet: fremdbestimmt (gesetzliche), vorbestimmt (Stadtratsbeschluss), betriebskritisch, strategisch, geplante Optimierungen, sowie sonstiges.

Zusätzlich zu den IT-Vorhaben in der Vorhabensplanung werden Kontingente (IT-Vorhaben unter 60 Personentagen) der IT-Organisationseinheiten gemeldet und verteilt, für die ebenfalls eine Ressourcenzusage von it@M erfolgt.

Ziel dieser Vorgehensweise ist, eine aus gesamtstädtischer und IT-Sicht gleichermaßen sinnvolle wie faire Ressourcenverteilung zu erreichen.

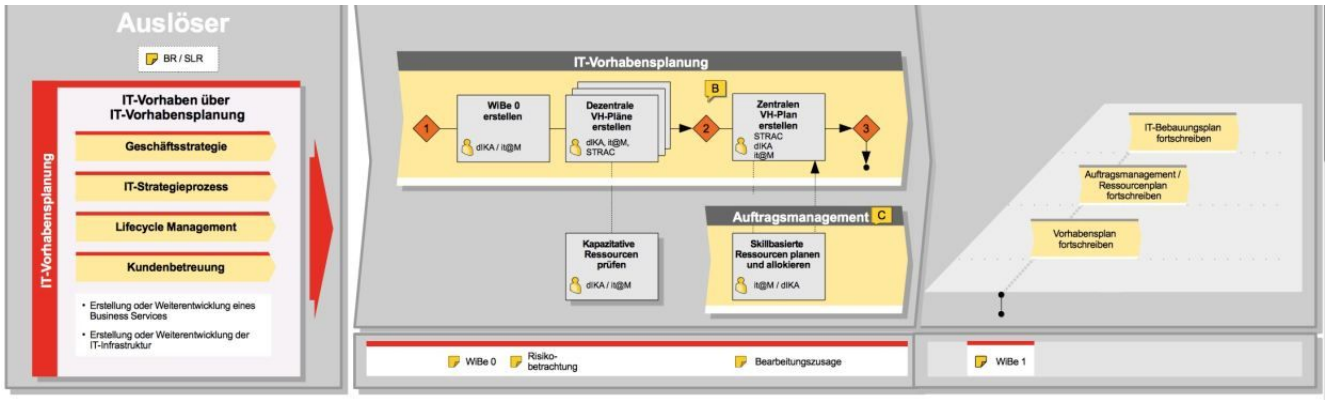


Abbildung 7: Prozess der Vorhabensplanung

Prozessdurchführung: Seit der Einführung des Prozesses im Jahr 2012, der in der Verantwortung von Multiprojektmanagement (MPM) liegt, ist ein stetig steigender Bedarf an it@M-Ressourcen (intern und extern) festzustellen, die jedoch begrenzt sind. Aus den Daten der IT-Vorhabensplanung geht hervor, dass von it@M ca. 189 Vorhaben und ca. 44.000 PT zugesagt wurden. Ein detaillierter Vergleich der Daten aus der Vorhabensplanung der letzten 4 Jahre ist aufgrund der kontinuierlich erfolgten Anpassungen, die Auswirkungen auf die Anzahl der Vorhaben und Ressourcenaufwand haben, der noch unzureichenden Qualität der Daten (z. B. Belastbarkeit der ausgewiesenen Kosten), der Diskrepanz zwischen den Daten aus der Vorhabensdatenbank und den Daten des it@M Auftragsmanagements, nicht möglich.

Ressourcen von weiteren, für die Planung und Umsetzung erforderlichen zentralen Querschnittsdienstleistern wie SKA oder POR (insbesondere im SAP-Umfeld) fließen nicht über einen strukturierten Abstimmungsprozess in die Vorhabensplanung mit ein. Eine diesbezügliche Anpassung des Prozesses der Vorhabensplanung ist bis dato nicht erfolgt.

Derzeit wird der Bedarf an Kontingenten, die seit 2014 eingeführt wurden, deutlich zu hoch geschätzt. Auswertungen zu den Abrufen der it@M-Kontingente aus den Berichten der IT-Card (2015) zeigen, dass die Abrufquote der Kontingente knapp unter 50% liegt.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

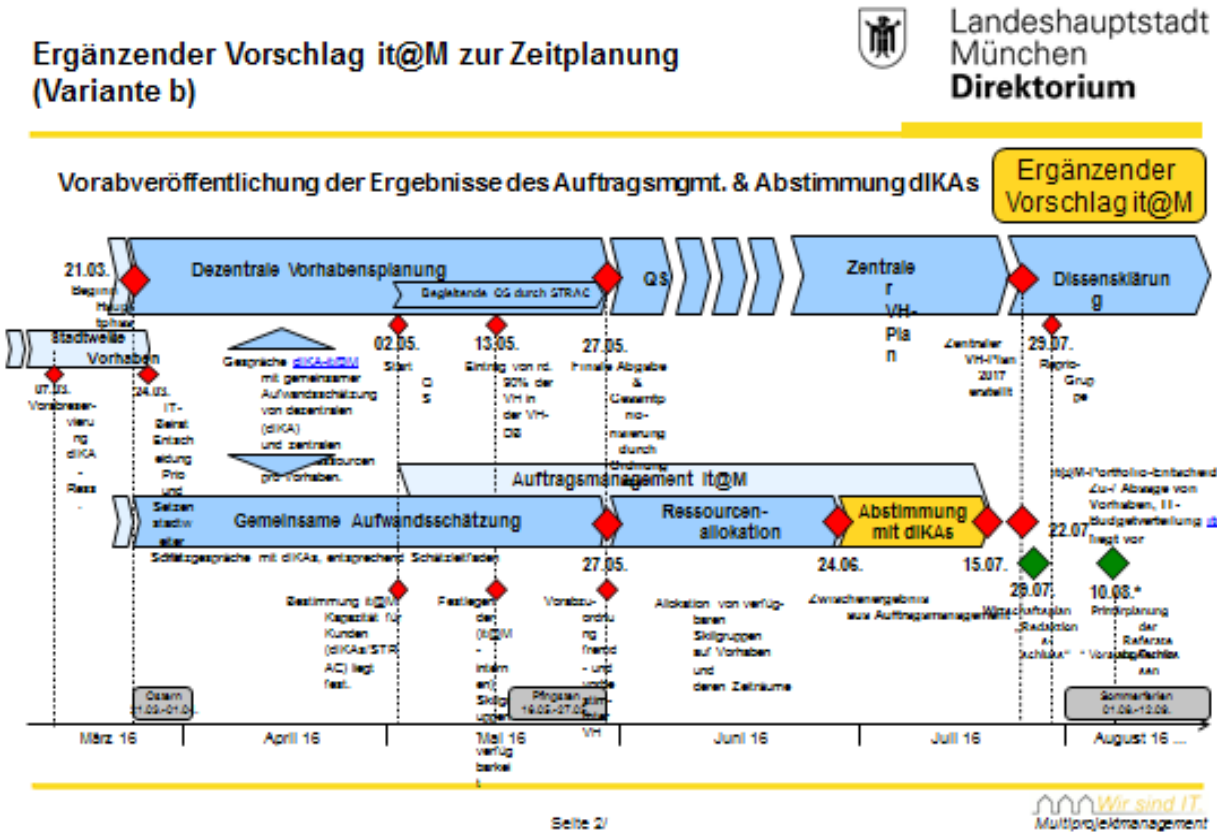


Abbildung 8: Zeitlicher Ablauf der IT-Vorhabensplanung für 2017

Interviewaussagen:

Die dIKAs bemängeln, dass it@M im Rahmen der IT-Vorhabensplanung keine konkreten Zusagen für Fertigstellungstermine (z. B. Quartale oder detaillierter) oder Aufwände macht. it@M wende für Vorhabensschätzungen häufig Pauschalansätze an oder gebe zu hohe Schätzungen ab, die häufig erst im weiteren Verlauf der Vorhabensplanung durch aufwändige Abstimmungsgespräche geklärt wurden. Dadurch werde der Prozess verlangsamt. Beispiele:

- Clonen von 4 Servern Schätzung ca. 1200 PT Aufwand --> ca. 10-15 PT Aufwand
- Beratung PC Pool Bibliotheken: Schätzung ca. 79 PT Aufwand --> ca. 5 PT Aufwand

it@M bemängelt, dass die Qualität und der Umfang der Daten zu den IT-Vorhaben in der Vorhabensplanung teilweise unzureichend sind. In Folge dessen weisen die erstellten Schätzungen eine sehr hohe Ungenauigkeit bzw. Spannbreite auf. Pauschalansätze zu Erstellung von Aufwandsschätzungen werden in der Regel in gegenseitigem Einverständnis angewendet. it@M sieht weiterhin Verbesserungsbedarf was die zeitliche Vereinbarung von Ressourcenzusagen betrifft.

Die Durchführung des Teilprozesses Auftragsmanagement (it@M-interne Kapazitätsplanung) der IT-Vorhabensplanung, der in der Verantwortung von it@M liegt, ist den dIKAs und STRAC nicht transparent. Es werde lediglich die Anzahl an zugesagten Ressourcen (intern und extern) übermittelt – es gebe jedoch keine Erläuterungen dazu, wie die Ressourcen ermittelt werden, wie sie einzelnen Aufgabenpakten zugeordnet werden und wann sie zur Verfügung stehen (z. B. Angabe des Quartals).

Übereinstimmend wurde von den Interviewpartnern aus Kleinsteinheiten und weniger gesetzlich bzw. politisch getriebenen Referaten beklagt, dass aufgrund der bestehenden Bewertungskriterien einige ihrer Vorhaben bereits über mehrere Planungsperioden hinweg nicht berücksichtigt wurden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Laut Aussagen von STRAC wurde in der Vergangenheit darauf geachtet, dass jede Einheit mindestens ein Vorhaben zugesagt bekommt, auch wenn dies nicht vom Prozess zwingend vorgesehen war.

Interviewpartnern aus dem Haus STRAC und it@M bemerkten, dass einige dIKAs das optimierte Prozessdesign der IT-Vorhabensplanung kritisieren, auf das man sich zuvor im Konsens geeinigt hatte, noch bevor es einmal durchlaufen wurde. STRAC stuft das Prozessdesign unter den gegebenen Rahmenbedingungen als „gut“ ein, erwartet, dass ihm eine wirkliche Chance gegeben wird, und plant, den Prozess kontinuierlich zu verbessern.

Im Kontext des SAP-MKRw ist anzumerken, dass aufgrund des bereits weit vor MIT-KonkreT umgesetzten Prozesses der Aufwandsschätzung und Ressourcenplanung in der SKA sowie dem SAP-Bereich bei it@M eine gewisse Routine eingetreten ist, die im Zusammenspiel SKA, it@M und SAP-Kunde valide Schätzdaten hervorbringt.

Einschätzung:

Das aktuelle Prozessdesign der IT-Vorhabensplanung wird als gut eingestuft. Bisher durchgeführte Prozessverbesserungen an der IT-Vorhabensplanung (z. B. Anpassung der Planungsreihenfolge, bessere Synchronisierung mit der Haushaltsplanung, Berücksichtigung der dIKA-Ressourcen, Verteilungsmechanismen bei der Priorisierung) haben bereits zu einer Verbesserung beigetragen. Jedoch reichen die Verbesserungsmaßnahmen und die operative Durchführung noch nicht aus, um diesen wichtigen Prozess zur Zufriedenheit der Stakeholder durchzuführen.

Fehlende it@M- und Referatsressourcen (inkl. Querschnittsreferate) führen dazu, dass der bereits vorhandene Vorhabensstau in den nächsten Jahren weiter wachsen wird. Es steigt das Risiko, dass für die Referate geschäftskritische Vorhaben, stadtweit betriebskritische Vorhaben oder LCM-Vorhaben nur verzögert umgesetzt werden – was sich wiederum negativ auf den Geschäftsbetrieb auswirken würde.

Eine unzureichende bzw. zu späte Zusammenarbeit zwischen dIKAs, zentralen Querschnitts-dIKAs und it@M bei der Klärung des erforderlichen Leistungsumfangs und der dazu passenden Aufwandsschätzungen führt zu weiteren Abstimmungen, die den Gesamtprozess verzögern, und zu zusätzlichem Aufwand aufgrund von wiederholten Analysen und Abstimmungen.

Bislang werden KPIs für den Prozess noch nicht (ausreichend) erhoben. So können Verbesserungsmöglichkeiten nicht vollständig identifiziert und die Effekte von Optimierungen nicht ausgewiesen werden. Eine Steuerungsmöglichkeit des Auftragsmanagements durch STRAC ist aktuell nur bedingt gegeben (z. B. Steuerung über Priorisierungsregeln), da die Verantwortung dem Eigenbetrieb it@M obliegt.

Über den Prozess der IT-Vorhabensplanung werden nicht alle IT-Vorhaben zentral gesteuert (z. B. dezentrale IT-Vorhaben ohne it@M-Beteiligung). In Folge dessen entstehen Risiken, dass nicht alle Abhängigkeiten (z. B. bei Auswirkungen im Infrastrukturbereich) erfasst werden. Auswirkungen im Falle von Verzögerungen oder anderen Planungsabweichungen bleiben dadurch unberücksichtigt und nur schwer steuerbar.

Die IT-Vorhabensplanung beinhaltet in ihrer jetzigen Form noch nicht die Elemente des strategischen Vorhabensportfoliomanagements, die der IT eine mittel- bis langfristige Planung ermöglichen, um letztendlich den Ressourcen- und Skillbedarf für die nächsten Jahre zu ermitteln, als auch strategische Architekturentscheidungen treffen zu können.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.2.5 IT-Lösungsmanagement (inkl. Projektmanagement)

Faktenlage:

Der Prozess IT-Lösungsmanagement definiert den Serviceentwicklungsprozess der sich aus den Phasen Anforderungs- und Transition-Management zusammensetzt und für die Erstellung einer IT-Lösung (z. B. IT-Service) immer zu durchlaufen ist. Je nach Klassifizierung der fachlichen Anforderung gibt es drei Varianten (in 2014 eingeführt), die einen einfacheren Prozessablauf und mehr Flexibilität für die IT-Einheiten ermöglichen sollen.

- Variante 1 – roter Weg: IT-Vorhaben und IT-Projekte der IT-Vorhabensplanung
- Variante 2 – blauer Weg: Änderungen an bestehenden IT-Services, wenn Aufwand bei it@M max. 60 PT (Kontingente)
- Variante 3 – grüner Weg: Beschaffungen von Hardware, Software oder Beratungsleistungen unter einer Grenze von 30.000 Euro.

Für den gesamten Prozess des IT-Lösungsmanagements besteht die Möglichkeit des sogenannten Tailorings. Das bedeutet, dass der Prozess entsprechend der Erfordernisse des Einzelfalls zugeschnitten werden kann. Der Business Requirements Engineer (BRE) und der Technical Requirements Engineer (TRE) treffen dann gemeinsam die Entscheidung, welche Teile des Prozesses in welcher Intensität und Qualität ausgeführt werden (müssen).

Der Teilprozess Anforderungsqualifizierung und -bearbeitung umfasst die Aufnahme und Beschreibung von Anforderungen, deren Analyse, die Dokumentation der organisatorischen Durchführung und die Bewertung (z. B. Wirtschaftlichkeit oder gesetzliche Vorgaben von fachlichen und technischen Anforderungen für neue IT-Services und Änderungen an vorhandenen IT-Services der LHM). Hierfür werden die Anforderungen der Stakeholder an die IT erfasst und im Rahmen von IT-Vorhaben bearbeitet. Im Teilprozess Transition-Management wird die im Anforderungsmanagement konzipierte und spezifizierte IT-Lösung umgesetzt und eingeführt. Der Teilprozess beschreibt die Aktivitäten für die technische Umsetzung, Test und Abnahme, Betriebsvorbereitung und Betriebsübergabe sowie die Einführung einer IT-Lösung in die LHM.

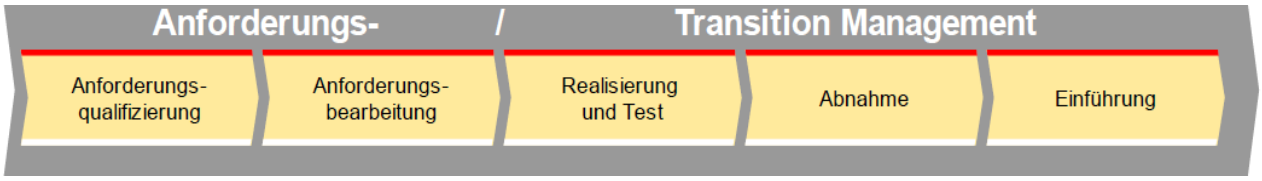


Abbildung 9: Prozess des IT-Lösungsmanagements

Auf den Intranetseiten der IT der LHM („Gelbe Seiten“) ist eine Vielzahl von Templates und Anleitungen für die zu erstellenden Ergebnisdokumente des IT-Lösungsmanagementprozesses abgelegt. Zusätzlich zu den Templates existieren Handbücher wie z. B. eine Testhandbuch bzw. ProjektPLUS (Projektmanagement Handbuch), die die Mitarbeitenden bei der operativen Umsetzung unterstützen sollen. Eine Übersicht über den IT-Lösungsmanagementprozess ist dem Prozessmodell IT-Service (aktuell in Version 2.1) zu entnehmen.

Für die Abwicklung von IT-Projekten sind nach der Geschäftsanweisung der LHM die Regeln des Handbuchs ProjektPLUS verbindlich anzuwenden. Die Einhaltung der Regeln obliegt der Projektleitung. Aus den Berichten der IT-Card geht hervor, dass derzeit nicht alle Projekte nach dem Handbuch ProjektPLUS abgewickelt werden. Ca. 38 % aller IT-Projekte verwenden einen Projektauftrag nach Vorgabe, ca. 42 % der IT-Projekte verwenden einen Statusbericht nach Vorgabe. Etwas weniger als die Hälfte aller Projekte nutzt keine Statusberichte bzw. hat einen Projektauftrag.

Für Linienvorhaben sind die Artefakte und Ergebnistypen verpflichtend nach dem Prozessvorgaben von IT-Lösungsmanagement zu erstellen. Das Tailoring bietet Spielraum, um angemessen auf die

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Erfordernisse des Einzelfalls reagieren zu können. Die Entscheidung, ob ein Vorhaben als IT-Projekt oder IT-Linienvorhaben durchgeführt wird, liegt bei der jeweiligen verantwortenden Organisationseinheit.

Durch die Einführung des Grünen Wegs (Start 2014) sind im halbjährigen Berichtszeitraum von 11.2015 bis 04.2016 ca. 50 Beschaffungen ohne Abrufliste bei den Referaten (dIKAs) abgewickelt worden (vorherige Berichtsperiode ca. 37). Die Bearbeitungszeit in den Referaten (dIKAs) zur Abwicklung der Vorgänge nimmt kontinuierlich ab und reicht von 0.2 PT bis 12 PT, die durchschnittliche Durchlaufzeit liegt aktuell bei ca. 50 Tagen.

In den letzten 1,5 Jahren wurde im Geschäftsbereich Zentrale Dienste eine Vielzahl an Verbesserungsmaßnahmen angestoßen, die zur Lösung von vielen Problemen beigetragen haben. Die Anzahl an Stellen im Bereich Vergabe wurde auf 28 Stellen aufgestockt (davon aktuell 25 besetzt). Der Ticketstau konnte von 950 Tickets auf 300 Tickets reduziert werden. Die im Sommer 2015 durchschnittliche 3-monatige Bearbeitungszeit konnte (Stand Mai 2016) auf ca. 2 Wochen gesenkt (teilweise werden Tickets am gleichen Tag bearbeitet) werden. Aktuell wird ein Beratungsteam aufgebaut, das bei der Erstellung von Vergabeunterlagen unterstützen soll, um die Erstellungszeit der Leistungsbeschreibungen zu reduzieren. Zusätzlich wurden weitere interne Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt, z. B. der Ausbau personalstrategischer Themen (GPTW, Führungsdialog, Fortbildungsmanagement etc.), Aufbau des internen Personals bei gleichzeitiger Reduzierung des externen Personals.

Interviewaussagen:

Übereinstimmend wurde von den Referaten geäußert, dass die Bereitstellung neuer Anwendungen zu lange dauert. Von der Anforderungserhebung bis zur Produktivsetzung vergehen i.d.R. 3 bis 5 Jahre. Vorgaben der Vergabestelle (wie z. B. übertriebene Auslegung der produktneutralen Ausschreibung oder Einforderung von Gutachten) werden als nicht sinnvoll und ineffizient eingestuft. Darüber hinaus wird die nicht ausreichende Anzahl an Vergabeslots bemängelt, die auf Ressourcenengpässe der Vergabestelle zurückzuführen ist.

Laut Aussagen der Vergabestelle von it@M sind im Mai 2016 ca. 4-6 Vergabeslots frei gewesen, dass mitunter auf die Aufstockung des Personals bzw. Stellenbesetzung zurückzuführen sei.

it@M und STRAC bemängeln, dass es den Referaten bzw. den dIKAs teilweise noch an der Akzeptanz und dem Vertrauen in den Mehrwert von definierten IT-Prozessen fehlt und ein Umdenken noch nicht flächendeckend stattgefunden hat. Vor MIT-KonkreT existierten keine (klar und einheitlich definierten) IT-Prozesse zur Erbringung von IT-Lösungen. Anforderungen wurden in direkter Abstimmung mit der IT auf individuelle Art bereitgestellt.

Von den dIKAs wird kritisiert, dass sich it@M bei stadtweiten Infrastrukturprojekten nicht an den IT-Lösungsmanagement-Prozess hält. So wurde bspw. die Einführung von IT-Lösungen entschieden, ohne die genauen Anforderungen der Stakeholder (z. B. Referate und Eigenbetriebe, IT-Anwenderinnen und IT-Anwender) zu erfragen. Genannt wurde in diesem Zusammenhang die Einführung der Mail- und Kalendersoftware (Projekt MigMak). Weitere Beispiele kamen aus der zentralen Enterprise-Architektur-Management-Software (Iteraplan).

it@M bemängelt, dass bei stadtweiten Infrastrukturen (z. B. MigMak) den dIKAs Kompetenzen fehlen präzise Anforderungen zu spezifizieren bzw. sich nicht autorisiert sähen, Anforderungen als verbindlich zu verabschieden. Insgesamt führe dies zu langwierigen und ineffizienten Abstimmungen.

it@M sieht es als Schwachstelle an, dass weder Realisierbarkeit noch Abwägung des Nutzens oder die Wiederverwendung vorhandener IT-Lösungen von Seiten der Referate ausreichend berücksichtigt wurden. Aus Sicht von it@M ist dieser Umstand mitunter darauf zurückzuführen, dass bei der Erhebung der Anforderungen an neue oder zu ändernde IT-Services die IT-Architekten(innen) nicht (ausreichend bzw. rechtzeitig) eingebunden werden, um die Konsequenzen der gestellten Anforderungen auf die technische Realisierbarkeit und Kosten sowie die Wiederverwendung von bereits bestehenden Lösungen zu bewerten.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Aus Sicht der dIKAs funktioniert der Beschaffungsprozess bei it@M noch nicht zufriedenstellend, und sie beklagen lange Laufzeiten, nicht sinnvolle Freigabeprozesse, fehlende Kommunikationsflüsse sowie Prozessprobleme bei der Rechnungsabwicklung.

Laut Aussagen der dIKAs geraten Projektleitungen immer wieder in die missliche Lage, sich in der IT-Kommission bzw. Ausschuss /Vollversammlung für Kostensteigerungen rechtfertigen zu müssen, die vorwiegend durch das Preismodell von it@M verursacht wurden.

Laut Einschätzung der dIKAs erfordert die Umsetzung der Beschlusspflicht für ein IT-Projekt i.d.R. eine zusätzliche Genehmigungsdauer von ca. 6 Monaten, da die entsprechenden Ausschüsse bzw. Gremien zu durchlaufen sind. Kleine IT-Projekte sind in der Regel beschlusspflichtig geworden, da durch das Schätzungsvorgehen von it@M die Wertgrenzen von 250.000 Euro (einmalig) und 50.000 Euro (laufend) meist überschritten werden.

Übereinstimmend wurde von allen 3 Häusern berichtet, dass die Stadtratsbeschlusspflicht für IT-Vorhaben und IT-Projekte (Wertgrenze über 250.000 Euro) zu hohen Aufwänden führt. Von der Erstellung einer Stadtratsbeschlussvorlage bis hin zur Genehmigung vergehen schätzungsweise 6 Monate, da viele Abstimmungsrunden mit unterschiedlichen Beteiligten zu durchlaufen seien. Die genauen Aufwände, die für die Erstellung von Stadtratsbeschlussvorlagen anfallen, seien nicht genau quantifizierbar, da sie nicht gesondert ausgewiesen werden.

Die Beschlussvorlagen, die STRAC im Zuge der zentralen Qualitätssicherung erhält, erfordern in der Regel mehrere Reviewzyklen, was mitunter auf fehlende Erfahrungen der Autoren zurückzuführen sei. Der Aufwand stehe jedoch in der Regel in Korrelation zum Vorhabensaufwand. STRAC merkte jedoch positiv an, dass die Qualität der Projektbeschreibung durch die Ausarbeitung der Stadtratsbeschlussvorlagen steige und so Projektinhalte entscheidend konkretisiert würden.

Übereinstimmend wird von allen 3 Häusern berichtet, dass nur wenige Projektmanager in der IT der LHM ausreichend qualifiziert seien und häufig auf externes Personal zugegriffen werden müsse. Dieses sei jedoch meist nicht ausreichend mit den Prozessen und Strukturen der LHM vertraut und benötige längere Einarbeitungszeiten.

Von den dIKAs wird kritisiert, bei IT-Vorhaben und IT-Projekten in der Regel keine bzw. keine ausreichend kompetente technischer Teilprojektleitung auf Seiten von it@M zur Verfügung steht. So müsse die Gesamtprojektleitung der dIKAs immer wieder die einzelnen Geschäftsbereiche bei it@M (Anwendung, Betrieb, Infrastruktur) koordinieren.

Laut Einschätzung von it@M besteht im Bereich Testing noch viel Verbesserungspotenzial in allen IT-Bereichen der LHM. Erste positive Ergebnisse konnten durch die Erstellung des Testhandbuchs (seit 2014) durch die Arbeitsgruppe Testen erzielt werden. Das Handbuch diene der Etablierung eines einheitlichen Verständnisses von Testvorgehen, Testrollen und den Inhalten der Teststufen. Insgesamt fehle es aber noch an zentralen und aufeinander abgestimmten Strukturen, um wichtige Themen im Bereich Testing organisationsweit voranzutreiben (z. B. Testautomatisierung, zentrale Wissenssammlung, Bereitstellung und Weiterentwicklung von bestehenden Test Assets wie Anonymisierungstools oder Testdatengeneratoren).

Einschätzung:

Das Prozessdesign IT-Lösungsmanagement in seinen drei Ausprägungsvarianten (Grüner, Blauer, Roter Weg) wird als gut bewertet. Doch wird der Prozess noch nicht flächendeckend gelebt. Einige Teilprozesse (z. B. Vergabe, Beschlusswesen) verlangsamen noch den Gesamtprozess, was insgesamt den Fortschritt in der Reifegradentwicklung hemmt. Ein Umdenken in IT-Prozessen findet in den Referaten (inkl. dIKAs) teilweise nur langsam und auch sehr unterschiedlich statt. Durch die Einführung des blauen Wegs wurde den Referaten (dIKAs) zusätzliche Flexibilität zur Umsetzung kurzfristiger und kleiner IT-Vorhaben eingeräumt.

Der Freiraum, der den Leitungen bzw. Bereichen eingeräumt wird, um zu entscheiden, ob ein Vorhaben als Projekt oder im Rahmen der Linientätigkeit (ohne Berücksichtigung der ProjektPLUS vorgaben) umzusetzen ist, ist als kritisch zu betrachten, da keine ausreichenden zentralen Steuerungs- und Überwachungsmöglichkeiten existieren und kein Mindestset an Lieferdokumenten

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

definiert ist (keine Gesamtübersicht aller Vorhaben und Projekte), um die Entscheidungen zu prüfen. Dieser Umstand führt zu weniger Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie zu dem Risiko, dass Vorhaben nicht effizient abgewickelt werden. Bislang existiert keine Tool-Unterstützung, um Kennzahlen der IT-Vorhaben und IT-Projekte auszuweisen (z. B. Ist vs. Plan Kosten, Projektlaufzeit, Anzahl an Change Requests).

Die Durchführungsdauer von IT-Projekten verlängert sich durch fehlende Ressourcenverfügbarkeiten und übergreifende Ressourcenplanung, nicht ausreichend komprimierte Abwicklung von Aufgabenpaketen, unzureichende Analysen und Spezifikationen von Anforderungen, nicht ausreichend qualifiziertes Projektmanagement, fehlende Kommunikation und Definition von Verantwortungen, zu lang dauernde Teilprozesse (insbesondere Beschaffung und Vergabe) sowie langwierige Abstimmungsrunden. Je länger der Prozess, desto höher das Risiko, dass unterwegs neue Abhängigkeiten entstehen, derentwegen sich der Projektumfang ändert, was insgesamt zu einer ineffizienten Projektabwicklung führt.

Es kann eine positive Entwicklungstendenz zur Einhaltung der Vorgaben aus dem Projekthandbuch ProjektPLUS festgestellt werden, als auch eine verbreitete Nutzung von Templates (Zugriffsmöglichkeit über das Intranet „Gelbe Seiten“) für die Ergebnisdokumentation. ProjektPLUS liefert wesentliche Grundlagen für die Aufgabenbeschreibung der Projektleitung, ist jedoch an mehreren Stellen noch zu oberflächlich (z. B. Etablierung fest definierter Quality Gates, Reviewprozesse). Inwieweit die Vorgaben aus ProjektPLUS eingehalten werden, wird nicht stringent geprüft.

Für die große Anzahl laufender IT-Projekte und IT-Vorhaben existiert kein stadtweit einheitliches Berichtswesen. Einheitliche Tools, die mehr Transparenz über die IT-Projekte und -Vorhaben schaffen könnten, fehlen. Projektkenngrößen und daraus abgeleitete Steuerungskenngrößen sind noch nicht (ausreichend) definiert. Eine gezielte Initiierung von Verbesserungsmaßnahmen für die Abwicklung von IT-Vorhaben findet nicht statt.

Die Einflussnahme der IT im Sinne einer Lösungsberatung bei der Erstellung der fachlichen Spezifikation ist noch nicht durchgängig gegeben. Dies führt in späteren Phasen zu erhöhtem Aufwand, wenn Anforderungen und Lösungswege korrigiert werden müssen und im Extremfall sogar zur Auswahl oder Umsetzung von Lösungen, die nicht funktionieren bis hin zum Abbruch von Projekten.

Unterstützend zu den durchgeführten Interviews mit IT-Anwendern und IT-Schaffenden wurden Projektdokumentationen wie z. B. Projektaufträge, Projekthandbücher, Beschlüsse, Risikomanagementdokumentationen, Projektpläne, Ressourcenplanungen, Projektberichte, Projektabschlussberichte, Reviewprotokolle, Fachkonzepte, Systemspezifikationen, Testprotokolle / Testberichte, Rolloutkonzepte, Betriebskonzepte, Schulungskonzepte und Abnahmeberichte von zehn Projekten (dezentrale und stadtweite IT-Vorhaben) gesichtet und analysiert. Die Tabelle 11 gibt einen Überblick über die Schwachstellen der Projektdokumentationen, die bei der Durchführung der Stichprobe identifiziert werden konnten.

Problemfeld / Schwachstelle (Projekt / IT-Vorhaben)		**Anzahl X von 10 Projekten mit Schwachstellen bzw. Optimierungspotenzial**
Anforderungsqualifizierung	Anforderungspriorisierung	5/10
Anforderungsbearbeitung	Anforderungsmanagement	8/10
	Lieferdokumente	9/10
Beschaffung	Vertragsmanagement / Lieferantenmanagement	6/10

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Problemfeld / Schwachstelle (Projekt / IT-Vorhaben)		Anzahl X von 10 Projekten mit Schwachstellen bzw. Optimierungspotenzial
Test	Testmanagement	6/10
	Fehlermanagement	6/10
Abnahme	Service Level Agreement	3/10
Einführung	Releasemanagement	5/10
	Schulungen	2/10
	Early Life Support	3/10
Allgemein (Projektmanagement, Qualitätsmanagement)	Dokumentenmanagement	6/10
	Ressourcenplanung und –Verfügbarkeit	10/10
	Projektleitung	6/10
	Management von Keyressourcen	8/10
	Management von Abhängigkeiten	5/10
	Controlling	2/10
	Risikomanagement	9/10
	Kommunikationsmanagement	4/10
	Eskalationsmanagement	6/10
	Aufgabenverteilung und Rollen	6/10
	Aufwandsplanung	8/10
	Review-Management	8/10
	Change-Management	7/10

Tabelle 11: Übersicht Ergebnisse aus der Projektdokumentationsanalyse

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.2.6 Multiprojektmanagement

Faktenlage:

Prozessdesign: Der Prozess Multiprojektmanagement (MPM) dient im Wesentlichen der Verbesserung von Planung und Steuerung der IT-Projekte und -Vorhaben der LHM. Mit der Einführung und Ausgestaltung der Stabsstelle Multiprojektmanagement im Haus STRAC (MPM) soll die Lücke zwischen der strategischen IT-Vorhabensplanung und der operativen Umsetzung im IT-Projektmanagement geschlossen werden und eine Koordination voneinander abhängiger IT-Projekte bzw. Vorhaben stattfinden. Grundlegende Ziele des MPM sind: Erhöhung der Planungssicherheit, Optimierung der Allokation von Engpass-Ressourcen (Repriorisierung), Bereitstellung von Informationen für Priorisierungsentscheidungen sowie Nutzung von gesamtstädtischen Potenzialen. Das MPM-Team führt Schwachstellenanalysen für den IT-Vorhabensplanungsprozess durch und initiiert Verbesserungsmaßnahmen am Prozess.

Prozessdurchführung: In den einzelnen Organisationseinheiten der IT der LHM werden für die Berichterstattung und Ressourcenplanung von Projekten und Vorhaben unterschiedliche Werkzeuge eingesetzt (z. B. CALC-Tabellen, MS-Project oder eigenentwickelte Lösungen wie TOPIC oder GRIP). Es existiert jedoch kein flächendeckendes Tool für das Projektmanagement bzw. Projektportfoliomanagement, das einen Überblick und Auswertungen über alle Projekte ermöglicht (z. B. über den Fortschrittsgrad, die Finanz- und Ressourcensituation, das Risikomanagement, die Schätzungsgenauigkeit, die Statusberichte u.a.m.).

Interviewaussagen:

Alle 3 Häuser stufen die Rolle von MPM als sehr wichtig und erforderlich ein, da eine übergreifende Steuerung und Koordination der IT-Projekte und der gegenseitigen Abhängigkeiten der Projekte und Vorhaben in der Vergangenheit nicht ausreichend stattgefunden hat.

Nach Einschätzung des MPM-Teams von STRAC benötigt die gesamte IT der LHM dringend ein einheitliches und geeignetes Tool, um die zentrale Steuerung und das Management von Abhängigkeiten von IT-Projekten und -Vorhaben zu unterstützen. Aktuelle Möglichkeiten zur Auswertung der Kennzahlen aus der Vorhabensplanung bzw. deren Abgleich mit IT-Vorhaben und -Projekten sowie zur Ermittlung von wesentlichen Steuerungskenngrößen sind nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand und zeitverzögert möglich. Überdies sind die benötigten Daten hierfür nicht oder nicht einheitlich erfasst.

Das MPM-Team hält es ebenfalls für erforderlich, die IT-Architekturlandschaft (Iteraplan) vollständig und qualitätsgesichert zu beschreiben und alle IT-Vorhaben zentral zu erfassen, um Abhängigkeiten von IT-Projekten und -Vorhaben vollständig überblicken zu können. Aktuell werden Abhängigkeiten von IT-Projekten und -Vorhaben teilweise erst in laufenden Projekten festgestellt, da keine ausreichende übergreifende Betrachtung erfolgte bzw. keine vollständigen Informationen vorliegen. MPM sieht es als sinnvoll an, dass ein einheitliches Vorgehen für Aufwandsschätzungen flächendeckend stattfindet. Bisherige Verbesserungsansätze, z. B. die Bereitstellung von Templates, werden noch nicht flächendeckend angenommen.

Einschätzung:

MPM hat wesentliche Problemfelder zur Vorhabensplanung identifiziert und bereits mehrere Verbesserungsmaßnahmen für die IT-Vorhabensplanung initiiert bzw. für die Zukunft geplant. Die Verantwortung für die operative Umsetzung der initiierten Verbesserungsmaßnahmen liegt bei den beteiligten Stakeholdern. MPM kann nicht übertragender Entscheidungsbefugnisse die Einhaltung des Prozesses nur koordinieren und nicht effektiv steuern.

Die Effekte von bisher durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen werden bislang nicht quantitativ gemessen (z. B. Aufwandsreduktion durch weniger Dissensklärungen, Verbesserung der Planungsgenauigkeit), die Erfolge nicht flächendeckend kommuniziert – obwohl dies die Akzeptanz und den Nutzen der stadtweiten IT-Vorhabensplanung steigern könnte.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Die geplante Einführung eines zentralen Werkzeugs für das IT-Projektportfoliomanagement wird als sinnvoll eingeschätzt. Es wird erwartet, dass sich damit nicht nur die Steuerung von IT-Projekten und IT-Vorhaben verbessert, sondern auch die Transparenz von IT-Vorhaben.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.2.7 Incident-Management

Faktenlage:

Der stadtweite Incident-Management-Prozess ermöglicht die Wiederherstellung von gestörten IT-Services durch eine endgültige Lösung oder eine Übergangslösung (Workaround).

Der von einer Störung betroffene Anwender startet den Prozess durch eine Störungsmeldung per Telefon, per E-Mail oder über das Ticketingtool an den für ihn zuständigen Kontaktpunkt in der IT der LHM. Abhängig von der Organisationseinheit des Anwenders ist dies ein qualifizierter Service Desk (Kreisverwaltungsreferat, Sozialreferat, Branddirektion, Personal- und Organisationsreferat, Referat für Bildung und Sport, Stadtkämmerei, it@M), oder die Hotline bzw. der Help Desk des Fachlich-technischen Dienstes (FTD) in den jeweiligen Referaten oder die zentrale SAP-Hotline der SKA.

Die für die Bearbeitung von Incidents verantwortlichen Mitarbeitenden sind einer von drei Ebenen zugeordnet. In der ersten Ebene (Level 1 Support) wird die Störung erfasst und versucht, eine Lösung für den Anwender zu finden. Ist dies nicht möglich, wird der Incident an die zweite Ebene weitergeleitet (Level 2 Support). Level 2-Mitarbeitende haben tiefere IT-Kenntnisse und mehr Möglichkeiten, Änderungen an den IT-Services durchzuführen. Kann auch hier keine Lösung gefunden werden, wird der Incident an Spezialisten in der dritten Ebene übergeben (Level 3 Support). Dies sind entweder die Geschäftsbereiche „Anwendungen“ und „Infrastruktur“ von it@M, die dIKAs (für noch nicht übergebene Anwendungen) oder der Hersteller der betroffenen Soft- oder Hardware. Im Umfeld des MKRw sind aufgrund der SAP-Besonderheiten die Ebenen abweichend strukturiert (Level 1 Anwenderbetreuer / Keyuser in den Referaten auf Fachbereichsebene, Level 2 SAP Modulbetreuer in der SKA bzw. it@M-A4, Level 3 SAP-Service).

Jede Ebene, die eine Störung weiterleitet, verfolgt deren Bearbeitung bis zu einer Rückmeldung. Sie überprüft, ob damit eine Lösung gefunden werden kann, und informiert den Verantwortlichen auf dem nächsten Level. Zum Ende des Prozesses übermittelt der Level 1-Kontakt die Lösung an den Anwender und lässt sich von ihm die Behebung der Störung bestätigen.

Die Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen dIKAs, FTD und it@M führt dazu, dass in den qualifizierten Service Desks und Help Desks bzw. Hotlines Mitarbeitende aus allen Referaten und Eigenbetrieben arbeiten und die Details der Prozessschritte und erfassten Daten unterschiedlich ausgeprägt sind.

Die Informationen zum Incident, von der Störungsmeldung über die Weiterleitungen bis zur Lösung, werden in dem Tool assyst als Ticket dokumentiert. Das Sozialreferat nutzt noch ein anderes Tool, dessen Ablösung seit 2013 geplant ist, aber mehrfach verschoben wurde (gegenüber it@M nutzt das Sozialreferat die „einfache“ assyst-Version für Incidents und Service Requests). Schulungen für assyst gab es im Rahmen der Einführung. Aktuell gibt es Kurzeinweisungen.

Fast jedes Service Desk / Hotline / Help Desk nutzt eine eigene Instanz von assyst mit spezifischen Konfigurationen der Detailabläufe. Dadurch entstehen verschiedene Schwierigkeiten:

- Die von der LHM vorgenommenen Anpassungen von assyst sind teilweise so umfangreich, dass der Hersteller bei Problemen keinen Support leisten kann.
- Bei Weiterleitungen werden immer neue Tickets erzeugt, um Daten zwischen den assyst-Instanzen übertragen zu können. In manchen Fällen müssen die Daten dazu komplett manuell übertragen, korrigiert oder ergänzt werden.
- Der Status eines Tickets in einer anderen Instanz kann abgefragt werden, wenn die Ticketnummer in der entsprechenden Instanz bekannt ist. Als Folge ist die Lösung des Incidents über mehrere Instanzen nicht vollständig oder nur schwer nachvollziehbar.
- Bei der Festlegung des verpflichtenden Einsatzes von assyst als Tool für die LHM wurden alternative Produkte bzw. Schnittstellen zu etablierten Ticketsystemen wie dem SAP Solution Manager in Erwägung gezogen, allerdings erfolgte keine formelle Evaluation dieser Produkte bzw. Schnittstellen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Das zur Unterstützung eingesetzte Softwareprodukt assyst deckt neben dem Incident-Management weitere IT-Servicemanagement-Funktionen ab (Request Fulfillment, Verwaltung des IT-Servicekatalogs, Self-Service für Anwender, Wissensmanagement). Für das Configuration Management wird eine andere Lösung (Valuemation CMDB) genutzt.

Bei der Aufnahme einer Störung wird im Ticket der betroffene IT-Service angegeben. Die dIKAs und it@M grenzen IT-Services jedoch zum Teil unterschiedlich ab: dIKAs fassen beispielsweise einige von it@M angebotene Services zusammen. Als Folge gehen bei it@M im Monat ca. 1.000 Tickets ein, bei denen die Zuordnung fehlt. it@M muss mit hohem Aufwand feststellen, welcher Service gestört ist.

Um den Incident-Management-Prozess zu steuern, wurden stadtweit wenige Kennzahlen definiert (z. B. mittlere Lösungszeit, Anteil der Incidents, die in der vereinbarten Frist gelöst werden, Anzahl der Incidents, die im Level 1 gelöst werden). Die verantwortlichen Organisationseinheiten konnten weitere Kennzahlen definieren. Aus assyst erstellt it@M pro Monat für die Referate heute ca. 200 verschiedene Berichte. Jedes Referat wertet die Berichte für sich selbst aus.

Um eine möglichst hohe Lösungsrate im Erstkontakt zu erhalten, nutzt Level 1 eine Wissensdatenbank mit bekannten Störungen und Lösungen. Diese wird von den Mitarbeitenden des Problem-Managements stadtweit gepflegt. Fast jedes Service Desk / Hotline / Help Desk besitzt zudem eine eigene Wissensdatenbank (in der Regel Wikis). Zwischen den Datenbanken gibt es keinen Austausch und es gibt keinen Zugriff auf die Wissensdatenbanken der anderen Service Desks / Hotlines / Help Desks

Für SAP-MKRw arbeitet der Level 2 mit einer umfangreichen Wissensdatenbank. Eine Harmonisierung der vorhandenen Wissensdatenbank SAP-MKRw mit assyst ist bis dato nicht erfolgt, da noch keine Entscheidung für die Verwendung des SAP Solution Managers (als komfortables Ticketingtool im SAP Kontext mit entsprechender Schnittstelle zu assyst) getroffen wurde.

Ein Teil der Service Desks / Hotlines / Help Desks führt nach der Übermittlung der Lösung eine Befragung zur Zufriedenheit der Anwender(innen) mit der Leistung durch. Der it@M Service Desk verschickt einen Fragebogen bei jedem fünften Ticket. Die Rücklaufquote liegt bei ca. 20 %. Auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 4 (gar nicht zufrieden) liegen die Bewertungen im Durchschnitt bei 1,5 (ca. 80 % der Rückmeldungen geben eine Zufriedenheit von 1 oder 2 an). Dieses Vorgehen ist nicht einheitlich und nicht stadtweit etabliert.

Interviewaussagen:

In Gesprächen mit den Stadtdirektoren und dem Gesamtpersonalrat wurde die Leistung der dIKAs bei der Behandlung von Störungen sehr positiv bewertet. Die Nähe und individuelle Betreuung wird von den Referaten geschätzt. Es besteht der Eindruck, dass nach der Übergabe eines Tickets an it@M die Qualität der Bearbeitung sinkt (längere Dauer, keine passende Lösung).

Die dIKAs bemängeln, dass von it@M immer ein Ticket verlangt werde und dass die Dokumentation der Lösung in den Tickets durch it@M teils von schlechter Qualität sei. Es wurden Beispiele für mangelhafte Qualität bzw. fehlende Kompetenz bei der Lösung durch das it@M Service Desk genannt. Bei Lösungen, die verschiedene Bereiche von it@M erfordern, fehle auf Seiten von it@M eine übergreifende Gesamtkoordination durch den Serviceverantwortlichen. Die Servicezeiten von it@M seien bei Referaten mit erweiterten Arbeits- oder Öffnungszeiten (am Abend, am Wochenende) nicht ausreichend.

it@M kritisiert die Vielfalt der assyst-Instanzen und die unterschiedlichen Konfigurationen. Sie erzeugten zusätzlichen Aufwand in der Bearbeitung der Störungen und der Modifikation von assyst sowie Probleme mit dem Hersteller-Support und Intransparenz bei weitergeleiteten Tickets und im gesamten Berichtswesen.

it@M kritisiert die Qualität einzelner Beschreibungen von Tickets, die einen hohen Analyseaufwand bei it@M erzeugten; ferner, dass Tickets teilweise ohne vorherige sorgfältige Prüfung im Level 1 an it@M weiter geleitet würden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

it@M kritisiert die zweistufige Leistungserbringung durch Organisationseinheiten mit unterschiedlicher Leitung. Dies führe zu unterschiedlichen Abläufen, Werkzeugen und Sichtweisen auf Prioritäten und reduziere die Möglichkeiten, stadtweit einheitliche Prozesse zu etablieren oder Synergien zu nutzen.

STRAC als Prozesseigner sieht die wesentliche Ursache der genannten operativen Schwierigkeiten im Prinzip der doppelten Kunden-Lieferantenbeziehung (zweistufige Leistungserbringung) durch dIKAs und it@M.

Einschätzung:

Der Incident-Management-Prozess ist nach ITIL v3 passend für die Anforderungen der LHM definiert und erfolgreich eingeführt. Die wenigen Kennzahlen zeigen, dass Lösungen grundsätzlich zeitnah gefunden werden. Aufgrund von unterschiedlichen Interpretationen und Abläufen beim Level 1 in einzelnen Referaten / Eigenbetrieben sind die Kennzahlen nicht alle vergleichbar. Das erschwert für STRAC die Konsolidierung und Berichterstellung.

Die Verteilung der Verantwortung auf viele Organisationseinheiten und die individuelle Ausprägung der Prozessabläufe inklusive der eingesetzten Werkzeuge (Ticketingtool und Wissensdatenbanken) behindert bei Übergängen den Prozessfluss und erzeugt Aufwand. Das erschwert die Steuerung des gesamten Prozesses sowie Prozessverbesserungen. In der aktuell gelebten Form ist kein stadtweit einheitlicher IT-Service gegenüber den Anwendern(innen) möglich.

Die Anwender(innen) haben keinen Zugriff auf die Wissensdatenbank (beispielsweise über ein Portal) und somit auch keine Möglichkeit, einfache Störungen selbst zu lösen, sich über aktuell bekannte Störungen zu informieren oder den Status ihrer Tickets einzusehen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.2.8 Request-Fulfillment

Faktenlage:

Der Request-Fulfillment-Prozess ermöglicht, Leistungen aus dem IT-Servicekatalog der LHM anzufordern und allgemeine Benutzeranfragen zu bearbeiten. Der Anwender startet den Prozess durch eine Anfrage per Telefon oder E-Mail bei dem für ihn zuständigen Kontaktpunkt der IT der LHM.

Der Request-Fulfillment-Prozess und die Organisation zur Behandlung der Anfragen ist analog zum Incident-Management-Prozess aufgebaut. Für die Dokumentation und Nachverfolgung wird ebenfalls assyst eingesetzt.

Die Unterscheidung zwischen einer Störung und der Anforderung einer Leistung aus dem angebotenen IT-Servicekatalog ist nicht immer eindeutig. Dies kann dazu führen, dass der Incident geschlossen und ein Service Request eröffnet wird – und umgekehrt. Dabei geht die Beziehung zum ursprünglichen Ticket verloren. Die dadurch entstehenden Verzögerungen oder nicht erfüllten Erwartungen führen bei den Beteiligten zu Unzufriedenheit.

Interviewaussagen:

Die dIKAs bemängeln, dass es teilweise sehr lange dauere, bis ein Service Request gelöst sei, und dass nicht alle erforderlichen Leistungen zur Verfügung stünden. Es komme zu Eskalationen bis zur Leitung von it@M, wenn keine Einigkeit bei der Einstufung der Dringlichkeit besteht.

Eskalationen erfolgten schnell bis auf die Ebene des Top-Managements, oft unter Umgehung von Zwischenebenen.

it@M kritisiert, dass mitunter Incidents erstellt wurden, die eine höhere Priorität genießen, um Service Requests zu beschleunigen, und dass Service Requests teilweise ohne eine Qualitätssicherung über den Level 1 des dIKAs an it@M weiter geleitet wurden.

Es fehlt eine Schnittstelle, um standardisierte Serviceleistungen automatisch anzufordern.

Einschätzung:

Der Request-Fulfillment-Prozess ist nach ITIL v3 passend für die Anforderungen der LHM definiert und erfolgreich eingeführt. Die wenigen Kennzahlen zeigen, dass Anforderungen grundsätzlich zeitnah erfüllt werden.

Nicht alle geforderten Leistungen der Referate werden von it@M angeboten, was dazu führt, dass die Referate nach eigenen Lösungen suchen. Das geschieht auch, wenn it@M die angeforderten Leistungen aufgrund von Ressourcenengpässen nicht erfüllen kann. Hierdurch entstehen individuelle Lösungen in einzelnen Referaten. Andere Referate mit ähnlichen Anforderungen finden ihre eigenen Wege.

Die von den Referaten geforderten Leistungen sind nicht alle ausreichend spezifiziert. Dies verhindert die Aufnahme in das Service Angebot von it@M und den Abschluss von Servicevereinbarungen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.2.9 Problem-Management

Faktenlage:

Der Problem-Management-Prozess ermöglicht die Analyse und dauerhafte Beseitigung von Problemen an IT-Services. Damit sollen Probleme frühzeitig erkannt und behoben werden, bevor (wiederholt) Störungen auftreten (z. B. die Überschreitung des genutzten Volumens eines Speichermediums im E-Mail-Server). Bei Störungen, für die eine Übergangslösung gefunden wurde, wird die Ursache des Problems identifiziert und dauerhaft behoben. Das bei der Analyse gesammelte Wissen wird in einer Datenbank dokumentiert, um zukünftig gemeldete Incidents schneller zu lösen.

Treten mehrere Störungen auf, die auf das gleiche Problem zurückgeführt werden, stellt der Problem-Management-Prozess sicher, dass nicht die einzelnen Störungen, sondern die gemeinsame Ursache zentral behoben wird. Ist das Problem gelöst, werden die zugeordneten Störungen über den Incident-Management-Prozess als gelöst gemeldet.

Der Problem-Management-Prozess und die Organisation zur Behandlung der Probleme ist analog zum Incident-Management-Prozess für Level 2 und Level 3 aufgebaut. Hinzu kommt die Pflege der Wissensdatenbank. Für die Dokumentation und Nachverfolgung wird ebenfalls assyst eingesetzt.

Um den Problem-Management-Prozess zu steuern, wurden stadtweit wenige Kennzahlen definiert (z. B. Anzahl der Incidents, Anzahl der Probleme, Anzahl der Einträge in der Wissensdatenbank). Die verantwortlichen Organisationseinheiten konnten weitere Kennzahlen definieren.

Interviewaussagen:

Das Problem-Management werde noch nicht konsequent gelebt. Zu Übergangslösungen würde nicht immer ein Problem-Ticket eröffnet, um die Ursache zu beheben.

Mehrere Incidents mit einem gemeinsamen Problem würden einzeln im Incident-Management gelöst, ohne eine Problem-Ticket zu erstellen.

Einschätzung:

Der Problem-Management-Prozess ist nach ITIL v3 passend für die Anforderungen der LHM definiert, aber noch nicht ausreichend etabliert.

Das Verhältnis der Anzahl der gemeldeten Störungen zur Anzahl der gemeldeten Probleme zeigt, dass zu wenige Probleme bearbeitet werden. Entweder es werden Probleme nicht erkannt, erkannte Probleme werden nicht dokumentiert oder nach der Behebung der Störung wird das zugrundeliegende Problem nicht identifiziert und bearbeitet. Die Behebung der Problemursachen ist oft aufwändiger, erfordert eine detailliertere Planung sowie mehr Zeit und Budget. Dieser Aufwand wird oft nicht betrieben und so bleiben die Ursachen bestehen. Störungen treten weiterhin auf und werden über das Incident-Management behandelt.

Es gibt aktuell keine Überwachung von Anwendungen, mit deren Hilfe Probleme erkannt werden, noch bevor Störungen bei den Anwendern auftreten. Das heißt, dass z. B. Probleme, die an der Schnittstelle zu einem Partnersystem auftreten, über längere Zeit nicht bemerkt werden. Die LHM wird vom verantwortlichen Partnersystem auf das Problem oder entsprechende Störungen aufmerksam gemacht. Durch das späte Erkennen des Problems wird die Behebung aufwändiger.

Es existiert keine gemeinsame Wissensdatenbank, die allen Service Desks / Hotlines / Help Desks zur Verfügung steht und einen einheitlichen Informationsstand bietet. Stattdessen wird eine Vielzahl von Wikis unabhängig voneinander gepflegt.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.2.10 Change-Management und Release-Management

Faktenlage:

Die Prozesse Change-Management und Release-Management ermöglichen die Einführung von Änderungen an IT-Services bei minimaler Unterbrechung ihrer Verfügbarkeit. Dies wird dadurch erreicht, dass die Dauer für die Durchführung der Änderung minimiert wird und die Unterbrechungen zu Zeiten stattfinden, zu denen die Nutzung der IT-Services gering ist. Die durchzuführende Änderung wird im Vorfeld qualitätsgesichert, damit durch die Änderung weder der zu ändernde IT-Service noch andere, abhängige IT-Services gestört werden. Der Change-Management-Prozess befindet sich noch in der Pilotphase.

Eine Änderung ist das Hinzufügen, Modifizieren oder Entfernen eines Elements des IT-Services und schließt alle von dieser Änderung betroffenen IT-Services, Anwendungen, Infrastrukturelemente, Prozesse, Dokumentation etc. mit ein.

Die Prozesse stellen sicher, dass Änderungen erfasst und anschließend auf kontrollierte Weise priorisiert, evaluiert, autorisiert, geplant, getestet, implementiert, dokumentiert und geprüft, freigegeben und umgesetzt werden.

Quellen für Änderungen an IT-Services sind die Lösung von Incidents, Behebung von Problemen oder Erfüllung von Anfragen. Die Prozesse sind daher eng verbunden mit den Incident-Management-, Problem-Management- und Request-Fulfillment-Prozessen. Nach einer Störungs- oder Problemmeldung bzw. Anfrage wird zur Bearbeitung eine Änderung erforderlich. Ist diese erfolgreich umgesetzt, erfolgt die Rückmeldung an den Anwender. Die Störung, das Problem oder die Anfrage werden als gelöst geschlossen.

IT-Vorhaben und -Projekte sind die zweite Quelle für Änderungen. Die Prozesse sind in diesem Fall mit der IT-Vorhabensplanung, dem Anforderungsmanagement und dem IT-Lösungsmanagement verbunden.

Je nach Umfang der Änderung können die Prozesse wenige Stunden oder Monate dauern und sind mit entsprechend unterschiedlichem Aufwand an Zeit und Kosten verbunden. Vor dem Start eines Changes wird der Bedarf von Ressourcen (finanziell, technisch und personell) festgelegt. Im Laufe des Changes ist sicherzustellen, dass die benötigten Ressourcen fortgeschrieben, weiter spezifiziert und zum erforderlichen Zeitpunkt bereitgestellt werden.

Interviewaussagen:

Die dIKAs bemängeln, dass it@M Änderungen zu Zeiten durchführe, die innerhalb der normalen Geschäftszeiten der Referate liegen und nicht am Wochenende bzw. nach Ende der Geschäftszeiten. Demgegenüber würden die dIKAs Unterstützung auch an Wochenenden und abends zu erweiterten Geschäftszeiten bzw. außerhalb der Geschäftszeiten leisten.

Des Weiteren sei zu bemängeln, dass es noch keine geeignete Toolunterstützung für die Prozesse gebe, die allen Beteiligten gleichermaßen und in gleicher Qualität zur Verfügung stünden und die Kernanforderungen abdeckten. Die Wirkung von Changes auf andere Applikationen sowie mögliche Seiteneffekte würden nicht ausreichend beleuchtet (durchgeführte Veränderungen würden erst dann bekannt, wenn durch sie an anderer Stelle Fehler aufträten). Ebenso sei die Kommunikation über anstehende oder durchgeführte Changes noch optimierbar.

Laut it@M liefert der von STRAC spezifizierte Change-Management-Prozess noch keinen ausreichenden Mehrwert und verursacht zusätzlichen Koordinationsaufwand. it@M wünscht sich, dass die vorhandenen Überschneidungen der Prozesse Change-Management und Release-Management mit vielen der übrigen IT-Prozesse klarer voneinander abgegrenzt werden. it@M empfiehlt eine Überprüfung der Schwachstellen der heute etablierten Change-Tätigkeiten und die Umsetzung von entsprechenden Verbesserungen.

it@M erläuterte, dass es sehr schwierig sei, Referatszu- und -mitarbeit außerhalb der üblichen Dienstzeiten zu bekommen (Kulturproblem der LHM).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Einschätzung:

Der Change-Management und Release & Deploment-Prozess ist nach ITIL v3 passend für die Anforderungen der LHM definiert. Änderungen, die sich aus den Incident-, Problem- und Request-Fulfillment-Prozessen ergeben, werden bearbeitet und zeitnah abgeschlossen. In Einzelfällen treten Probleme/Störungen in einem Maße auf, die bei der Größe und Komplexität der LHM IT-Landschaft, in Verbindung mit den noch neuen Prozessen und der Tatsache, dass viele Mitarbeitende neu in diesen Rollen sind, zu erwarten sind. Das stadtweit übergreifende Management von Änderungen sowie das Release- und Deployment Management sind noch nicht etabliert.

Die Servicezeiten für die Durchführung von Änderungen sind noch nicht ausreichend auf die Anforderungen der Referate abgestimmt.

Es werden Maßnahmen durchgeführt und Hilfsmittel aufgebaut, um den Prozess zu unterstützen und zu verbessern (Erfassung der IT-Landschaft in Iteraplan mit Abhängigkeiten der Anwendungen und Schnittstellen, Configuration-Management-Datenbank). Die Maßnahmen werden jedoch noch nicht mit der erforderlichen Dringlichkeit umgesetzt.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.2.11 Servicekatalog-Management

Faktenlage:

Der ITIL-Prozess Service Catalogue Management verfolgt das Ziel, dass ein Servicekatalog entwickelt und gepflegt wird. Dadurch sollen alle Service-Management-Prozesse mit den wesentlichen Informationen wie Servicebeschreibung, Status, Wechselwirkungen und gegenseitigen Abhängigkeiten von IT-Services versorgt werden. Er umfasst die Verantwortung für die Strukturen des Servicekataloges und der Servicebeschreibungen und die Verwaltung und laufende Aktualisierung des IT-Servicekatalogs. Der Servicekatalog wird initial befüllt, die weitere Aufnahme, Änderung oder Stilllegung eines IT-Services erfolgt nachgehend aus einem RfC im Rahmen des Change-Management Prozesses.

Der IT-Servicekatalog der LHM dient als zentrale Informationsquelle für die Kunden und beschreibt sämtliche von it@M und dIKA angebotenen IT-Services, die aktuell verfügbar sind oder in Kürze verfügbar sein werden.

Anhand des Servicekatalogs können sich die Kunden über die Leistungsfähigkeit und das Nutzungsspektrum der einzelnen IT-Services, die angebotenen Service Level und die damit verbundene Servicequalität sowie Preise und Ansprechpartner informieren. Zudem beschreibt er die internen IT-Services und technischen Rahmenbedingungen. Die Verantwortung für das entsprechende Service Catalogue Management trägt der Servicekatalog-Manager.

Zuständig für die Beschreibung des IT-Services ist der Service Owner. Er ist verantwortlich für die Leistungserbringung entsprechend der Servicebeschreibung und SLAs im Rahmen der IT-Servicesunterstützt den Service Level Manager und wirkt bei der Verhandlung von Servicevereinbarungen mit. Zudem betreibt und pflegt er die IT-Komponente als Bestandteil eines IT-Services und stellt sie dem Kunden zur Verfügung. Der Service Owner kann dezentral bei den dIKAs oder zentral bei it@M angesiedelt sein, schwerpunktmäßig ist er im Geschäftsbereich Betrieb angesiedelt.

Der Component Owner ist für die Verfügbarkeit und das LifeCycle Management der IT-Komponente verantwortlich. Im gesamten LifeCycle der Fachanwendung übernimmt er Verantwortung für die fachliche und technische Weiterentwicklung der Fachanwendung. Der Component Owner kann zentral bei it@M oder, z. B. bei einer Beschaffung ohne Abrufliste (grüner Weg), dezentral bei den dIKAs angesiedelt sein. Zudem erfolgt für einige Komponenten die Aufteilung in einen fachlichen Component Owner und einen technischen Component Owner.

Interviewaussagen:

Nach Aussagen von STRAC existiert stadtweit keine übergreifende Steuerung für die Definition, Verwaltung von Services und Nutzung des Servicekatalogs.

Die Referate bemängeln, die im Servicekatalog seitens it@M gelieferten IT-Services seien nicht aufeinander abgestimmt. Zudem erfüllten die IT-Services nicht alle Anforderungen der Referate.

Der aktuelle Servicezuschnitt sei bei einigen Services nicht sinnvoll gewählt, da in der Betrachtung Komponenten und Services gemischt würden. Dementsprechend sind die Verantwortlichkeiten der Komponentenverantwortlichen und Serviceverantwortlichen nicht klar. Die Komponentenverantwortlichen stünden in Konkurrenz zu den Serviceverantwortlichen, und die Aufteilung von Komponentenverantwortlichen und Serviceverantwortlichen funktioniere nicht immer. Dies resultiere in der Übernahme der Aufgaben der Komponentenverantwortlichen durch die Serviceverantwortlichen.

Einschätzung:

Der Servicekatalog liefert einen grundlegenden Dokumentationsstand, der weiter fortgeführt und vervollständigt werden sollte.

Die zweistufige Leistungserbringung wirkt sich auf die Inhalte und Strukturierung des Servicekatalogs aus und treibt die Komplexität sowie auch den Pflegeaufwand. Die angebotenen IT- Services der

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

dIKAs und it@M sind nicht sinnvoll aufeinander abgestimmt, da teilweise die Bündelung von Services dazu führt, dass sich diese im zugrunde liegenden Ticketsystem assyst nicht eins zu eins zuordnen lassen.

Die im Servicekatalog enthaltenen IT-Services sind nur nach Referat und vereinbarten Kategorien strukturiert. Es fehlen weitere sinnvolle Strukturierungsmöglichkeiten (z. B. an Hand von allgemeinen Servicekategorien, Abbildung von Abhängigkeiten der Services oder Kostendarstellung etc..

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.2.12 Service Level Management

Faktenlage:

Der Service-Level-Management-Prozess ermöglicht die Bereitstellung der benötigten IT-Services in der vereinbarten Qualität für den Kunden. Um dies zu gewährleisten werden mit dem Kunden SLAs abgeschlossen. Die Einhaltung der in den SLAs vereinbarten Leistungen wird im Rahmen des Service Level Management betrachtet. Hierbei werden vom Service Level Manager die Service-KPIs aufbereitet und an die Kunden kommuniziert. Die Service-KPIs bilden unter anderem auch die Grundlage für die Überprüfung der Servicevereinbarungen auf die Eignung zur Unterstützung der Businessziele des Kunden. Zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistungserbringung werden Kundengespräche und Kundenzufriedenheitsbefragungen durchgeführt. Hierbei werden auch Änderungswünsche des Kunden am fachlichen Leistungsumfang der IT-Services aufgenommen.

Die Bereitstellung der IT-Services für die Bedarfsträger (Referate und Eigenbetriebe) erfolgt bei der LHM zweistufig: über die dIKAs und it@M. Daher müssen SLAs zwischen it@M und dIKA sowie als auch zwischen dIKA und Fachdienststellen (Referate und Eigenbetriebe) abgeschlossen werden.

Fast kein dIKA hat zu allen IT-Services SLAs mit den Fachdienstellen der Referate bzw. Eigenbetriebe abgeschlossen. Zudem fehlen auch noch SLAs zwischen it@M und dIKA.

Interviewaussagen:

Nach Aussagen von it@M sind insgesamt 107 SLAs von ca. 350 SLAs zwischen dIKA und it@M abgeschlossen. Die Anforderungen der dIKAs an SLAs bzw. Serviceleistungen seien teilweise unscharf beschrieben.

Aus Sicht der Referate gestaltet sich der Abschluss von SLAs zwischen den Referaten und dIKAs schwierig und ist mit hohem Abstimmungsaufwand verbunden. Zudem sprechen nach Aussagen von STRAC die Service Level Manager der dIKAs nicht durchgängig mit den Fachbereichen in den Referaten.

Zudem wird bemängelt, dass die SLAs teilweise nicht gelebt und die in den SLAs vereinbarten Service- und Qualitätsleistungen von it@M nicht eingehalten werden. Eine Preisermäßigung oder Pönalen bei Nichteinhaltung gäbe es nicht.

Nach Aussagen von it@M liegt die Einhaltung von SLAs zwischen dIKAs und it@M bei ca. 92 %. Zudem würden regelmäßige Service Level Reports an die dIKAs übermittelt und Kundenzufriedenheitsabfragen durchgeführt.

Einschätzung:

Der Abschluss von SLAs bzw. Servicevereinbarungen wird als sinnvoll erachtet und sollte weiter fortgeführt werden, da hierdurch die Transparenz der IT in Folge des Service Level Reportings weiter steigt.

Die Akzeptanz für das Service Level Management ist bei den Referaten und Eigenbetrieben noch nicht ausreichend vorhanden, da die geforderten Leistungen nicht dokumentiert werden und bei Abweichungen von den vereinbarten Werten keine Konsequenzen folgen. Als Folge sind nur wenige SLAs inkl. KPIs vereinbart, nach denen berichtet wird.

Die Transparenz der Leistungsqualität der IT und ebenfalls die Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen zur Steigerung der Qualität zu angebotenen IT-Services werden noch nicht ausreichend an die Referate und Eigenbetriebe kommuniziert, was dazu führt, dass das Image der IT häufig negativ behaftet bleibt, auch wenn in Verbesserungen erzielt werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.3 IT-Personal

2.3.1 Personalmengengerüst

Faktenlage:

Im Rahmen der Projektarbeit MIT-KonkreT wurden erstmalig im Jahr 2010 IT-Aufgaben definiert und die entsprechenden Stellen der „Fachrichtung IT“ zugeordnet. Bis zum Jahr 2009 wurden Stellen, die nach dem DV-Tarifvertrag bewertet wurden als Stellen in der Datenverarbeitung (DV-Stellen) geführt. Diese umfassten allerdings nur einen Teil der Mitarbeitenden, die mit IT-Aufgaben betraut wurden. Vor diesem Hintergrund ist ein Vergleich der IT-Stellen erst ab dem Jahr 2010 sinnvoll möglich.

Die Darstellung der Personalressourcen basiert auf den Werten jeweils zum Jahresende (31.12.) für die Jahre 2010 bis 2015 und bezieht sich, wenn nicht anders angegeben, auf die Vollzeitäquivalente (VZÄ) der zu diesem Zeitpunkt bei der LHM angestellten IT-Beschäftigten. Im Zeitraum 2010 bis 2015 stieg die Anzahl der IT-Beschäftigten gesamtstädtisch von 918,57 VZÄ auf 1114,69 VZÄ an. Dies spiegelt sich auch in der Entwicklung der im Stellenplan vorgesehenen Stellen wieder. Diese stieg (ebenfalls gerechnet auf VZÄ) von 1094,94 im Jahr 2010 auf 1464,13 VZÄ im Jahr 2015. Damit erhöhte sich der Anteil der offenen Stellenkapazitäten in der städtischen IT gemessen an den gesamten Stellen von 16,11 % auf 23,87 %. Zum Jahresende 2015 war fast ein Viertel der Stellenkapazitäten der LHM unbesetzt. Dies entspricht ca. 15 % der vorhandenen IT-Stellen.

Aufgrund der Darstellung virtueller Stellen im Vorlauf auf die Gründung von it@M im Jahr 2011 ist für dieses Jahr für das Direktorium ebenfalls keine Angabe über den gesamten Stellenumfang möglich.

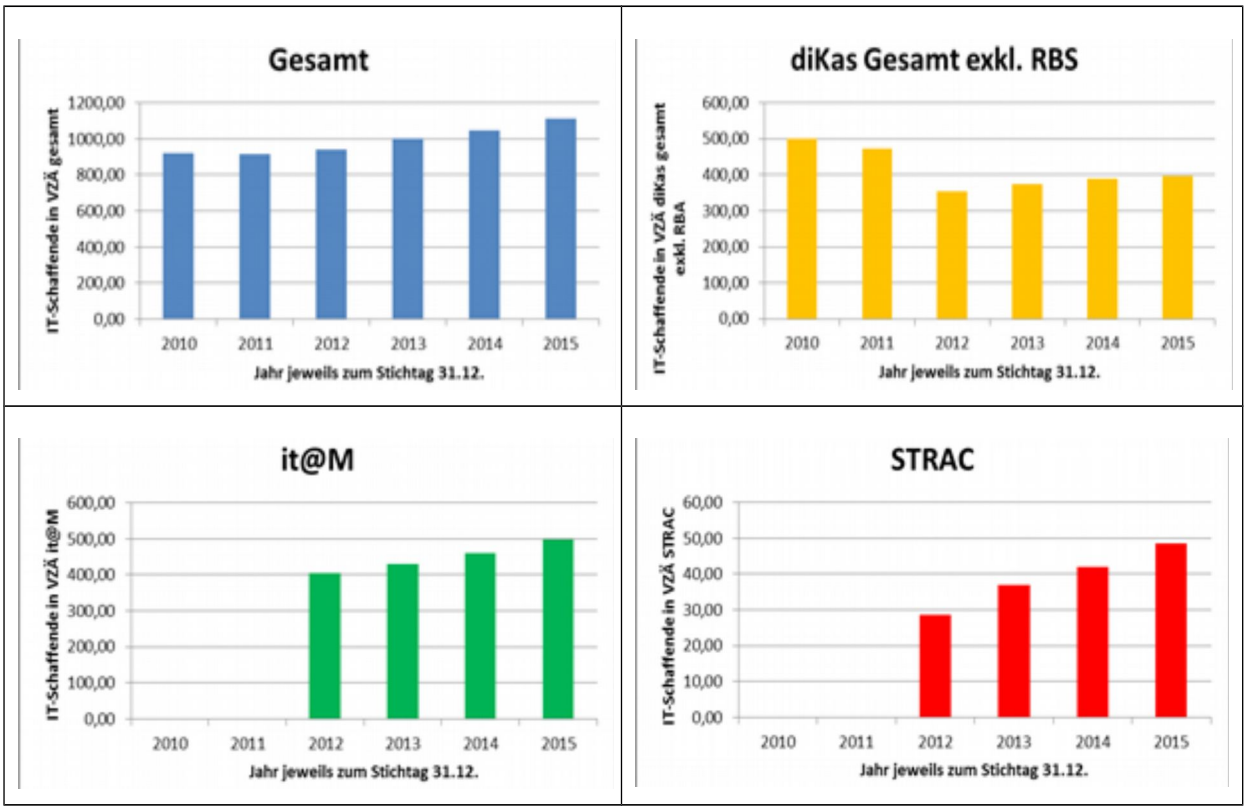


Abbildung 10: Entwicklung der IT-Schaffenden in VZÄ 2010 -015

Abbildung 10 zeigt die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in den 3 Häusern. Klar erkennbar ist der stetige Anstieg der Beschäftigtenzahlen in den Jahren seit der Gründung des 3 Häusermodells und die Umschichtung der Beschäftigten im Jahr 2012 aus den dIKAs, dem Baureferat H8, D-III-ITS (alt) und D-III-ITD (alt) zu it@M.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

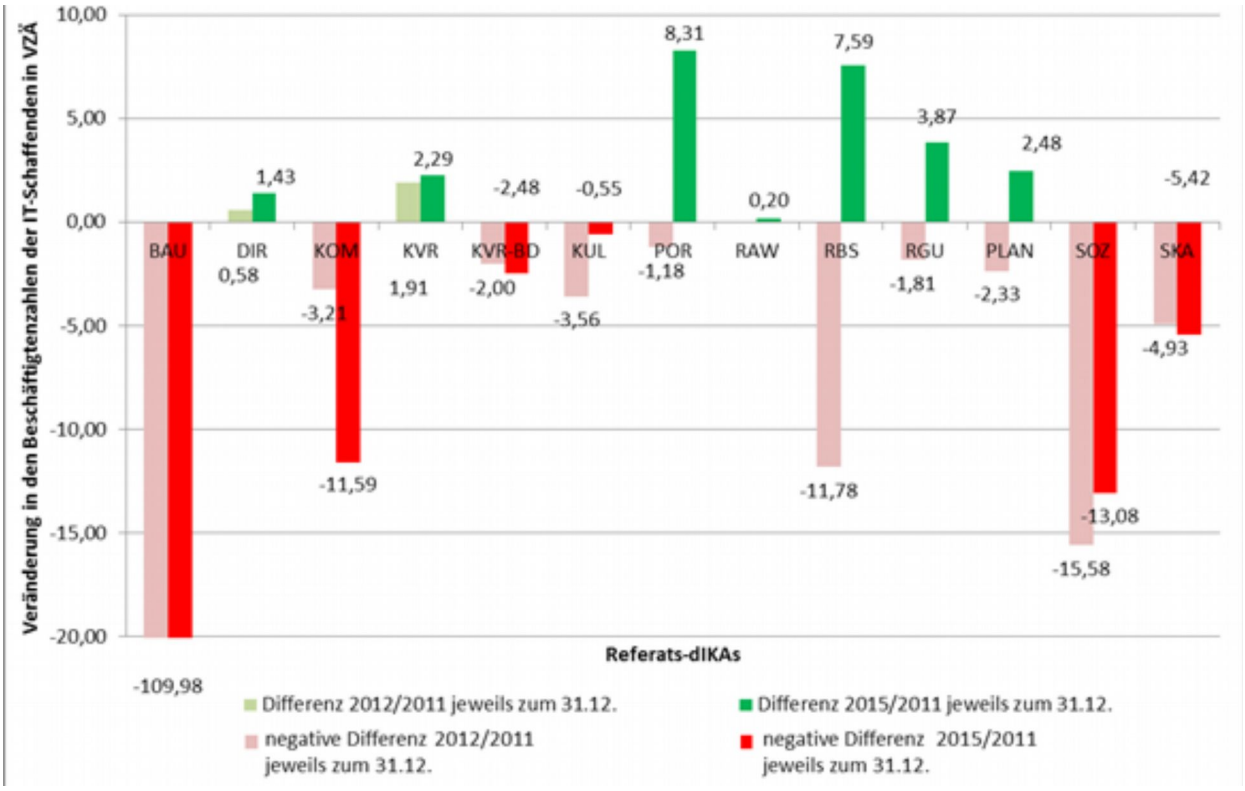


Abbildung 11: Veränderungen IT-Schaffende in den Referats-dIKAs 2010 bis 2015

Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in den einzelnen Referats-dIKAs fiel in den Jahren 2011 bis 2015 nach der Gründung von it@M unterschiedlich aus (s. Abbildung 11). Aufgrund des Kooperationsmodells und des Übergangs von H8 (Kommunikationstechnik) zu it@M gab das Baureferat eine sehr große Anzahl an Mitarbeitenden an it@M ab.

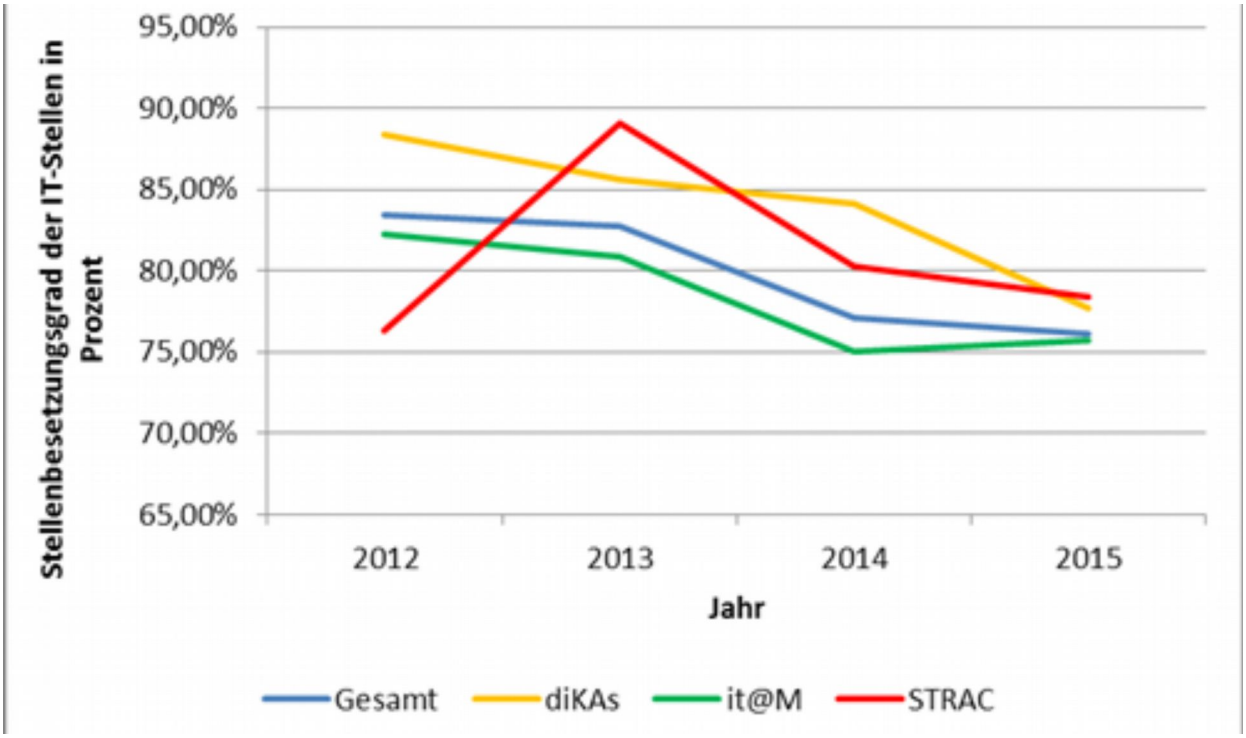


Abbildung 12: Entwicklung des Stellenbesetzungsgrads in den 3 Häusern

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Wie bereits erwähnt, sank der Stellenbesetzungsgrad der IT-Stellen in den letzten Jahren kontinuierlich ab (s. Abbildung 12). Dies hängt einerseits mit der starken Ausdehnung der zu besetzenden Stellen, aber auch mit Problemen bei der Stellenbesetzung zusammen. Über alle 3 Häuser hinweg sank der Stellenbesetzungsgrad von 83,42 % im Jahr 2012 auf 76,13 % im Jahr 2015.

Dies hängt neben der starken Ausdehnung der zu besetzenden Stellen und Problemen bei der Stellenbesetzung auch daran, dass eine Vielzahl von freien Stellen nicht zur Besetzung gemeldet wurden.

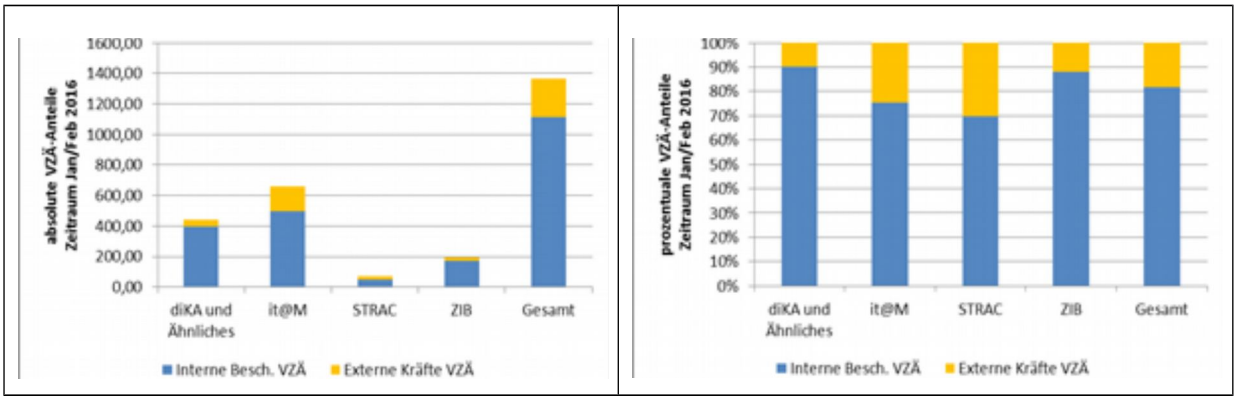


Abbildung 13: Entwicklung des Stellenbesetzungsgrads in den 3 Häusern

Ebenfalls wurde die Anzahl des zugekauften externen Personals in der IT (s. Abbildung 13) überprüft. Laut Zahlen des STRAC für den Zeitraum Januar und Februar 2016 (dem zeitlich am nächstliegenden verfügbaren Erhebungszeitraum zu den Daten des POR zum 31.12.2015) waren externe Dienstleister im Umfang von 249,74 VZÄ für die LHM im IT-Bereich über alle Häuser hinweg tätig.

Diese Zahl unterliegt naturgemäß unterjährig Schwankungen, die mit dem Beginn neuer Projekte und dem Abschluss bestehender Projekte. Im Vergleich dazu lag die Anzahl der externen Dienstleister in VZÄ im Juni und Juli 2015 bei 254,23 VZÄ. STRAC kategorisiert diese externen Dienstleister in drei Gruppen. Jene, die Linienaufgaben übernehmen („abweisbar“), welche auch durch fixes Personal erfüllt werden könnten. Diese Zahl lag im Januar / Februar bei 61,79 verglichen mit 92,5 im Juni / Juli. Hinzu kommen externe Dienstleister mit Spezialqualifikationen, die die Stadt nicht selbst hält (148,19 VZÄ), und Kräfte, die zur Spitzenabdeckung im Rahmen von Projekten eingesetzt werden (39,76 VZÄ).

Insgesamt ergibt sich über alle 3 Häuser ein Anteil an Externen von 18,3 %, wobei das STRAC mit 30,16 % deutlich über dem gesamtstädtischen Durchschnitt liegt. Ebenfalls über dem Durchschnitt liegt it@M mit einem Anteil von rund einem Viertel der eingesetzten Mitarbeitenden. Relativ wenig externes Personal wird von den dIKAs mit unter 10 % eingesetzt. Die Unterschiede ergeben sich primär aus der „Projektlastigkeit" und den Aufgabenstellungen in den 3 Häusern.

Nimmt man die externen Beschäftigten als Basis heran (61,79 VZÄ), die von STRAC als „abweisbar“ klassifiziert werden, werden derzeit rund 18 % der 349 offenen Stellen durch Externe ausgeglichen, wobei hiervon der größte Teil rund 50 VZÄ bei it@M tätig ist.

Interviewaussagen:

Die Aussagen der IT-Verantwortlichen in den 3 Häusern stimmen weitgehend überein. Alle interviewten Führungskräfte gehen weiterhin von einer Unterausstattung der IT aus. Die Feststellung wird auch durchgängig ähnlich begründet. Die IT-Organisation sei mit einem umfangreichen Vorhabensstau, der aus der Vergangenheit herrühre, konfrontiert, der aufgrund steigender Anforderungen seitens der Stadt und der Beschleunigung der technischen Entwicklung tendenziell größer als kleiner werde. Hinzu kämen stark verzögerte IT-Projekte (z. B. CAFM, PSCD), die über längere Dauer Personal gebunden hätten ohne ein befriedigendes Ergebnis zu liefern. Die von STRAC eingesetzten externen Dienstleister würden ausschließlich in stadtweiten Projekten eingesetzt.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Einschätzung:

Bei der Gesamtzahl der IT-Beschäftigten und der Angemessenheit der Stellen für Aufgabenerfüllung zeigt sich ein heterogenes Bild. Rein quantitativ betrachtet, ergibt sich auf Basis des steigenden Aufgabenstaus in der IT ein Personalmehrbedarf, um den Rückstau an IT-Projekten abzuarbeiten.

Vor dem Hintergrund, dass mehrere Projekte nicht den erwarteten Fortschritt erzielt haben (z. B. CAFM, PSCD) und Kapazitäten dafür eingesetzt werden, Aufgaben mit einem hohen Überschneidungsgrad doppelt ausführen, ohne entsprechende Synergien zu nutzen (z. B. Customizing SAP, Tests von Basisclients und Standardclients, Service Desk-Tätigkeiten), ist der hohe Personalanstieg kritisch zu sehen. Die VZÄ bei it@M haben sich beispielsweise seit dem Jahr 2012 um 22 % erhöht. Auch die Gesamtzahl der IT-VZÄ in der Stadt hat sich im Zeitraum von 2010 bis 2015 um mehr als 21 % erhöht. Dazu kommen rund 24 % Stellenkapazitäten (entspricht ca. 15 % nicht besetzter Stellen), die bislang unbesetzt sind.

Auffällig ist die wachsende Lücke zwischen den für die IT geschaffenen Stellen und den tatsächlich verfügbaren Personalressourcen. Diese wird derzeit teilweise durch externes Personal abgefangen, die dauerhafte Nutzung externer Dienstleister ohne eine klare Strategie und auf den jeweiligen Einsatz zugeschnittenes Liefermodell ist aber jedenfalls nicht effizient.

um mehr als 21% erhöht. Dazu kommen rund 24% Stellenkapazitäten (entspricht ca. 15% nicht besetzter Stellen), die bislang unbesetzt sind.

Auffällig ist die wachsende Lücke zwischen den für die IT geschaffenen Stellen und den tatsächlich verfügbaren Personalressourcen. Diese wird derzeit teilweise durch externes Personal abgefangen, die dauerhafte Nutzung externer Dienstleister ohne eine klare Strategie und auf den jeweiligen Einsatz zugeschnittenes Liefermodell ist aber jedenfalls nicht effizient.

Für die IT der LHM sind aktuell ca. 100 Stellen definiert, von denen ein Teil keine Zuordnung zu IT-Aufgaben erlaubt (z. B. Pförtner(in), Kraftfahrer(in), Praktikant(in), Beurlaubt, Altersteilzeit).

Aus den verbleibenden Stellen lässt sich ermitteln, wie sich diese auf die folgenden fünf Skillbereiche verteilen:

- Management der Kundenbeziehungen zu den Referaten und Eigenbetrieben
- Servicestrategie und IT-Strategie
- Servicedesign, Entwicklung und Einführung von IT-Services (Vorhaben und Projekte)
- Servicemanagement und Betrieb von IT-Services
- Management, Steuerung und Controlling der IT

Bei Anwendung dieser Verteilung auf die tatsächlich vorhandenen VZÄ und Einbeziehung der externen Kräfte ergibt sich folgendes Bild:

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

	Management der Kunden-beziehungen	Service-strategie	Vorhaben & Projekte	IT-Service Management und Betrieb	Management der IT	Summe
STRAC						
Verteilung		17 %	30 %		52 %	
VZÄ		9	36		26	70
davon interne Beschäftigte		9	15		26	49
davon externe Kräfte			21			21
dIKAs						
Verteilung	3%		46 %	35 %	17 %	
VZÄ	10		212	153	66	441
davon interne Beschäftigte	10		182	140	66	398
davon externe Kräfte			30	13		43
it@M						
Verteilung			38 %	44 %	18 %	
VZÄ			283	287	90	660
davon interne Beschäftigte			187	219	90	497
davon externe Kräfte			96	67		163
STRAC, dIKAs, it@M						
Verteilung	1 %	1 %	45 %	37 %	16 %	
VZÄ	12	9	532	437	182	1171
davon interne Beschäftigte	12	9	385	357	182	944
davon externe Kräfte			147	80		227
Anteil externe Kräfte			28%	18%		19%

Tabelle 12: Einschätzung des Gutachters zur Verteilung der VZÄ und externen Kräfte

Die Verteilung auf die Skillbereiche ist aus Sicht des Gutachters sinnvoll. Die geringen Anteile in den Bereichen Management der Kundenbeziehung und IT-Strategie lassen sich damit erklären, dass diese Aufgaben teilweise von Führungskräften wahrgenommen werden, die dem Bereich Management der IT zugeordnet sind. Beim Einsatz von externen Kräften sollte verstärkt darauf geachtet werden, diese im Bereich Vorhaben und Projekte einzusetzen und im Betrieb nur für

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Spezialskills auf externe zurückzugreifen. Unter 10 % Externen-Anteil ist eine sinnvolle Zielgröße, wobei der hier ausgewiesene Wert in Höhe von 18 % nicht exakt ermittelt werden konnte, also noch mal zu validieren ist.

Mit dem aktuell vorhandenen Personal ist die IT der LHM nicht in der Lage, alle gewünschten Vorhaben und Projekte abzuarbeiten. Der dadurch entstandene Stau liegt in einer Größenordnung von 55.000 PT (35.000 PT bei it@M, 20.000 PT bei den dIKAs), wobei von den dIKAs aufgrund des Staus nicht alle gewünschten Vorhaben / Projekte in die Vorhabensplanung eingebracht werden. Andererseits gibt es keine Sicherheit, dass die Vorhaben alle in dem Umfang erforderlich sind, sodass die 55.000 PT als Ausgangswert angenommen werden. Um dieses Volumen in einem Zeitraum von drei Jahren abzuarbeiten sind ca. 96 VZÄ erforderlich. Bei der Realisierung von neuen IT-Services rechnet der Gutachter in der Regel mit einem Aufwand für die Wartung, Pflege, Weiterentwicklung und den Betrieb in Höhe von 5 % des Realisierungsaufwands ab dem folgenden Jahr (entspricht 14 VZÄ).

Wenn der Vorhabensstau abgebaut werden soll, dann ergibt sich unter der Annahme, dass der Großteil der temporär erforderlichen Ressourcen (86 VZÄ) durch externe Kräfte abgedeckt wird, für den Personalkörper der LHM IT das folgende Bild:

	Management der Kunden-beziehungen	Service-strategie	Vorhaben & Projekte	IT-Service Management und Betrieb	Management der IT	Summe
während Abbau des Vorhabensstaus (STRAC, dIKAs, it@M)						
VZÄ	12	9	628	451	182	1282
davon interne Beschäftigte	12	9	395	371	182	968
davon externe Kräfte			233	80		313
Anteil externe Kräfte			37 %	18 %		24 %
nach Abbau des Vorhabensstaus (STRAC, dIKAs, it@M)						
VZÄ	12	9	532	451	182	1185
davon interne Beschäftigte	12	9	385	371	182	958
davon externe Kräfte			147	80		227
Anteil externe Kräfte			28 %	18 %		19 %

Tabelle 13: Einschätzung des Gutachters zum Abbau des Vorhabensstaus

Mit einem Personalkörper von 1185 VZÄ ist die LHM IT in der Lage, ca. 85.000 PT im Jahr für Vorhaben &und Projekte zu leisten, was dem aktuellen Niveau entspricht. Um einen Anstieg des Personalkörpers aufgrund der Folgekosten für Wartung, Pflege, Weiterentwicklung und Betrieb (5 % auf 85.000 PT, entspricht ca. 22 VZÄ) zu kompensieren, müssen Optimierungsmöglichkeiten in der Entwicklung und dem Betrieb, Konsolidierung der Anwendungslandschaft sowie geeignete Sourcing Modelle genutzt werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.3.2 Personalgewinnung

Faktenlage:

Die Einwohnerzahl der Landeshauptstadt München ist in den vergangenen Jahrzehnten stark angewachsen und wird dies auch in Zukunft tun. Damit einher geht ein steigender Bedarf an Verwaltungsdienstleistungen und folglich an Verwaltungspersonal. Wie aus der Rede von Dr. Thomas Böhle zum Personalhaushalt 2016 hervorgeht, verlief die Entwicklung von Einwohnerzahl und Gesamtbeschäftigtenzahl der LHM seit fast zwei Jahrzehnten in etwa synchron.[1] Der Bereich IT weicht von dieser Entwicklung ab. Mit der zunehmenden Technisierung und Digitalisierung stieg die Anzahl der IT-Schaffenden in den letzten 20 Jahren überdurchschnittlich an. Eine genaue Aussage über den Anstieg ist aufgrund von Unterschieden in der Erfassung von Mitarbeitenden, die sich mit ITK-Fragen beschäftigen, allerdings nicht möglich. Dies wird am Beispiel der Umstellung in der Erfassung von Datenverarbeitungsbeschäftigten auf IT-Beschäftigte von 2009 auf 2010 deutlich. Hierbei stieg die Anzahl der Mitarbeitenden, die ab 2010 als „IT-Schaffende“ erfasst werden, stadtweit um fast 100 %.

Abbildung 14: Entwicklung der Gesamtbeschäftigten- und Einwohnerzahl der LHM

Aufgrund des absehbaren Personalbedarfs in der IT und TK wurde im POR die Unterabteilung P5.5 eingerichtet. Diese Unterabteilung ist zuständig für die Gewinnung von IT-Personal und war zunächst personell über- und dann unterbesetzt, was letztlich zu Verzögerungen bei den Einstellungsverfahren führte. Dieses Ungleichgewicht wurde mittlerweile behoben. Die Herausforderung, die Unterabteilung mit einer adäquaten Mitarbeiterzahl auszustatten, geht auf die relativ ungenauen Schätzwerte hinsichtlich des Personalbedarfs in der IT zurück, da eine konkrete Personalplanung fehlte. Diese Probleme erscheinen mit der Aufstockung des Personals im vergangenen Jahr inzwischen behoben zu sein.

Die Prozesse zwischen dem POR, welches die Einstellungsverfahren federführend koordiniert, und den IT-Häusern, die u.a. Arbeitsplatzbeschreibungen und Ausschreibungsunterlagen erstellen und freigeben sowie an den Auswahlgesprächen teilnehmen, sind etabliert. Für die dIKAs in den einzelnen Referaten sind unterschiedliche Abstimmungsprozesse mit der PO-Abteilung im Referat bzw. den Referatsleitungen zwischengeschaltet.

Eine technische Unterstützung des Personalgewinnungsprozesses erfolgte bisher durch eine für diesen Bereich eigenentwickelte Bewerberdatenbank sowie die Einführung eines Onlineformulars. Dadurch wurden die Onlinebewerbungen maßgeblich forciert. Um hier künftig medienbruchfrei z. B. den jeweiligen Fachbereichen die Bewerberdaten zur Verfügung stellen zu können, entschied sich das POR für die Einführung eines E-Recruiting-Verfahrens. Die Produktivsetzung erfolgt voraussichtlich im Oktober 2016 und wird den Personalgewinnungsprozess in allen Phasen technisch unterstützen.

Um eine marktgerechtere Vergütung des IT-Personals bei der LHM zu erreichen, wurde neben der bereits vorhandenen Arbeitsmarktzulage eine IT-Fachkräftezulage geschaffen. Diese kann sowohl zur Personalgewinnung als auch zur Personalbindung bzw. zum Personalerhalt eingesetzt werden. Sowohl die IT-Fachkräftezulage wie auch die Arbeitsmarktzulage können nur bei Tarifbeschäftigten angewandt werden, verbeamtete Mitarbeitende können keine Zulagen erhalten.

Zum 31.12.2015 bezogen insgesamt 14 Mitarbeitende des IT-Bereichs die Arbeitsmarktzulage.

[1] 20151118-POR-Haushaltsrede_2016-Personalhaushalt, S. 3

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

	Anzahl Beschäftigte				
	dIKAs o.ä.	it@M	STRAC	ZIB	Summe
31.12.2012	1	10	2	1	14
31.12.2013	1	8	3	1	13
31.12.2014	2	8	4	1	15
31.12.2015	2	9	2	1	14

Abbildung 15: Zahl der Bezieher Arbeitsmarktzulage im IT-Bereich

Zum 31.12.2015 bezogen insgesamt 68 Mitarbeitende des IT-Bereichs die IT-Fachkräftezulage.

	Anzahl Beschäftigte				
	dIKAs o.ä.	it@M	STRAC	ZIB	Summe
31.12.2012	1	7	1		9
31.12.2013	6	28	4	2	40
31.12.2014	8	33	6	5	52
31.12.2015	12	38	12	6	68

Abbildung 16: Zahl der Bezieher IT-Fachkräftezulage

Darüber hinaus findet das Instrument Sondertarifverträge im IT-Bereich Anwendung. Sowohl bei der Festlegung des Gehalts bei Sonderdienstverträgen als auch für die Höhe der IT-Zulage und der Arbeitsmarktzulage nimmt die verantwortliche Unterabteilung P 5.5 des POR Bezug auf eine IT-Marktstudie zur Vergütung von IT-Personal, die bei der Firma Kienbaum vom POR in Auftrag gegeben wurde. Für insgesamt 43 Positionen, darunter für 14 IT-Rollen, gibt es seitdem die Möglichkeit, dass sich die LHM bei dringend notwendigen Stellenbesetzungen an diesen Marktvergütungen orientiert.

Zum 31.12.2015 waren insgesamt fünf außertarifliche Stellen (AT-Stellen) eingerichtet.

	Anzahl Stellen										
	besetzt					unbesetzt					Summe
	dIKAs o.ä.	it@M	STRAC	ZIB	Summe	dIKAs o.ä.	it@M	STRAC	ZIB	Summe	
31.12.2012	-	4	1	-	5	-	-	-	-	-	5
31.12.2013	-	4	1	-	5	-	-	-	-	-	5
31.12.2014	-	4	1	-	5	-	-	-	-	-	5
31.12.2015	-	4	1	-	5	-	-	-	-	-	5

Abbildung 17: Zahl IT-Stellen mit IST-Bewertung „AT“

Zum 31.12.2015 waren 34 Mitarbeitende des IT-Bereichs außertariflich bezahlt. Darüber hinaus gibt es im IT-Bereich auch noch übertariflich bezahlte Mitarbeitende (z. B. Bezahlung nach E15 bei einem Stellenwert von E14). Derzeit sind dies bei it@M 11 und bei den dIKAs 7 Mitarbeitende.

	Anzahl Beschäftigte				
	dIKAs o.ä.	it@M	STRAC	ZIB	Summe
31.12.2012	9	16	3	1	29
31.12.2013	10	16	5	1	32
31.12.2014	11	16	7	1	35
31.12.2015	11	15	7	1	34

Abbildung 18: Zahl IT-Schaffende mit der Einreihung „AT“

Interviewaussagen:

In sämtlichen Punkten bzgl. der Personalgewinnung – Zuständigkeiten, Prozesse, technische Unterstützung, Instrumente etc. – gingen die Aussagen der Interviewten stark auseinander. Einig waren sich die Befragten nur darin, dass sich die Situation in den letzten Jahren bereits deutlich

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

verbessert habe und etwaige vorhandene Optimierungspotenziale in den jeweils anderen Organisationseinheiten zu finden seien.

Laut dem POR ist eine (weitere) Beschleunigung des Personalgewinnungsprozesses grundsätzlich nicht mehr möglich. Einen solchen Prozess standardmäßig in 3 Monaten abzuwickeln, wie von Teilen des Stadtrats gefordert, wird für ausgeschlossen erachtet. Die Ursachen für Verzögerungen im Prozess liegen aus Sicht des POR hauptsächlich in den IT-Häusern, da dort entweder Zuständigkeiten nicht klar geregelt seien oder Prozessabläufe zu lange dauerten. Trotz solcher Verzögerungen komme es selten vor, dass Bewerber aufgrund langer Laufzeiten absprängen bzw. nicht mehr verfügbar seien. Es komme allerdings häufiger dazu, dass Stellenbesetzungsverfahren von neuem gestartet werden müssten, da aufgrund fehlender oder nicht qualifizierter Bewerber Stellen nicht hätten besetzt werden können.

Das POR verweist auf den Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 09.12.2015 zur IT-Strategie der Landeshauptstadt München, der vorsieht, dass durch Optimierungsmaßnahmen in den Personalgewinnungsprozessen im IT-Bereich die Dauer der Stellenbesetzungsverfahren in 80 % der Fälle auf maximal 5 Monate gesenkt werden soll.

Aus Sicht einiger IT-Führungskräfte wird bemängelt, dass die Koordination von Bewerbungsgesprächen nicht immer optimal verlaufe. Termine seien beispielsweise kurzfristig verlegt oder abgesagt worden. Die negativen Auswirkungen auf den Erfolg eines Bewerbungsprozesses werden deutlich gravierender eingeschätzt als vom POR. Das POR bestätigt, dass sich die Abstimmung von Terminen mit allen beteiligten Personen schwierig gestalten kann, allerdings gab es aus Sicht des POR keinen Fall, in dem Termine kurzfristig verschoben oder abgesagt worden waren.

Die anstehende Einführung und Nutzung des E-Recruiting-Verfahrens wird ambivalent beurteilt – wobei sich die Einschätzungen vorwiegend auf den Reifegrad und die Qualität der gewählten technischen Lösung und weniger auf deren Mehrwert für den Personalbeschaffungsprozess beziehen.

Relativ unstrittig war die Beurteilung der vorhandenen Instrumente (Zulagen, Sondertarifverträge) für die Personalbeschaffung. Mit Ausnahme von it@M beurteilt ein Großteil der Führungskräfte diese als ausreichend, um das notwendige bzw. gewünschte Personal für den IT-Bereich der LHM zu gewinnen. Allerdings gibt es auch hier Einschränkungen. So ist es zum Beispiel für das dIKA der Stadtkämmerei derzeit schwierig, mit den bestehenden Zulagen SAP-Experten zu gewinnen.

Im Zusammenhang mit den Instrumenten der Personalgewinnung und/oder -bindung wurde mehr oder weniger von sämtlichen Interviewten, die nicht bei it@M tätig sind, die Meinung geäußert, dass es bei it@M deutlich mehr AT-Stellen gibt als bei den anderen beiden IT-Häusern. Im Interview wurde hier nicht unterschieden zwischen einer Bewertung mit AT und einem Sonderdienstvertrag mit AT-Bezahlung. Die Zahlen spiegeln sich in Prozenten ausgedrückt auch nicht in der Faktenlage wieder.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Einschätzung:

Seit 2010 hat die LHM ihren IT-Personalkörper deutlich ausgebaut. Die Beteiligten hatten zwar angekündigt, dass es wichtig wäre, sich auf diese Herausforderung vorzubereiten. Doch mangelte es im Verlauf an der Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Zu Beginn von MIT-KonkreT war die Prozessdauer des Rekrutierungsprozesses aufgrund von Kapazitätsengpässen und unklaren Verantwortlichkeiten übermäßig lang. Zudem wurden das Ausmaß des Vorhabensstaus und der Personalbedarf für die Abdeckung der IT-Aufgaben dramatisch unterschätzt.

Mittlerweile konnte der Status hinsichtlich der Prozessdauer und der Qualität der Bewerber verbessert werden. Die Forderung nach mehr Flexibilität und Schnelligkeit bei IT-Einstellungsverfahren wurde vom POR schlüssig begründet und mit Maßnahmen und Beispielen hinterlegt. Insbesondere wurde hier auf die Besonderheiten öffentlicher Arbeitgeber eingegangen, die aufgrund von rechtlichen Zwängen gegenüber privaten Arbeitgebern per se benachteiligt sind. Nach Einschätzung des Gutachters haben sich die Prozesse zwischen den beteiligten Organisationseinheiten mehr und mehr eingespielt, wobei es in Einzelfällen noch Optimierungspotenziale gibt.

Die technische Unterstützung der Personalgewinnung durch die Einführung des E-Recruitings ist absolut richtig und alternativlos. Die nachkommende Mitarbeitenden-Generation agiert verstärkt digital, wodurch „herkömmliche“ Instrumente (Zeitungsannoncen, Unterlagen in Papierform) sukzessive an Bedeutung verlieren werden. Zwar bleibt die Bewertung des E-Recruiting-Erfolgs abzuwarten, doch ist davon auszugehen, dass insbesondere in zwei Bereichen Mehrwerte erzielt werden können. Zum einen ist eine Verschlankung und Beschleunigung des Personalgewinnungsprozesses zu erwarten. Dies hängt mit dem Wegfall von Medienbrüchen, der Verringerung der Fehlerhäufigkeit bei der Datenübertragung und dem digitalen Datenverkehr in Echtzeit (E-Mail oder Bewerber-Account vs. analoge Korrespondenz (Post)) zusammen. Zum anderen werden die Bewerberzahlen steigen, da mit dem digitalen Bewerbungsmanagement die Attraktivität der LHM als Arbeitgeberin wächst. Nicht zuletzt ermöglicht das Verfahren den Mitarbeitenden des POR, die Bewerberdaten in kürzerer Zeit zu verarbeiten.

Mit der IT-Fachkräftezulage, der Arbeitsmarktzulage und der Möglichkeit, Sondertarifverträge abzuschließen, sind die Instrumente zur Gestaltung einer attraktiven und marktgerechten Vergütung vorhanden. Bisher werden sowohl die Arbeitsmarkt- als auch die IT-Fachkräftezulage nur äußerst eingeschränkt genutzt. In diesem Zusammenhang ist zudem festzuhalten, dass ein Teil der betreffenden Beschäftigten die jeweilige Zulage erhielt, um diese bei der LHM zu halten, nicht um sie zu gewinnen. Nichtsdestotrotz muss auch festgehalten werden, dass die Nutzung der IT-Fachkräftezulage seit ihrer Einführung 2012 erst 68 Mal genutzt wurde.

Trotz offensichtlich vorhandener Fehlwahrnehmungen und -interpretation besteht jedoch die Gefahr des sozialen Unfriedens aufgrund eines intransparenten und als ungerecht empfundenen Gehaltsgefüges, sowohl innerhalb der IT, als auch zu anderen Bereichen der Stadtverwaltung.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels etc. sind dies jedoch erste, wichtige Schritte, um qualifiziertes IT-Personal zu gewinnen bzw. zu binden.

Nichtsdestotrotz wird sich die LHM, evtl. in Bezug auf das IT-Personal, mehr als in anderen Bereichen der Stadtverwaltung, mittel- bis langfristig der Herausforderung gegenübergestellt sehen, aus dem „Korsett“ des öffentlichen Dienstrechts heraus, erfolgreich Personal gewinnen zu müssen. So konstatierte Herr Dr. Thomas Böhle in seiner Rede zum Personalhaushalt 2016 zu Recht:

„Der Grundsatz der Bestenauslese (Art. 33 Abs. 2 GG), dessen Einhaltung von den Gerichten penibel eingefordert wird, verlangt den Kommunalverwaltungen erheblichen Verwaltungsaufwand ab. Dienstalters- und sog. Erfahrungsstufen, Beförderungswartezeiten und detaillierte Vorschriften zur Eingruppierung tun ein Übriges.“[2]

[2]20151118-POR-Haushaltsrede_2016-Personalhaushalt, S. 4

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Es ist demnach festzuhalten, dass der eingeschlagene Weg der Professionalisierung kontinuierlich und stringent fortzusetzen ist. Die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Organisationseinheiten muss weiter stetig optimiert werden.

2.3.3 Stellenwirtschaft

Faktenlage:

Am 15. Juli 2013 wurde ein Ergebnisbericht „Gutachten über die Verwaltungsvorgänge im Personalbereich (Stellenbewertung)“ der Landeshauptstadt München von der BSL Managementberatung GmbH vorgelegt. Auftrag war es, Optimierungsvorschläge zu unterbreiten, wie der Prozess der Arbeitsplatzbeschreibung / Stellenbewertung verschlankt, vereinfacht und beschleunigt werden kann. Eine bedeutende Empfehlung war beispielsweise, den Eigenbetrieben „die Kompetenz zur Stellenbewertung für ihre Sonderbeschäftigten, die nach speziellen Eingruppierungsnormen zu bewerten sind, autark zu übertragen.“ Und für alle anderen Bewertungsfälle „P 2.2 über das Bewertungsergebnis ins Benehmen zu setzen.“ Diese Empfehlung der Fa. BSL wird jedoch nicht weiterverfolgt, da eine stadtweit einheitliche Auslegung und Anwendung der tarifrechtlich festgelegten Tätigkeitsmerkmale und der dort verwendeten unbestimmten Rechtsbegriffe nur zentral durch das POR erfolgen kann.

Für die IT-Stellen wurde das Konzept der „IT-Rollen“ entwickelt. Hierzu hat die Fa. BSL die Empfehlungen 19a und 19b ausgesprochen: die IT-Rollen zu evaluieren und ggf. durch Musterstellen zu ersetzen. In der Stellungnahme des POR zu diesen Empfehlungen wurde festgestellt, dass an den IT-Rollen festgehalten werden soll und eine Evaluierung der IT-Rollen bereits angestoßen wurde. Letztere wird seit Anfang 2016 unter der Federführung des POR vorangetrieben.

Im Zuge von MIT-KonkreT wurde das sogenannte Rollenmodell für die IT der LHM entwickelt. Mit ihnen soll die Entwicklung einheitlicher Standards und eine Beschleunigung bei der Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen erreicht werden.

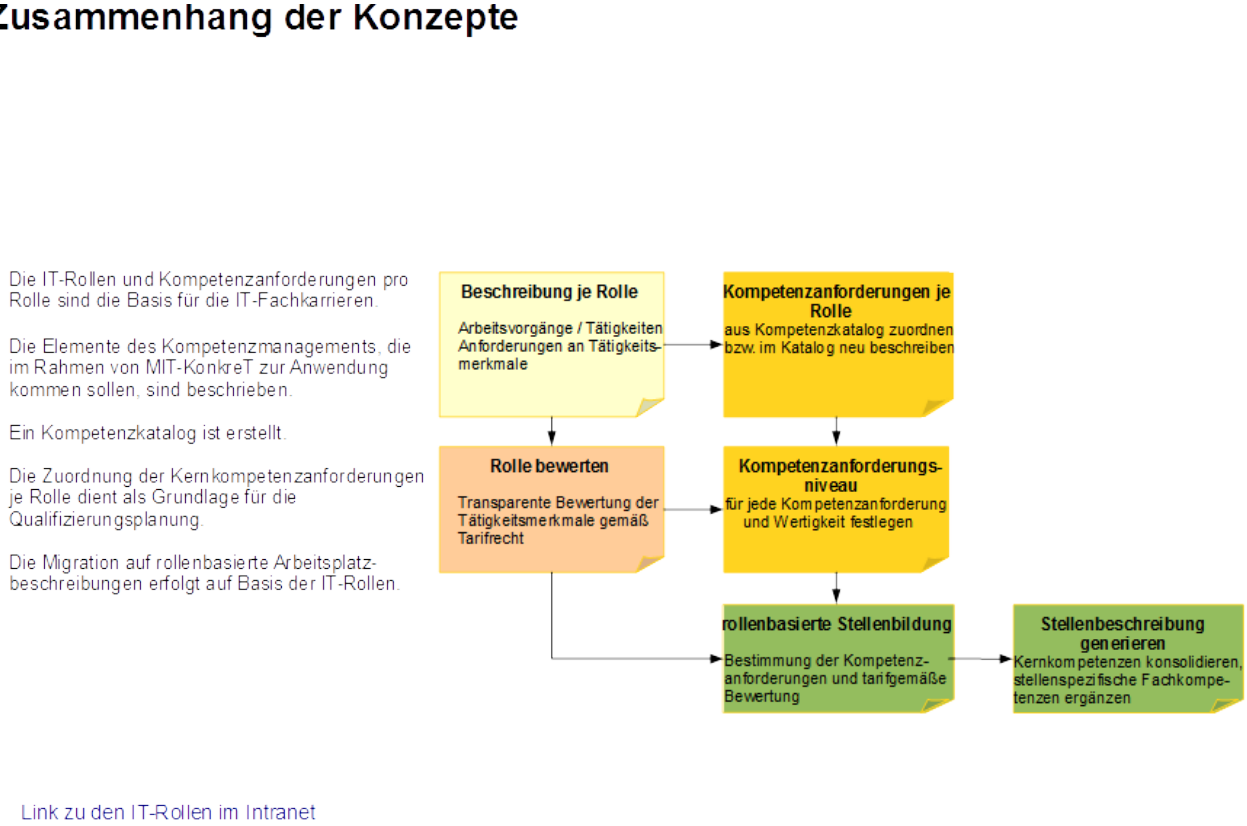


Abbildung 19: IT-Rollenmodell und -Stellenbeschreibungen bei der LHM

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Das IT-Rollenmodell richtet sich an den Aufgaben aus, die im Kernkompetenz-Fokussierungskonzept von MIT-KonkreT abgebildet sind. Zum Zeitpunkt der vorliegenden Untersuchung war es zu rund zwei Dritteln eingerichtet. Bis dato wurden folgende 14 Rollen[3] beschrieben:

- IT-Ingenieur/in
- IT-Komponentenverantwortliche/r
- IT-Projektleitung
- Fachanalyst/in
- Servicemitarbeiter/in IT-Betrieb
- Servicemitarbeiter/in Transition
- Servicemitarbeiter/in IT-Entwicklung
- Servicemitarbeiter/in Service Desk
- Service Level Verantwortliche/r (dezentral)
- Service Level Verantwortliche/r (zentral)
- Dezentrale/r Kundenbetreuer/in
- IT-Leitung
- IT-Serviceverantwortliche/r
- IT-Sicherheitsbeauftragte/r

Das Rollenmodell wird operativ eingesetzt. Die IT-Kompetenzanforderungen sind mit dem Rollenmodell abgestimmt. Entsprechend können Stellenausschreibungen an den in den Rollen definierten Anforderungen ausgerichtet sowie Qualifizierungsmaßnahmen für bestehendes Personal geplant und durchgeführt werden.

Das Projektteam bei STRAC (Teilprojekt wurde bis 2018 verlängert) hält einen Kompetenzkatalog auf Basis des Rollenmodells nach und konzipiert entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen. Ferner entwickelte es ein Instrument zum Abgleich von Qualifizierungsmaßnahmen und bestehenden Mitarbeiterkompetenzen. Dies vereinfacht den Führungskräften das Kompetenz- und Qualifizierungsmanagement ihrer Mitarbeitenden.

Das Rollenkonzept vereinfacht heute die Erstellung von Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen (IT-APB).

Derzeit besteht kein Unterschied zwischen den 3 Häusern im Bereich des Stellenbewertungsprozesses. it@M hat als Eigenbetrieb, in Zusammenarbeit mit dem POR, keinen abweichenden Prozess. Es ist geplant, dass in einem ersten Schritt bestimmte it@M-spezifische Funktionen in einen Bewertungskatalog überführt werden, der dann die eigenständige Feststellung des Stellenwertes durch it@M ermöglicht. Dieses Vorgehen soll evaluiert und ggf. sukzessive auf andere IT-Häuser übertragen werden.

Grundsätzlich existieren zwar standardisierte Vorgaben für die Ermittlung von Personalbedarfen in IT-Projekten und für Linienaufgaben. Eine flächendeckende einheitliche Anwendung dieser Standards besteht allerdings nicht. Die Qualifikation hierfür ist bei den Führungskräften und Projektverantwortlichen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Dies wirkt sich teilweise negativ auf die Belastbarkeit der ausgewiesenen Bedarfsschätzungen aus.

[3]Für IT-Architekten und Facharchitekten liegen keine Rollen aber abgestimmte Arbeitsplatzbeschreibungen vor

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Interviewaussagen:

Hinsichtlich des Rollenmodells gehen die Aussagen und Interpretationen der einzelnen Organisationseinheiten auseinander. Das Rollenmodell wird innerhalb der IT-Häuser weitgehend positiv beurteilt. Auffällig ist, dass Führungskräfte die Notwendigkeit des Rollenmodells und von Fachkarrieren je nach fachlichem Hintergrund unterschiedlich beurteilen: Für Führungskräfte ohne tiefergehende Erfahrung im Personalbereich stellt das neue Rollenmodell eine willkommene Vereinfachung dar.

Führungskräfte im Bereich der IT, die mit dem POR gut vernetzt sind und die Abläufe und Strukturen des alten Systems gut kennen, sehen im neuen Rollenmodell weniger positive Veränderungen als IT-Führungskräfte ohne diese „Spezialqualifikation“.

Auch die Mitarbeitenden aus dem Personal und Organisationsreferat (POR) begrüßten in den Interviews die Einführung des Rollenmodells als Vereinfachung für den Stellenbewertungs- und -besetzungsprozess.

Die IT-Organisationen bemängeln, dass dem POR sowie einzelnen Personalsachbearbeitern in den GL1 der Referate das Verständnis für IT-Fachqualifikationen fehlt. Dies führe bei einigen Referaten und it@M regelmäßig zu Konflikten bei der Stellenbewertung bzw. bei Höhergruppierungen. Aus Sicht der IT wird die Logik des Rollenmodells durch die gängige Praxis des POR bei Höhergruppierungen ausgesetzt / nicht angewandt. Dies führe zu Frustration bei den betroffenen Beschäftigten.

Aus den Interviews ergaben sich Hinweise auf große Qualifikationsunterschiede der Führungskräfte und Projektverantwortlichen im Bereich der Projektplanung und der damit verbundenen Ermittlung des Personalbedarfs. Die Qualität der Personalbedarfsbemessung in Bezug auf Linienaufgaben und Projekte / Vorhaben ist demnach abhängig von der Erfahrung und der Qualität der Führungskräfte bzw. der Projektleitung.

Einschätzung:

Das IT-Rollenmodell nimmt innerhalb der Stadt eine Vorreiterrolle gegenüber der traditionellen Stellenbewertung der Landeshauptstadt München ein.

Die bislang uneinheitliche Anwendung ist eine Herausforderung bei der erfolgreichen Implementierung des Rollenmodells. Für eine nachhaltige Etablierung des Rollenmodells dürfen keine großen Abweichungen in der Anwendung zwischen den 3 Häusern und zwischen den einzelnen dIKAs bestehen. Zu große Abweichungen in der Anwendung bergen die Gefahr, dass – wie bisher – über die Hebel von Stellenbewertungen einzelne Organisationseinheiten um Dienstnehmer konkurrieren.

Es herrscht grundsätzlich (trotz Rollenmodell) eine gewisse „Misstrauenskultur“ zwischen dem POR und den „anfordernden“ IT-Einheiten, da das Fachwissen zu Aufgaben und Anforderungen an das IT-Personal im POR nicht durchgehend vorhanden ist.

Das Fehlen von Standards für die Ermittlung von Personalbedarfen bei Projekten und Vorhaben ist ein massives Problem für die gesamte Personalwirtschaft in der IT der LHM. Ohne diese ist weder ein effizienter Personaleinsatz noch eine zielgerichtete Personalplanung und -entwicklung möglich. Alle beteiligten Organisationseinheiten laufen aufgrund dessen ständig Gefahr, zu viel oder zu wenig Personal vorzuhalten. Entweder entstehen dadurch Leerzeiten bei Mitarbeitenden (hierdurch über Unterforderung Frustration und dauerhafter Leistungsrückgang), oder der Erfolg von Projekten wird gefährdet (z. B. durch deutliche Kostenüberschreitungen, wenn externe Kräfte in großem Umfang hinzugezogen werden müssen). Im Bereich STRAC-MPM wird aktuell ein Schätzleitfaden für Projekte erarbeitet.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.3.4 Qualifizierung (Aus- und Fortbildung)

Faktenlage:

Ausbildung:

Die Ausbildungsabteilung im POR umfasst 35 Mitarbeitende, die derzeit:

- ca. 5.000 Bewerbungen für alle Ausbildungs- und Studienrichtungen bearbeiten
- 2.500 Personalauswahlgespräche jährlich führen
- ca. 1.500 Nachwuchskräfte in der Betreuung haben
- ca. 600 örtliche Ausbilder(innen) in den Referaten und Eigenbetrieben koordinieren
- ca. 26 Messeteilnahmen und ca. 250 Schulbesuche jährlich im Rahmen des Ausbildungsmarketings verantworten

IT-Auszubildende

Für die Ausbildungsplätze im Bereich IT-Personal gibt es eine Kooperation mit den Stadtwerken: Im 1. Ausbildungsjahr wird die Ausbildungswerkstatt der Stadtwerke für 12 Plätze für IT-Systemelektroniker(innen) und 10 Fachinformatiker(innen) genutzt. Operativ findet die Ausbildung in den dIKAs und it@M statt. Aufgrund des 3-jährigen Ausbildungszyklus sind aktuell insgesamt 66 IT-Auszubildende für die LHM tätig.

IT-Studiengänge

Aktuell bestehen Kooperationen mit der Hochschule München (hier häufig Probleme mit Numerus clausus (NC) – junge Abiturienten(innen), die von der LHM eingestellt wurden, dürfen dann nicht studieren, weil sie am NC gescheitert sind) und der Hochschule in Hof für den Studiengang Diplom-Verwaltungsinformatiker.

Aktuell gibt es zwischen 10 und 18 Studierende je Studiengang, jeder Student erhält ca. 1.000 Euro Vergütung pro Monat. In Hof hat die LHM mehr Einfluss auf die Studieninhalte. An der Hochschule München ist man an den staatlichen Lehrplan gebunden. Die aktuelle Anzahl der IT-Studierenden ist 42.

Ziel ist die Zusammenarbeit mit einer privaten Hochschule, um:

- staatliche Vorschriften (NC, Lehrplan) zu umgehen
- die Studieninhalte speziell auf die Bedürfnisse der LHM auszurichten
- auch quantitativ, hinsichtlich der Anzahl der Studierenden, Flexibilität zu gewinnen

Aktuell herrscht eine sehr stabile Quote bei der Mitarbeiterbindung der Studienabsolvent(inn)en, bisher sind sie fast alle bei der LHM geblieben.

IT-Fortbildung

Die Personalstärke im IT-Fortbildungsteam schwankt seit 2008 zwischen 2 und 12 Mitarbeitenden. Die Personalstärke richtet sich insbesondere an den anstehenden IT-Projekten aus. Die Befristungen der Stellen sind ein Problem: Um kein Unterbringungsfall zu werden und ihre Beschäftigung zu sichern, wechseln die Mitarbeitenden des IT-Fortbildungsteams meist vor Projektabschluss. Projektfortbildungswissen wird auf diese Weise mitgenommen und Nachbesetzungen sind aufgrund geringer Restbefristungen oft nicht mehr möglich.

Es wird unterschieden zwischen Angebots- und Bedarfsfortbildungen. In der Regel werden Präsenzseminare angeboten. Im Projekt MIT-KonkreT wurden Fortbildungsmaßnahmen entwickelt und den Rollen zugeordnet.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

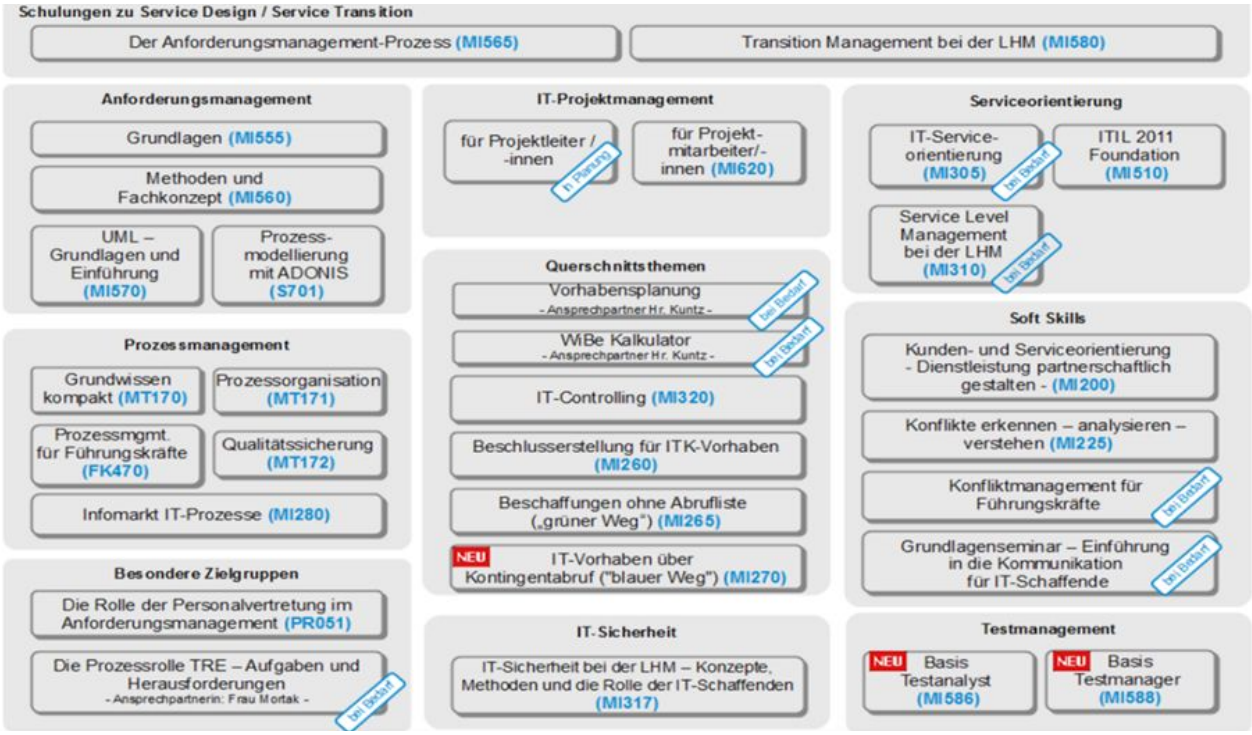


Abbildung 20: IT-Fortbildungsangebot

Zur Teilnahme an einem Seminar aus der Angebotsfortbildung ist ein Anmeldeformular auszufüllen, das von den Vorgesetzten und den Fortbildungsbeauftragten genehmigt wird. Es dient der Budgetplanung und zur gezielten Auswahl der Schulungsteilnehmer(innen). Bei größeren Gruppen werden auf Antrag spezifische Maßnahmen konzipiert.

Kompetenzmanagement

Unter einem stadtweiten Kompetenzmanagement versteht die LHM ein IT-gestütztes Personalentwicklungsinstrument, mit dem sie die heutigen und künftigen Aufgabenprofile und die heute und morgen erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen beschreiben und abgleichen kann. Unter Kompetenz versteht die LHM die Verknüpfung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen, um funktions- und situationsgerecht handeln zu können. Zur Entwicklung des Kompetenzmodells hat die LHM alle Dokumente, die Anforderungen beschreiben, analysiert.

Ein IT-Kompetenzmanagement ist etabliert. Die Elemente des IT-Kompetenzmanagements, die im Rahmen von MIT-KonkreT zur Anwendung kommen sollen, sind beschrieben. Die IT-Rollen mit ihren IT-Kompetenzanforderungen sind die Basis für die IT-Fachkarrieren und somit Grundlage für die Qualifizierungsplanung. Der IT-Kompetenzkatalog ist erstellt, eine technische Unterstützung (CarloS, DAS Tool) etabliert.

Fachkarrieremodell

Bisher wurden drei IT-Fachkarrieren (IT-Projektleiter/in, IT-Ingenieur/in, Fachanalyst/in) detailliert ausgearbeitet, ein weiterer Ausbau ist geplant. Zur Umsetzung der IT-Fachkarrieren wurde das Projekt IT-Personalmanagement bis Ende 2018 verlängert.

Im März 2016 wurden mehr als ein Dutzend Informationsveranstaltungen für Führungskräfte zu den Fachkarrieren durchgeführt. Folgende Abbildung fasst das Modell der IT-Fachkarrieren auf einen Blick zusammen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

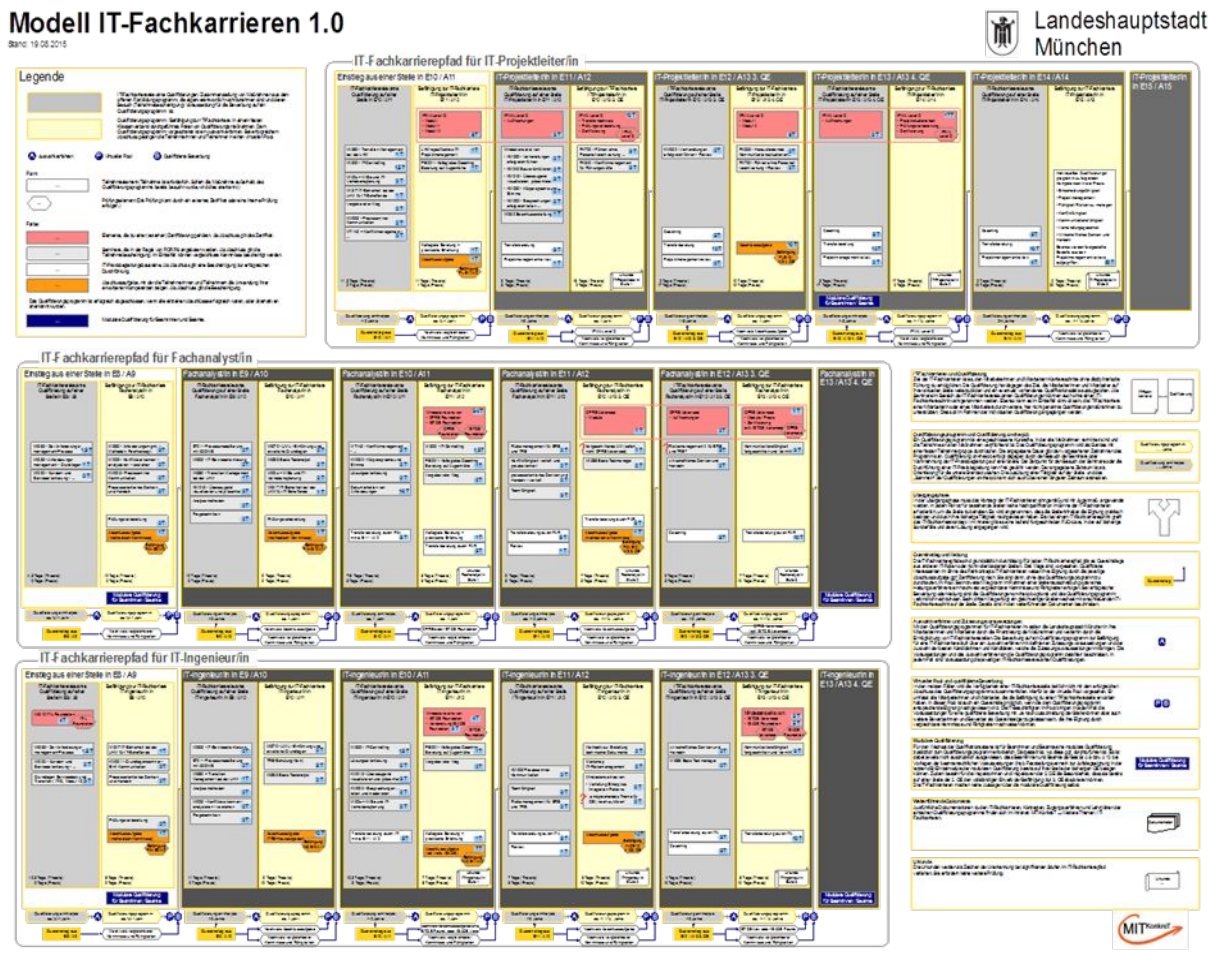


Abbildung 21: IT-Fachkarrieren

Interviewaussagen:

Aus Sicht der dIKAs stehen nicht genügend Studierende aus den IT-Studienrichtungen zur Verfügung, was dazu führe, dass die dIKAs auch Studierende aus Nicht-IT-Studienrichtungen beschäftigten.

Einschätzung:

IT-Kompetenzmanagement und IT-Fachkarrieremodell sind gut ausgearbeitet und auf dieser Basis sehr gut ausbaubar. Ein Abgleich zwischen dem Aufbau des Kompetenzmanagements im IT-Bereich und dem stadtweiten Kompetenzmanagement ist zum geeigneten Zeitpunkt notwendig.

Fachkarrieren schaffen mehr Verbindlichkeit und Stringenz in der Qualifizierung. Das Fachkarrierekonzept bringt einerseits Transparenz, Verbindlichkeit und Einheitlichkeit in den Aufstiegsprozess, andererseits kann es auch als Personalgewinnungshilfe genutzt werden, indem man Bewerbern sehr deutlich die Qualifizierungs- und Aufstiegschancen verdeutlicht. Die Personalentwicklung ist aktuell noch nicht systematisch mit der Stellenwirtschaft verbunden, somit ist nicht gewährleistet, dass für das zu qualifizierende Personal entsprechende Stellen vorgehalten bzw. eingeplant werden.

Das Konstrukt von Kompetenzmanagement und Fachkarrieren ist grundsätzlich stimmig, der Erfolg bzw. die Wirkung konnte aufgrund der verzögerten Einführung der Fachkarrieren (langwierige Diskussionen zu Zulagen u.a.) jedoch noch nicht nachgewiesen werden. Es ist vorgesehen, nach der Einführung der ersten der drei beschriebenen Fachkarrieren am zielgerichteten Ausbau und ggf. an einer Fortentwicklung weiterzuarbeiten.

Die umfangreichen Qualifizierungsmöglichkeiten der LHM (nicht nur in der IT) sind ein Plus bei der Personalgewinnung und -bindung. Die aktuelle Fortbildungsquote bei it@M (andere Bereiche werden

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

noch erhoben) ist mit 1,05 % bzw. zwei Tagen pro Jahr relativ gering. Üblich sind im öffentlichen Bereich laut anderer Untersuchungen 5 Tage pro Jahr. Es werden mehrere Führungskräftequalifizierungen (Schulungen, Dialog, Coaching etc.) bei der LHM angeboten, Teile davon sind auch in die Fachkarrieren integriert.

2.3.5 Personalplanung und Personalcontrolling

Faktenlage:

Die Strategische Personalplanung für die Fachrichtungen Verwaltungsdienst und IT der Landeshauptstadt München wird unter Beteiligung der Referate nach einem standardisierten Prozess zentral im POR durchgeführt. Den Fachreferaten und Eigenbetrieben als Beteiligte in diesem Prozess kommt dabei die entscheidende Aufgabe zu, die Aufgabenentwicklung (und damit die Stellenmehrungen oder -minderungen) für den Planungszeitraum zu prognostizieren. Das POR unterstützt dabei durch die Zurverfügungstellung von Trenddaten bezüglich der Stellenentwicklung.

Daneben besteht für alle Referate die Möglichkeit, eine eigene Personalplanung durchzuführen. Das bedeutet, dass die detaillierte Personalplanung für die dIKAs, in denen gut die Hälfte aller IT-Beschäftigten arbeitet, durch die jeweiligen Fachreferate erfolgen müsste. Eine zentrale Abstimmung dieser dezentralen Personalplanungen für die IT in der gesamten LHM besteht nicht. it@M führt seine Personalplanung selbstständig von der städtischen Personalplanung durch. Diese Personalplanung wird über den Wirtschaftsplan von it@M abgebildet und vom Werkausschuss beschlossen. Eine direkte Verschränkung mit den Planungen innerhalb der LHM besteht nicht.

Die einzelnen Referate verwenden zudem unterschiedliche technische Instrumente, um ihre Personalplanung zu unterstützen. Die Daten aus diesen selbsterstellten Tools (meist CALC-Tabellen) sind nur bedingt vergleichbar und folgen unterschiedlichen Logiken. Aufgrund solcher dezentralen Elemente existiert keine endgültig abgestimmte strategische Personalplanung für den IT-Bereich in der LHM. Gesamtstädtisch publiziert das POR für die LHM Informationen zur mittelfristigen Personalplanung. In diesen geht sie für den IT-Bereich auf allgemeine Fragen der Stellenbesetzung, auf Veränderungen zu den Vorjahren sowie auf die verfügbaren Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung ein. Zukunftsgerichtete Aussagen zur gesamtstädtischen strategischen Personalplanung machen die Berichte zur mittelfristigen Personalplanung für den IT-Bereich nicht. Ein Abgleich der strategischen Personalplanung zwischen POR und z. B. den dIKAs erfolgt nur indirekt über den Abgleich der Personalplanung mit den Fachreferaten (einmal pro Jahr). Hierzu werden die in CALC-Listen geführten Personalplanungen der Referate mit den Daten des POR abgeglichen. Stadtweit kommen für die Personalplanung die Tools paul@ und Prisma zum Einsatz. Die Schulung der Beschäftigten und Führungskräfte zur Nutzung von paul@ verläuft aufgrund fehlender Trainerressourcen allerdings schleppend.

Die Situation im Personalcontrolling ähnelt der in der Personalplanung. Eine einheitliche Struktur für das Controlling des Personaleinsatzes, der Zielerreichung etc. ist nicht vorhanden. Das POR veröffentlicht analog zur mittelfristigen Personalplanung regelmäßig Personalcontrolling-(PeCon)-Berichte (PeCon). In diesen werden primär die Leistungen des POR in den Bereichen Personalbeschaffung, Ausbildung, Personalhaltung sowie Gleichstellung thematisiert. Ein Personaleinsatzcontrolling, heruntergebrochen auf einzelne Organisationseinheiten und / oder Projekte im IT-Bereich, existiert nicht. Die Berichte richten sich vor allem an das politische Führungspersonal der LHM, um Entscheidungen über politische und allgemeine strategische Vorgaben zu unterstützen. Ein strategisches Controlling im Personalbereich für einzelne Fachbereiche unterstützen die PeCon-Berichte nicht.

Interviewaussagen:

Die Verantwortung für die Personalstrategie der LHM im IT-Bereich liegt heute beim STRAC und lag zuvor bei den Verantwortlichen von MIT-KonkreT. Die Prozesse und Rahmenbedingungen für die Personalplanung bei it@M unterscheiden sich von denen der IT-Einheiten innerhalb der Kernverwaltung der LHM. it@M setzt in Kooperation mit P5 eigenständig eine Personalplanung auf und kann sie über den Werkausschuss selbst beschließen lassen. Eine Abstimmung mit der LHM

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

bzw. der vom Stadtrat beschlossenen Personalplanung findet nicht statt. Der Werksausschuss winkt die Planungen der Geschäftsführung von it@M ohne weitere Kontrolle und Vorgaben durch.

Die Qualität der Ressourcenplanung wird als stark personenabhängig beschrieben. Hat die zuständige Führungskraft eine Affinität zu Planung, werde in entsprechender Qualität geplant. Verfügt die Führungskraft aufgrund fehlender Qualifikation nicht über die notwendigen Fähigkeiten, finde auch nur eine eingeschränkte Planung statt. Es gebe keine klaren Vorgaben, wie und in welchem Umfang die einzelnen Teileinheiten der LHM IT ihre Personalplanung durchzuführen haben Einheitliche Templates und Tools existierten nicht.

Einschätzung:

Die Personalplanung im IT-Bereich leidet generell unter fehlender Einheitlichkeit und einer fehlenden zentralen Zielsetzung. Dass jede einzelne Einheit eine auf die eigenen Anforderungen und Möglichkeiten bzw. auf die Anforderungen der Referate zugeschnittene Vorgangsweise hat, erschwert die stadtweite Abstimmung der Personalplanung erheblich. Eine zentrale Steuerung des gesamten IT-Personals, wie Zielsetzungen hinsichtlich des SOLL-Personalstands, um die gemeinsamen strategischen Ziele zu erreichen, ist nicht gegeben. Für eine solche fehlt schon allein ein zentraler Adressat, der über die notwendige Ressourcenzuständigkeit verfügt, um mit derartigen Informationen auch steuernd eingreifen zu können.

Die Situation im Bereich des Personalcontrollings stellt sich aus gleichen Gründen ähnlich dar: Ohne einen zentralen Adressaten für strategische und operative Informationen aus einem noch zu etablierenden IT-Personalberichtswesen orientiert sich das Personalcontrolling im Falle der stadtweiten Berichte an politischen und allgemeinen Steuerungsfragen der Stadt – und nicht an IT-relevanten Fragestellungen. Vereinzeltes operatives Controlling bezieht sich bestenfalls auf einzelne Organisationseinheiten, liefert aber keine Gesamtschau der IT in der LHM.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.3.6 Kultur und Zusammenarbeit

Faktenlage:

Stand heute ergibt sich ein sehr heterogenes Bild der IT-Schaffenden in der LHM. Diese Personengruppe setzt sich zusammen aus:

- Mitarbeitenden mit Verwaltungshintergrund,
- Mitarbeitenden mit IT-Background aus den IT-Einheiten vor MIT-KonkreT,
- Mitarbeitenden, die von extern (Privatwirtschaft) neu dazu gestoßen sind, sowie
- ca. 20 % externes Personal, das über Rahmenverträge abgerufen wird (nicht städtisches Personal).

Die gesamte IT stand bei der Umsetzung von MIT-KonkreT zum einen vor der schwierigen Situation, parallel zum laufenden Geschäft (z. B. Realisierung von Anforderungen, IT-Support, Betrieb der Anwendungen) die Neuerungen von MIT-KonkreT umzusetzen. Letztere hatten vielfältige Auswirkungen auf die gesamte IT-Organisation: Zuständigkeiten wurden neu aufgeteilt, damit einher ging ein Wechsel der Ansprechpartner, bestehende Abläufe veränderten sich durch neu eingeführte Prozesse stark.

Mit der Gründung des Eigenbetriebs it@M musste die größte IT-Organisationseinheit der LHM, die zuvor nur auf Papier existierte, als funktionierendes Gesamtkonstrukt mit Leben gefüllt werden. Dies beinhaltete den Aufbau sämtlicher internen und übergreifenden Strukturen – von der Werkleitung über Stabsstellen, Verwaltungseinheiten und Geschäftsbereiche bis zu den Abteilungen und Teams – sowie die Einrichtung der Schnittstellen zu den anderen Häusern. Von 2013 bis Ende 2015 ist die Anzahl an Mitarbeitenden (intern) von 521 auf 626 angestiegen, bei einer Anzahl von 762 Stellen in 2015.

Mit der Umsetzung von MIT-KonkreT wurden parallel zum Eigenbetrieb die Häuser STRAC und die einzelnen dIKAs eingerichtet und aufgebaut.

Die Umsetzung von MIT-KonkreT wurde seit 01.01.2012 durch ein Veränderungsmanagement-Team (bei Beginn 3 heute 4 Mitarbeitende) begleitet, es waren 4 VZÄ geplant, eine VZÄ konnte erst später besetzt werden.

Anfang 2013 wurde eine geschlossene Initiative mit dem Namen IT-SITuation (kurz IT-SIT) vom IT-Beauftragen berufen und mit dem Ziel gegründet, vorgegebenen Themen, insbesondere eskalierte Themen des dIKAs 3+1 Rates, zu behandeln. Die Initiative wurde Anfang 2015 beendet, da eine Fortführung nach Einschätzung der Teilnehmer(innen) zu keinen weiteren Ergebnissen geführt hätte. Teilnehmer(innen) von IT-SIT waren Vertreter(innen) des dIKA 3+1 Rates, Vertreter von it@M und STRAC. Die IT-SIT-Teilnehmer(innen) ordneten die eskalierten Probleme (darunter auch kulturelle) neun Themenblöcken zu und entwickelten Maßnahmen, die teilweise innerhalb der Laufzeit von IT-SIT abgeschlossen wurden, teilweise noch in 2016 umzusetzen sind. Im Anschluss an IT-SIT wurde ein Controlling (bei STRAC angesiedelt) aufgesetzt, das über den Fortschritt und Umsetzung der Maßnahmen berichtet.

Interviewaussagen:

Die dIKAs bemängeln, dass bei it@M eine stark ausgeprägte Absicherungsmentalität herrscht und selbst unwesentliche Entscheidungen häufig nur über Eskalationen herbeigeführt werden können (z. B. Lan-Port-Security-Freischaltungen, Bestellungen von Windows 7 PCs, Zugriffe auf Produktionsdaten). Die dIKAs wünschen sich von it@M eine größere Risiko- und Entscheidungsbereitschaft.

Teilweise fehle es it@M an Kundenverständnis, was dazu führe, dass Kundenbedürfnisse und Anforderungen falsch eingestuft würden und Klärungsgespräche erforderlich seien (z. B. Umsetzung des Vorhabens „Prostitutionsgesetz“).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Die dIKAs bemängeln eine fehlende Transparenz von it@M (z. B. nur Übermittlung der groben Meilensteinplanung bei technischen Teilprojekten, fehlende Transparenz über den Auftragsmanagementprozess (s. auch Kapitel Vorhabensplanung) sowie über die Ticketabwicklung innerhalb von it@M, da auch keine Zwischenstände übermittelt werden).

Des Weiteren werden die Zuverlässigkeit von it@M im Hinblick auf Termin- und Ressourcenzusagen sowie die it@M-internen Informationsflüsse auf Führungsebene bemängelt. Teilweise würden Informationen nicht weitergegeben und Aussagen nachträglich revidiert oder widersprüchlich getroffen (z. B. E2-Ebene kennt Entscheidungen von E1-Ebene nicht, oder Geschäftsbereich-Anwendung und Geschäftsbereich-Infrastruktur treffen widersprüchliche Aussagen zum Rollout einer Firefox-Version). Häufig komme es bei IT-Vorhaben und IT-Projekten mit it@M-Anteil dazu, dass ein dIKA eine Koordinations- und Steuerungsrolle der Geschäftsbereiche von it@M übernehmen müsse, weil die Zusammenarbeit it@M-intern nicht funktioniere. Die Zusammenarbeit auf operativer Ebene mit it@M Mitarbeitende funktioniere hingegen in der Regel sehr gut (genannte Beispiele: IT-Architekten(innen) und Service Level Manager(innen)).

Die dIKAs kritisieren, dass bei it@M Führungspositionen der oberen Ebenen fast ausschließlich durch externes, aus der Privatwirtschaft stammendes Personal besetzt wurden. Diesen Mitarbeitenden fehle meist das Verständnis der Abläufe in der Stadtverwaltung.

Bei STRAC würden zudem viele „gute theoretische Konzepte“ erstellt, die jedoch in der Praxis nicht umsetzbar seien.

Aus Sicht der dIKAs wurden die Auswirkungen von MIT-KonkreT auf die Personalkultur der IT massiv unterschätzt. Das habe sich insbesondere bei it@M gezeigt: Dort hätte man zu wenig Zeit gehabt, die Organisationsform bei gleichzeitiger Übernahme der Altlasten vorzubereiten. Das Veränderungsmanagement, das bei STRAC angesiedelt ist, leiste zwar heute sehr gute Arbeit – im Rahmen der Vorbereitung und mit Beginn der Umsetzung von MIT-KonkreT habe ein operativ-begleitendes Veränderungsmanagement jedoch nicht in dem Maße stattgefunden, wie erforderlich.

Laut Einschätzung der dIKA-Vertreter in der Initiative IT-SIT sind die bisher erzielten Ergebnisse von IT-SIT noch nicht zufriedenstellend.

Aus Sicht von it@M und STRAC wird bemängelt, dass keine ausreichende Würdigung bisher verbuchter Erfolge in der Stadtverwaltung erfolge. Die dIKAs verstünden sich eher als verlängerter Arm der Referate denn als ein Teil der IT. it@M würde häufig als Verursacher der Probleme in der IT dargestellt werden, obwohl ein Großteil der Ursachen der heutigen Probleme auf falsche Entscheidungen bzw. historische Probleme zurückzuführen sei, die it@M sehr mühsam beseitigen müsse. it@M gelänge es nur langsam bzw. schrittweise, die dIKAs bzw. Fachreferate dazu zu bewegen, Prozesse einzuhalten und nach Prozessen zu arbeiten, weil dort ein Bewusstsein für den Mehrwert fehle. Ebenfalls wurde von it@M kritisiert, dass sich bei der Personalabgabe an den Eigenbetrieb nicht alle dIKAs fair verhalten haben. Teilweise wären unbesetzte Stellen, neu eingestellte Mitarbeitende oder auch nicht qualifiziertes Personal übergeben worden.

Die dIKAs und it@M wünschen sich, dass STRAC mehr steuert und durchgreift, anstatt nur zu koordinieren und zu vermitteln.

STRAC wünsche sich ebenfalls mehr Steuerungs- und Durchgriffsmöglichkeiten, jedoch fehlen hierfür die erforderlichen Möglichkeiten und Mittel (z. B. Delegationen).

Einschätzung:

Bei den Interviews mit Vertretern der 3 Häuser, der Querschnittseinheiten und der Stadtdirektoren(innen) zeigte sich, dass sich innerhalb bzw. gegenüber der IT Vorurteile manifestiert haben (z. B. „in den dIKAs existiert kein Testverständnis“, „it@M fehlt es an Kundenorientierung und -verständnis“, „STRAC sitzt im Elfenbeinturm und arbeitet nicht praxisorientiert“). Demotivation und Resignation der Mitarbeitenden sind häufig die Folge. Die Idee einer gesamtstädtischen IT und das Verständnis als ein Team leiden. Bisherige (individuelle) Erfolge bzw. Problembewältigungen werden nicht ausreichend gewürdigt (z. B. neu etablierte Prozesse und Rollenbeschreibungen, Konsolidierung der Rechenzentren oder gemeinsam erfolgreich umgesetzte Projekte). Man verzeiht

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

sich in der Vergangenheit begangene Fehler auf Führungsebene eher nicht und lebt die Konflikte vielmehr weiter vor. Immer wieder werden Einzelfallprobleme oder in der Vergangenheit getroffene Fehlentscheidungen verallgemeinert, bis auf „untere“ Mitarbeiterebenen projiziert und ein negatives, die häuserübergreifende Kooperation behinderndes Arbeitsklima verstärkt.

In der Folge ist festzustellen, dass darunter die Zusammenarbeit sowohl auf den Führungsebenen als auch auf der operativen Ebene leidet, dass sich IT-Schaffende nicht ausreichend vertrauen und Entscheidungen zu einer effizienten Problemlösung durch eine Absicherungshaltung (z. B. durch Verweise auf Prozesse und Vereinbarungen) und fehlende Risikobereitschaft verzögern.

Bei der Umsetzung von MIT-KonkreT wurde das Change-Management im Verhältnis zur Größe des Vorhabens unzureichend dimensioniert. Dies ist mit ein Grund dafür, dass die Zusammenführung der IT-Schaffenden unterschiedlicher Herkunft in einem gemeinsam funktionierenden 3 Häusermodell nicht wie gewünscht gelang – und nicht die erwartete Wirkung entfaltete. Die Arbeit und Akzeptanz des Veränderungsmanagements von STRAC wird Stand heute als gut bewertet und kann zur Reduktion der Kulturprobleme in der IT beitragen.

it@M hat aus MIT-KonkreT heraus von den 3 IT-Häusern wohl die größte Aufgabe zu bewältigen - (eine neue Organisation aufzustellen, neue Mitarbeitende zu integrieren, neue Vorgehensweisen zu etablieren und in das Gefüge einzupassen –- all dies bei schwierigen Startbedingungen sowie einer intransparenten und vielfältig unterschätzten Ausgangssituation. it@M ist sich der bestehenden Probleme bewusst und hat bereits mehrere Verbesserungsmaßnahmen initiiert. Zum einen will man die angespannten Beziehungen zu den dIKAs bzw. Fachbereichen der Referate verbessern (z. B. durch gemeinsame Managementgespräche mit den Referats- und dIKA-Leitungen, Etablierung von dIKA-Ansprechpartnern, Planungsgespräche mit den dIKAs, Informationsveranstaltungen zu Sonderthemen). Zum anderen gilt es, die it@M-interne Kommunikation und den Zusammenhalt zu stärken (z. B. mit Workshops, Einrichtung einer Führungsrunde bei it@M oder Führungsdialogen). Die angestoßenen Maßnahmen werden vom Gutachter als sinnvoll eingestuft. Eine nachhaltige Veränderung der Situation zur Zufriedenheit aller Beteiligten, begleitet von einem nahtlosen Ineinandergreifen und ein durchgehendes „Wir-Gefühl“, dürfte jedoch noch mehrere Jahre in Anspruch nehmen, da die negativen Erfahrungen aus der Zeit des schwierigen Transformationsprogramms immer noch massiv präsent sind.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.3.7 Führung

Faktenlage:

Die 9 Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit und der Führungsdialog sind bei der LHM seit vielen Jahren verpflichtend. Für den Einsatz des Führungsdialogs wurde ein Leitfaden entwickelt, die dritte überarbeitete Auflage stammt aus dem Jahr 2012. Führungskräftequalifizierungen sind etabliert.

Die Ergebnisse von Great Place to Work (GPTW) aus dem Jahr 2013 für das dortige Untersuchungsfeld Führung waren stadtweit und somit auch für die IT-Organisationen der LHM keinesfalls zufriedenstellend. Für das Handlungsfeld Führung hat man stadtweit Maßnahmen festgelegt. Folgend ein kurzer Auszug:

- Workshop für die mittlere Führungsebene

  Alle Führungskräfte unterhalb der Abteilungsleitung werden zu einem Workshop zum Thema „Was benötigen Sie zur Unterstützung Ihrer Führungsfunktion?“ eingeladen. Weitere Führungsthemen aus dem GPTW-Prozess können bei Bedarf in weiteren Workshops behandelt werden.

- Delegation von Führungsthemen an die mittlere Führungsebene

  Die mittlere Führungsebene beschäftigt sich in Arbeitskreisen mit Führungsthemen zu ausgewählten Fragestellungen (z. B. Weiterentwicklung der Führungsleitsätze).

- Stärkere zeitliche Berücksichtigung von Führungsaufgaben / Verhältnis Fachaufgaben zu Führungsaufgaben

  Bei Nachbesetzungen oder organisatorischen Veränderungen werden die Führungsaufgaben in der Arbeitsplatzbeschreibung stärker berücksichtigt. Über die Zuschaltung einer Stelle oder Neuverteilung der Aufgaben wird im Einzelfall entschieden.

Aufgrund der nicht zufriedenstellenden Ergebnisse von GPTW zum Thema Führung ist aktuell (Stand März 2016) eine Stadtratsvorlage zum Thema „Steigerung der Führungsqualität (GPTW) – Verbesserung der Führungskultur“ in der Vorbereitung bzw. Abstimmung.

Interviewaussagen:

Insbesondere der Eigenbetrieb it@M hat beim Thema Führung schlecht abgeschnitten. Hauptgrund sei, dass das Bestandspersonal vom „neuen Führungspersonal“ zu wenig geschätzt wurde.

Eine andere Aussage zum Thema Führung bei it@M war, dass durch den starken Personalzuwachs und dem damit bedingten schwierigen Start viele Führungspositionen nicht besetzt waren.

Angesprochen wurde mehrfach das Kulturproblem: Viele Mitarbeitende insbesondere in Führungspositionen kämen aus der freien Wirtschaft. Es bestünden quasi „zwei Kulturen“ und bis heute seien die Barrieren in den Köpfen beider Seiten noch nicht vollends ausgeräumt. Die gemeinsame Arbeit macht es aber sukzessive leichter zusammenzuwirken. Um das Zusammenwachsen zu fördern, wurden beispielsweise regelmäßige Workshops und monatliche Meetings zum Austausch auf Ebene der Serviceleitung eingeführt.

Über unterschiedliche Führungsspannen (Aussagen bei STRAC und it@M) ist man sich bewusst. Durch Reorganisationsmaßnahmen wurden auf das Problem aktiv reagiert und somit die Führungsspannen in einigen Bereichen bereits gesenkt.

Man plane weitere Neuerungen zur Führungskräfteentwicklung, die umgesetzt würden, wenn der Stadtrat zustimmt. Folgende wurden genannt:

- Jede zukünftige Führungskraft muss ein Potenzial-Assessment durchlaufen.
- Erfahrene Führungskräfte sollen eine Standortbestimmung (online) durchlaufen – aus dem resultierenden Stärken-Schwächen-Profil werden Entwicklungspläne für jede Führungskraft abgeleitet.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- Es werden Schulungen in Disziplinarrecht angeboten.
- Es wird einen Bogen geben mit der Information, welche Mitarbeitenden welche Schulungen durchlaufen soll / hat. Die Führungskraft soll / kann dies dann entsprechend nachhalten.
- Das gesamte Programm soll top-down implementiert werden – erst durchlaufen es die oberen Führungskräfte, dann die weiteren Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung.

Einschätzung:

Die Ergebnisse von GPTW aber auch die Interviewergebnisse haben gezeigt, dass Quantität und Qualität von Führung in der LHM IT verbesserungswürdig sind.

Die Führungsspannen sind unterschiedlich ausgeprägt. Zu hohe Führungsspannen wurden in Teilen erkannt und entsprechende Konzepte auf den Weg gebracht (z. B. bei STRAC und it@M), um sie zu senken.

Für die qualitative Ausprägung/Entwicklung von Führung sind Vorgaben (Leitfäden etc.) und Schulungsangebote vorhanden. Die Schulungsangebote werden genutzt, indes noch nicht in einem wünschenswerten Umfang und mit dem gewünschten Erfolg.

Diese stadtweiten Schwächen im Bereich Führung wurden von der LHM erkannt und sollen angegangen werden, was nicht zuletzt die aktuell in der Abstimmung befindliche Stadtratsvorlage zur „Steigerung der Führungsqualität (GPTW) – Verbesserung der Führungskultur“ zeigt.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.3.8 Einschätzung der Mitarbeitenden in der IT

Faktenlage:

Regelmäßige Überprüfungen der Kompetenz der Mitarbeitenden und daraus ableitbarer Schulungsbedarfe gibt es bisher nicht. Grund hierfür ist ein Ziel- und Interessenkonflikt, der sich aus dem bisherigen rechtlichen Rahmen zur Beurteilung von Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst in Bayern ergibt. Art. 58 Leistungslaufbahngesetz LlbG definiert das Ziel der periodischen Beurteilung folgendermaßen:

(2) 1 Die Beurteilung hat die fachliche Leistung in Bezug auf die Funktion und im Vergleich zu den anderen Beamten und Beamtinnen derselben Besoldungsgruppe der Fachlaufbahn und, soweit gebildet, desselben fachlichen Schwerpunkts objektiv darzustellen und außerdem von Eignung und Befähigung ein zutreffendes Bild zu geben.

Diese für Beamten geltende Regelung wird von der LHM im Sinne der Gleichbehandlung auch für ihre Tarifbeschäftigten angewandt.

Daraus ergibt sich, dass das primäre Ziel der Mitarbeiterbeurteilung eine Beurteilung auf Basis des aktuellen Leistungsbilds des oder der Beurteilten auf der aktuellen Stelle ist. Auf dieses Ziel weist auch die Beurteilungsrichtlinie der Landeshauptstadt München explizit hin. Weiterbildung und Weiterqualifizierung werden auf Basis des LIbG vor allem im Kontext des weiteren beruflichen Aufstiegs für höherwertige Stellen definiert. Die Beurteilung entscheidet somit über weitere Aufstiegsmöglichkeiten in der LHM. Hinzu kommt, dass – aufgrund der Schwere der Auswirkungen dieser dienstrechtlichen Beurteilung – die Bewertung in der LHM nur in großen Abständen (alle vier Jahre) stattfindet.

Eine Bewertung der Qualifikation der Mitarbeitenden im Sinne einer laufenden Überprüfung der fachlichen Qualifizierungsbedarfe wird durch diese gesetzlichen Vorgaben deutlich erschwert. Es besteht die Befürchtung, dass die Feststellung von fachlichen Schulungsbedarfen für die dienstrechtliche Beurteilung herangezogen und negativ (als Defizit) ausgelegt wird.

Das POR hat auf die oben beschriebene Problemlage ab 2012 mit der Entwicklung eines stadtweiten Kompetenzmanagements reagiert. Nach ersten Pilotversuchen ist das Kompetenzmanagement noch nicht stadtweit im Einsatz. Parallel wurde für die IT auf Basis des Rollenmodells ein eigenes Kompetenzmanagement-Tool entwickelt.

Interviewaussagen:

Es bestehen funktionsfähige Prototypen von Tools für die IT zum Abgleich der Kompetenzen von Mitarbeitenden mit den Anforderungsprofilen, wie sie in den Rollen des Rollenmodells festgehalten sind. Darüber hinaus böten die entwickelten Tools die Möglichkeit, die aufgezeigten Schulungsbedarfe mit dem Schulungsangebot abzugleichen und somit konkrete Schulungsmaßnahmen für einzelne Mitarbeitende zu planen. Von diesen Möglichkeiten werde derzeit aufgrund der oben beschriebenen Situation wenig und nur in informellem Rahmen Gebrauch gemacht.

Einschätzung:

Die aktuelle Situation der Weiterbildung und der dafür notwendigen Überprüfung der Qualifikation der Mitarbeitenden ist als verbesserungswürdig einzustufen. Insbesondere in einem sich schnell ändernden Feld wie der IT wirken die langen Abstände zwischen den periodischen Beurteilungen fatal.

Das Ziel der Beurteilung vergangener Leistungen in der dienstrechtlichen Beurteilung kollidiert zudem mit den Zielen einer kontinuierlichen Entwicklung der Mitarbeitenden im Kontext des neuen Rollenmodells in der IT.

Durch die bestehenden Konflikte des neuen Rollenmodells mit der Logik der dienstrechtlichen Leistungsbeurteilung wird insbesondere die zeitnahe Anpassung von Qualifizierungsmaßnahmen von IT-Beschäftigten erschwert. Dies kann zu Engpässen bei Qualifikationen und damit zu Problemen bei

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projektabwicklungen oder zu Mehraufwänden, aufgrund des notwendigen Zukaufs von externen Leistungen, führen. Auf Seite der Mitarbeitenden und Führungskräfte kann das System dazu führen, dass Qualifikationsbedarfe nicht aufgezeigt werden, da karrieretechnische Konsequenzen befürchtet werden.

Die Entwicklungen der letzten Jahre hin zu einem stadtweiten Kompetenzmanagement sowie die Entwicklung von Tools zum Kompetenzabgleich in der IT sind Schritte in die richtige Richtung: die für die Aus-, Fort- und Weiterbildung notwendigen Kompetenzerhebungen von dienstrechtlichen Beurteilungen zu entkoppeln.

2.3.9 Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Faktenlage:

Die Fluktuation beim IT-Personal ist im stadtweiten Vergleich gering. Dies gilt vor allem für Wechsel von LHM Mitarbeitenden zu anderen Arbeitgebern. Die interne Fluktuation, also der Wechsel von IT-Personal innerhalb der 3 Häuser bzw. innerhalb der gesamtstädtischen Struktur, stellt zum aktuellen Zeitpunkt der Untersuchung einen Unsicherheitsfaktor dar. Daten zur internen Fluktuation liegen standardisiert nicht vor, das POR ist bemüht entsprechende Daten bereitzustellen (Stand 06.04.2016).

Zur Mitarbeiterbindung wurden durch das POR mehrere Aktivitäten auf den Weg gebracht, anbei ein Auszug:

Ausbau der Telearbeit mit folgenden Zielen: Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Sicherung von Know-How, Verkürzung von Beurlaubungszeiten, Personalbindung an die Landeshaupt München, Förderung konzentrierten Arbeitens und Erhöhung der Produktivität.

Verbesserte Einwertung und Karriereperspektiven für IT-Fachkräfte mit Bachelor of Science-Abschluss mit dem Ziel, diese stärker und dauerhaft an die LHM zu binden.

Intensivierung der Befragung von Nachwuchskräften zur Jobzufriedenheit mit dem Ziel, Probleme rechtzeitig zu erkennen und die LHM zu einem attraktiveren Arbeitgeber zu entwickeln.

Ausbau des Angebots an **Schulungen für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte** zur Verbesserung der Führungskultur in der LHM.

Neben Maßnahmen, die die Arbeitsplatzqualität erhöhen, ist ein wesentlicher Indikator auch die Nutzung von monetären Anreizen zur Bindung von Mitarbeitenden. Wie wir im Kapitel Mitarbeitergewinnung gezeigt haben, verfügt die LHM für die IT-Mitarbeitenden über drei wesentliche Instrumente: die IT-Fachkräftezulage, die Arbeitsmarktzulage und die Möglichkeit, AT-Verträge zu vergeben.

Interviewaussagen:

In den Interviews mit den IT-Führungskräften wurde bestätigt, dass die Abwanderung von IT-Mitarbeitenden aus der LHM relativ gering ist. Die Wahrnehmung stimmt also mit den Daten des POR überein. Als mögliche Gründe für die interne Migration, also den Wechsel von Mitarbeitenden zwischen den einzelnen Organisationseinheiten, wurden vor allem problematische Führungskräfte und Aufstiegsmöglichkeiten genannt, ferner auch Unterschiede bei Stellenbewertungen in den 3 Häusern.

In den Interviews wurde das schlechte Abschneiden insbesondere von it@M bei der Mitarbeiterbefragung Great Place to Work angesprochen. Erklärungsansätze dafür waren, dass neue Führungskräfte, die von extern zur LHM kamen, die Bestandsmitarbeitenden nicht geschätzt hätten. Die Interviewpartner wiesen insbesondere beim LiMux-Team auf ständig wechselnde Ansprechpartner hin, was ein Indiz für eine hohe Fluktuation in diesem Team ist.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Einschätzung:

Die Mitarbeiterbindung der Landeshauptstadt München funktioniert im Bereich der IT-Mitarbeitenden gut. Die Fluktuationsquote für aus der Stadtverwaltung abgehende Mitarbeitende liegt im stadtweiten Vergleich sehr niedrig.

Ein weiterer Hinweis darauf, dass die Personalbindung gegenüber den IT-Mitarbeitenden gut funktioniert, ergibt sich aus den niedrigen Nutzungszahlen der verfügbaren monetären Zulagen (Arbeitsmarktzulage bzw. IT-Fachkräftezulage). Die Zulagen dienen hierfür insofern als Indikator, da sie für bestehende Beschäftigte nur bei einer angekündigten Abwanderung genutzt werden. Die Zulagen können allerdings nur zur Bindung von Tarifbeschäftigten genutzt werden. Beamte können diese Zulagen nicht erhalten, bei diesen greifen allerdings die Vorteile des Beamtendienstrechtes. Auch hier hat die LHM entsprechende Spielräume, um Schlüsselpersonal weiter zu binden. Das Fachkarrieremodell, das derzeit in der Umsetzung ist, wird bei entsprechender Implementierung dazu beitragen, die Mitarbeiterbindung zu stärken. Insbesondere Schlüsselfachkräften, die keine Leitungsfunktion anstreben, bietet das neue Modell Möglichkeiten zum Aufstieg, womit die Wettbewerbsfähigkeit der LHM gegenüber privaten Arbeitgebern erhöht wird.

2.3.10 Wissensmanagement

Faktenlage:

Ein einheitliches Konzept für ein stadtweites Wissensmanagement ist nicht etabliert.

Viele Bereiche nutzen eigene Wissensmanagementportale (stadtweit sind ca. 200 sog. WIKIs angelegt). Die Zugriffe beschränken sich fast ausschließlich auf die jeweils eigene Organisationseinheit. Übergreifende Informationen werden teilweise über das Intranet verfügbar gemacht. Eine klare und einheitliche Struktur bei WIKIs und Intranet existiert nicht. Für die IT existieren im Intranet vom STRAC erstellte sogenannte „Gelbe Seiten“, über die Templates, Prozessanleitungen, Handbücher etc. abgerufen werden können.

Zusätzlich nutzt it@M für den internen Wissensaustausch ein eigenes und sehr umfangreiches WIKI, das von den Mitarbeitenden intensiv genutzt wird.

Interviewaussagen:

Die Interviewpartner bestätigen, dass es keine einheitliche Struktur zum Wissensmanagement gibt, verweisen bei positiven Entwicklungen auf die „Gelben Seiten“ als wichtige Nachschlageplattform.

Einschätzung:

Die LHM hat im IT-Bereich kein häuserübergreifendes Wissensmanagement. Es fehlt bereits an einer IT-weit einheitlichen Möglichkeit, Dokumente zentral abzulegen, so dass alle Häuser Zugriff haben, Dokumente gemeinsam bearbeiten und weiterentwickeln und die Ablage als Nachschlagewerk nutzen können.

Das Wissensmanagement beschränkt sich stadtweit auf das Intranet und die dort liegenden Informationen und Dokumentationen (positives Beispiel „Gelbe Seiten“ und hausinterne WIKIs).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.4 Finanzen

2.4.1 Gesamtfinanzsteuerung der LHM und Fachfinanzsteuerung der IT

Faktenlage:

Losgelöst vom 3 Häusermodell unterliegen alle Häuser der IT (als Teile der Fachreferate, als Teil des Direktoriums, als Eigenbetrieb) den rechtlichen Anforderungen an die Haushaltswirtschaft der GO i.V.m. der KommHV-Doppik. Diesem Grundsatz wird im Projekt MIT-KonkreT ausdrücklich entsprochen: „Die Regeln der KommHV-Doppik werden übernommen." Zudem unterliegt it@M den Vorgaben des HGB. Dies bedeutet implizit auch, dass die IT der LHM in ihren Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen den Gegebenheiten der LHM als Großkommune zu- bzw. untergeordnet ist. Unabhängig davon sind die haushalterische Steuerung der LHM als Ganzes und die Steuerung der IT als verwaltungswirtschaftliche, organisatorische und prozessuale Einheit zu betrachten.

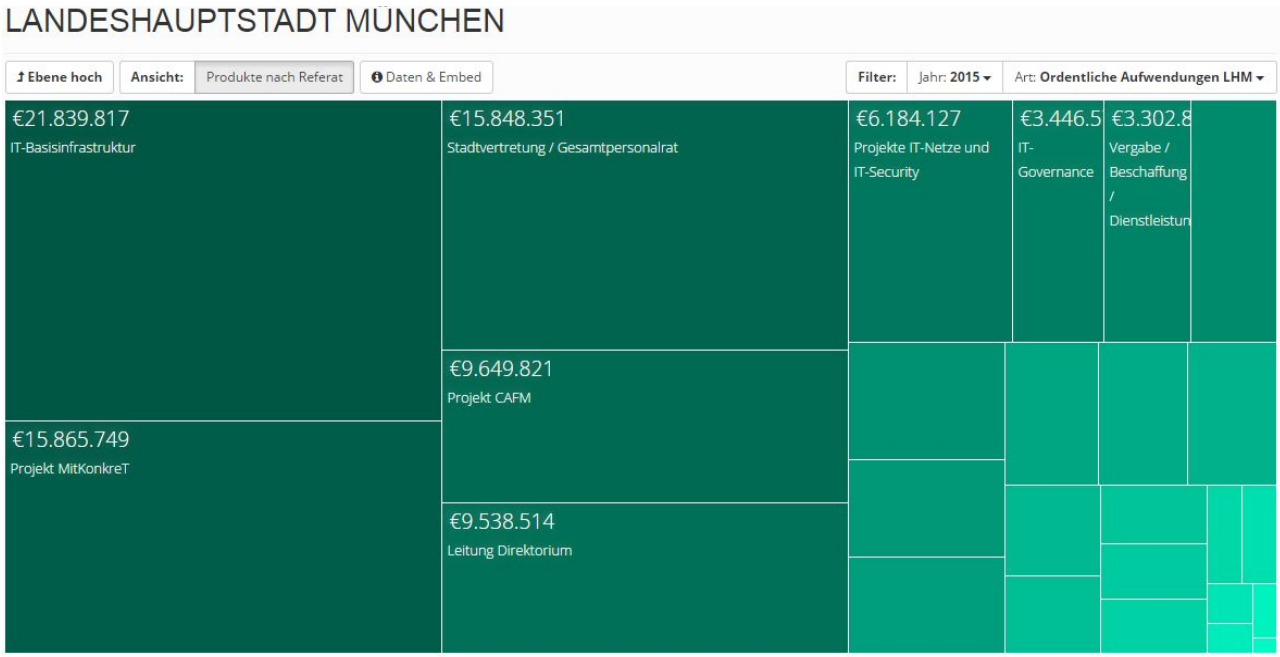


Abbildung 22: Auszug Produkthaushalt LHM – Direktorium

Darüber hinaus hat die LHM mit ihren Festlegungen zur Haushaltswirtschaft und den Wertgrenzen zur Herbeiführung von Ratsbeschlüssen weitere Entscheidungsprozesse geschaffen, die über die rechtlichen Vorgaben der GO und der KommHV-Doppik hinausgehen.

Der Bewirtschaftungsprozess der laufenden Verwaltungstätigkeit beginnt, sobald per Ratsbeschluss der Haushaltsplan inkl. des Wirtschaftsplans für den Eigenbetrieb verabschiedet und damit die wirtschaftlichen und budgetären Rahmenbedingungen der Fachreferate zur Beauftragung der IT sowie der IT selbst zur eigenen Kapazitätensteuerung festgelegt wurden.

Dies bedeutet in der Praxis, dass alle Änderungen an der Planung, sofern sie einen zusätzlichen Mittelbedarf (z. B. aufgrund unvorhergesehener Entwicklungen) nach sich ziehen, dem Entscheidungsvorbehalt der Politik unterliegen.

In Ergänzung dazu schafft it@M als Eigenbetrieb nach §13 EBV und der eigenen Betriebssatzung seinen wirtschaftlichen Handlungsspielraum über den Wirtschaftsplan. Die darin ausgewiesenen Aufwände leiten sich ab aus:

- der Vorhabensplanung der Referate und Eigenbetriebe
- den Aufwänden für den technischen Betrieb

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- nicht-wertschöpfenden Vorhaben des zentralen IT-Dienstleisters

Für Maßnahmen außerhalb der geschäftsüblichen Vorhabensplanung ist die Mittelhoheit je Beschluss geregelt.

Zusammengefasst kann gesagt werden: Die Steuerung der „IT-Budgets der Referate und Eigenbetriebe ist im Budget der jeweiligen Einheit als Teil des produktorientierten Haushalts bzw. des Wirtschaftsplans verankert“. Dagegen erfolgt die Steuerung der Vorhaben / Maßnahmen von it@M über „klare Auftraggeber-Auftragnehmer-Strukturen und Steuerungsmechanismen“ und auf Basis einer Vollkostenrechnung für die interne Steuerung der Leistungskalkulation und -erbringung.

Aus gesamthaushalterischer Sicht sind der Wirtschaftsplan von it@M und die Produkthaushalte der Kernverwaltung integriert und aufeinander abgestimmt.

Anders verhält es sich bei der Steuerung von einzelnen Maßnahmen. Grundsätzlich sind diese Maßnahmen zwar auch als Teil der gesamthaushalterischen Betrachtung zu sehen, haben aber auf der Arbeitsebene andere Anforderungen an eine Steuerung. Auf der Ebene von Maßnahmen führen so nicht mehr die produkthaushalterischen Vorgaben bzw. die Maßgaben des Wirtschaftsplans, sondern es tritt verstärkt der Charakter von Vereinbarungen zwischen einem Leistungsempfänger und einem Leistungserbringer in der Vordergrund.

Vereinbarungen und Maßnahmen haben eine andere Zielsetzung als die finanzwirtschaftliche Steuerung der LHM als Ganzes.

Steuerung wird in der Systemtheorie als „beabsichtigte Beeinflussung (durch Information, Nachricht, Reiz, Input) des Verhaltens eines Systems“ definiert. Dies zugrunde gelegt, stellen der Produkthaushalt der LHM und die Maßnahmenebene der Leistungserbringung von it@M zwei unterschiedliche Systeme dar. Jedes System hat eine eigene Dynamik und eigene Anforderungen.

Interviewaussagen:

Grundsätzlich wird von fast allen Beteiligten die Einschätzung geteilt, dass die Steuerung einer IT in der Privatwirtschaft anderen rechtlichen, planerischen und bewirtschaftungstechnischen Grundlagen unterliegt als die Steuerung einer IT in einer Großkommune: Während eine IT eines Unternehmens stark an den strategischen Ausrichtungen desselben und dem Unternehmensziel Gewinnerzielung ausgerichtet ist, stehen in der öffentlichen Verwaltung die effiziente Administration der vollziehenden Gewalt sowie die Erzielung größtmöglichen gesellschaftlichen Nutzens im Fokus.". Ferner stimmen sie überein, dass die Kernverwaltung primär auf Basis finanzwirtschaftlicher Kennzahlen, angelehnt an den Produkthaushalt in der Münchener Ausprägung und die KommHV-Doppik, gesteuert wird.

Die Leistungen von it@M gelten in diesem Kontext als Bestandteil der Produkterstellung, haben aber aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen aufgrund des Eigenbetriebstatus eine vom Haushaltsplan abweichende Logik. Stichworte in diesem Zusammenhang sind der Wirtschaftsplan und die abweichende Steuerungslogik über Vollkostenrechnung und Vorhaben und Leistungen. An dieser Stelle wird die Einschätzung vertreten, dass die IT der LHM und it@M im Besonderen „sehr weit in ihrer betriebswirtschaftlichen Ausrichtung“ als Dienstleister seien. Zwischen den Zeilen klang an, dass das Tempo, in dem diese Ausrichtung erfolgte, die Kernverwaltung „nicht im ausreichenden Maße mitgenommen hat“. Seitens der IT würden Steuerungsgrößen und Prozesse angeboten und auch eingefordert (Maßnahmen, Vereinbarungen, Vorhabensplanungen), die in den Strukturen der Kernverwaltung noch nicht etabliert seien (z. B. das Denken und Handeln in Prozessen, Steuerung primär über Leistungskennzahlen und weniger über Finanzmittel) bzw. sich im Aufbau befänden.

Dies werde primär deutlich an der Integration bzw. der Abgrenzung der kernhaushalterischen Steuerung mit / von der leistungsbezogenen, betriebswirtschaftlichen Steuerung der IT. Es wurde in der LHM eine Reihe von betriebs- und verwaltungswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten etabliert (z. B. die Vorhabensplanung als Grundlage für den Wirtschaftsplan von it@M, der wiederum Grundlage für den Haushaltsplan ist), die eine Verzahnung der unterschiedlichen Steuerungsebenen ermöglichen sollen.

Diese Verzahnung wird seitens der Interviewpartner allerdings als wenig praxisnah und eher hinderlich angesehen. Die einzelnen Arbeitsschritte auf dem Weg hin zu einer abschließenden

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Planung seien sehr ressourcenintensiv und inhaltlich komplex. Konkret wird in diesem Zusammenhang seitens der Fachreferate der hohe Abstimmungsaufwand gegenüber der Zeit vor MIT-KonkreT angeführt. Seitens STRAC wird bemängelt, dass die Informationen aus den Vollkostenkalkulationen der Vorhaben nicht ausreichend betrachtet wurden. Die Ausrichtung auf reine Finanzkennzahlen für die politische Entscheidungsfindung werde den Anforderungen an eine Gesamt-KOSTEN-Betrachtung der IT nicht gerecht. Daneben seien die vorhandenen IT-Verfahren zur Unterstützung der Erstellung von Beschlussvorlagen nicht für die aktuellen Anforderungen an die unterschiedlichen Betrachtungen (Vollkostenbetrachtung, Nutzenbetrachtung, Liquiditätsbetrachtung) ausgelegt.

Der Vorhabensplanung der IT hängt darüber hinaus an, lediglich als „Druckmittel“ für die finanziellen Anforderungen von it@M zu dienen und zu vermeiden, dass das eigene Vorhaben „nach hinten priorisiert wird“. Das subjektive Gefühl in den Fachreferaten ist, dass die Vorhabensplanung nur bedingt einem gemeinsamen Vorgehen im Hinblick auf die Ressourcen und Entscheidungen dient. Es besteht der Eindruck, dass es sich um ein Werkzeug der Machtdemonstration handelt.

Am Rande wurde in diesem Kontext auch erwähnt, dass die Protokollierung und Dokumentation der Entscheidungen in der Dissensklärung in Einzelfällen unzureichend war und Tatsachen verschriftlicht wurden, die so nicht besprochen waren. Dies bezieht sich sowohl auf die Vorhabensplanung als auch auf die Dissensklärung in der Repriorisierungsgruppe. In den genannten Fällen wurden Vorhaben in der Abstimmung „oberhalb der roten Linie“ geführt, wohingegen im Protokoll zur Abstimmung eine andere Priorisierung dokumentiert war.

Einschätzung:

Der Einschätzung der Interviewteilnehmer(innen) wird grundsätzlich entsprochen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass ein Planungswerkzeug wie die Vorhabensplanung nicht per se ein Druckmittel ist. Ausgehend von der aktuellen Kenntnislage kann nachvollzogen werden, dass für das aktuelle Vorgehen der Eindruck eines Druckmittels entstehen kann. Die LHM steht in ihrer Situation als Großverwaltung, die eine leistungsfähige IT betreibt, vor ähnlichen Herausforderungen wie vergleichbare Großverwaltungen auf kommunaler und / oder Landesebene. Der Konflikt zwischen einer an Finanzkennzahlen orientierten Steuerung der Kernverwaltung in Verbindung mit den zugrundeliegenden politischen Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen stellt die LHM aktuell und perspektivisch vor große Herausforderungen. Dem gegenüber stehen ein tiefgreifendes Problembewusstsein der verantwortlichen Entscheider und der Wille zur Veränderung, da die aktuelle Situation von allen Beteiligten als ineffizient und problembehaftet angesehen wird.

Wichtig in diesem Kontext ist, eine Lösung zu finden, die sowohl den rechtlichen Rahmen als auch die Anforderungen an eine leistungsfähige IT berücksichtigt. Leider muss an dieser Stelle darauf verwiesen werden, dass es aufgrund der Größe und des Leistungsspektrums der LHM sowie vor dem Hintergrund der bereits sehr betriebswirtschaftlich ausgeprägten IT keine Referenzlösungen geben wird, die nicht ohne aufwändige Anpassungen auf die LHM übertragbar sind. Es werden in der Perspektive neue Ansätze zu entwickeln sein, die auch die politische Kultur in München berücksichtigen.

Trotzdem wird die Einschätzung vertreten, dass alle notwendigen Werkzeuge einer an den Bedürfnissen der Anwender orientierten Steuerung von Maßnahmen im Gesamtkontext eines kommunalen Haushalts vorhanden sind. Diese Werkzeuge sollten allerdings noch einmal sortiert und geschliffen werden, damit sie ihre eigentliche Wirkung erzielen können. In diesem Kontext dürfen die Mitarbeitenden der LHM nicht vergessen werden. Die Logik eines doppischen Produkthaushalts, der Ergebnis-, Finanz- und Vermögenshaushalt umfasst, ist an sich ein komplexes Gebilde, welches sowohl auf der gesamthaushalterischen Betrachtung als auch auf Ebene von einzelnen Aspekten (z. B. Abbildung von Investitionen) eine Herausforderung für die Anwender ist. Gleiches gilt für die Erstellung einer WIBE bzw. einer Beschlussvorlage auf Ebene von Maßnahmen. Auch hier sind Aspekte zu beachten (z. B. bei der Vollkostenkalkulation von Personal), die nur dann einen wirklichen Nutzen generieren, wenn sie von allen Beteiligten verstanden und gelebt werden. Im Sinne einer reinen „Einhaltung von Formalien“ wirkt der Prozess tendenziell hinderlich und ist sehr ressourcenintensiv.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Perspektivisch muss das Ziel sein, die Komplexität deutlich zu reduzieren. Damit ist nicht gemeint, dass eine der beiden Ebene wegfallen soll. Es müssen vielmehr Wege gefunden werden, beide Systeme (Produkthaushalt und Maßnahmensteuerung) so miteinander zu verzahnen, dass Kennzahlen generiert werden, die den wirklichen Bedarf decken und gleichzeitig für die Anwender handhabbar bleiben.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.4.2 Transparenz in der Finanzsteuerung der IT

Faktenlage:

Im MIT-KonkreT wird an mehreren Stellen der Begriff der „Transparenz“ im Zusammenhang mit der Finanzsituation der IT und der LHM aufgeführt:

- „Ausbau der Finanz- und Kostentransparenz“
- „Grundsätzlich gilt das Modell Kernkompetenzfokussierung damit auch für die Eigenbetriebe.“
- „Aufgrund der Besonderheiten der Eigenbetriebe, insbesondere Teilnahme am Wettbewerb und Gebührenrecht, bedarf es einer besonderen Transparenz bei der Leistungsverrechnung.“
- „Um das Ziel der Kosten- und Finanztransparenz sicherstellen zu können, ist es jedoch notwendig, die wirklichen Kosten der IT transparent darstellen zu können und den Leistungen adäquat zuzuschlagen.“
- „deutliche Verbesserung bei der IT-Finanztransparenz“

Aus den Zitaten und auch aus den direkten Kontexten ergibt sich nicht, wer der Adressat dieser neu gewonnenen Transparenz sein wird. Ebenso wird nicht dargestellt mit welchen Maßnahmen im Detail eine Transparenz erreicht werden soll. Davon unberührt bleibt die Feststellung, dass Verwaltungsspitze und Stadtrat immer als Adressaten von Veränderungsprozessen und dem daraus resultierenden Nutzen angesehen werden müssen.

Ausgehend vom aktuellen Wissensstand sind die Preismodelle 1 und 2 eine Maßnahme zur Schaffung von Transparenz im Innenverhältnis, mit den Fachreferaten als Leistungsabnehmern von it@M.

Preisblatt IT@M Leistungen

Service	Servicedetail	Preis	Einheit
Aufwandsabhängige Leistungen	IT@M Mitarbeiter	899,00	€/ Personentag
	Externe Dienstleister	Tagessatz Dienstleister	€/ Personentag
	Hardware für Arbeitsplätze	Miete bzw. Bereitstellungsgebühr nach Aufwand	
Arbeitsplatz	Betreuung		
	LiMux (Basis)	45,40	€/ Monat
	LiMux (Kooperationsvereinbarung)	90,40	€/ Monat
	Windows	64,40	€/ Monat
Services für Fachanwendungen			
	Kategorie A	3.498.900,00	€/ Jahr
	Kategorie B	1.496.700,00	€/ Jahr
	Kategorie C	499.800,00	€/ Jahr
	Kategorie D	149.900,00	€/ Jahr
	Kategorie E	31.300,00	€/ Jahr
Telekommunikation	Daten, Festnetz, Mobil	Gültigkeit der Preisliste H8 bleibt bestehen	

Abbildung 23: Auszug Preismodell 1.0 (wird aktuell zu Preismodell 2.0 überarbeitet)

Zielsetzung der Preismodelle ist es, Abnehmern der Leistungen eine Grundlage für die eigene Leistungskalkulation zur Verfügung zu stellen.

Darüber hinaus kann der Zielsetzung der Gesamtkostentransparenz der IT dahingehend Rechnung getragen werden, als das Betriebsergebnis von it@M die Gesamtkosten der städtischen IT darstellen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

könnte. In dieser Gesamtbetrachtung müssten allerdings noch die dezentralen Aufwände und die Aufwände von STRAC hinzugerechnet werden. Ferner müssten, angelehnt an die Methode einer Konsolidierung, im Nachgang die internen Leistungsbeziehungen (z. B. Zahlung von dIKA an it@M) eliminiert werden. Hierzu wird aktuell ein Algorithmus entwickelt, auf dessen Basis zukünftig, nach Abstimmung mit SKA, die Gesamtkostensituation der städtischen IT standardisiert ermittelt werden kann.

Interviewaussagen:

Nach Aussage von STRAC war die Schaffung des Preismodells 1.0 ein Behelf, der aufgrund fehlender Kalkulationsgrundlagen entstand und aus der Zeit vor MIT-KonkreT stammt. Es sei viel betriebswirtschaftliches und fachliches Know-how in die Entwicklung des Preismodells 1.0 investiert worden, und es werde aktuell, nach einer 3-jährigen Erprobung, ein überarbeitetes Modell 2.0 entwickelt.

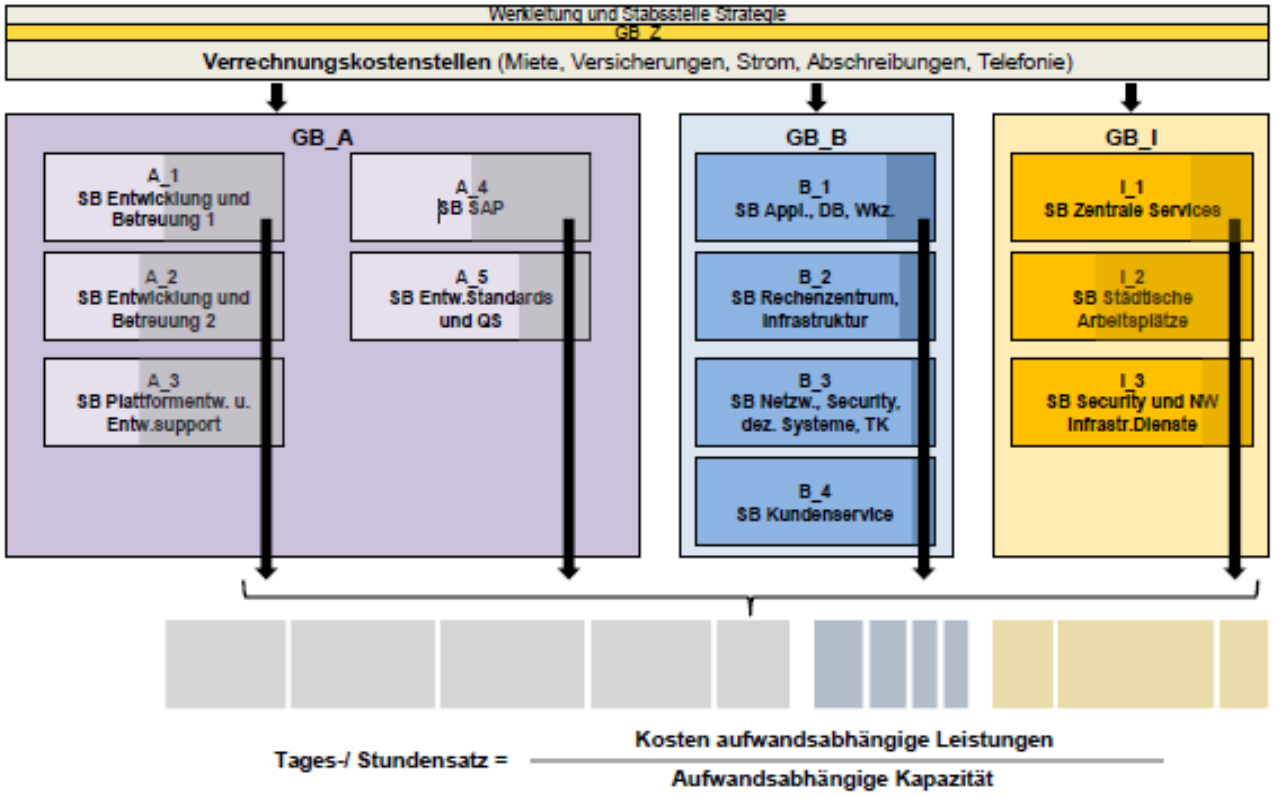


Abbildung 24: Werteflüsse Preismodell 1.0

Es wird seitens STRAC die Einschätzung vertreten, dass dem Aufbau kostenrechnerischer Strukturen im ERP-System von it@M mehr Aufmerksamkeit hätte geschenkt werden müssen. Ferner seien die für eine Gesamtbetrachtung der IT-Kosten notwendigen kostenrechnerischen Strukturen in den dezentralen Einheiten erst zum 01.01.2016 im SAP-System angelegt worden.

Von Anwenderseite wurde in den Interviews wiederholt artikuliert, dass das Ziel der Schaffung von Transparenz im Preisbildungsmodell nicht erreicht wurde. Dabei wurde in erster Linie bemängelt, dass das Zustandekommen der Preisgruppen zwar „auf dem Papier“ nachvollziehbar ist und auch der handwerkliche sowie betriebswirtschaftliche Aufwand hinter der Erstellung der Kategorien sichtbar wird. Doch wurde der Praxisbezug fast einhellig als gering eingestuft. Dieser fehle vor allem in den Bereichen, in denen eine Zuordnung einer Anwendung zu einer Preiskategorie deutlich von den bisherigen Kosten aus dem eigenständigen Betrieb abweicht.

Im Gegenzug wurde wiederholt die Frage aufgeworfen, warum eine Vorhabenskalkulation bzw. der Betrieb eines Fachverfahrens nicht „wie früher“ ad hoc auf Basis eines Anforderungskatalogs erstellt

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

werden kann. Eine solche Preisfindung würde bei den Anwendern großen Anklang finden und das Prädikat „transparent“ erhalten.

Einschätzung:

Der Begriff der Transparenz ist im Umfeld von Verwaltungen ein gern verwendetes Schlagwort, mit dem Innovation, Effizienz und andere ähnlich plakative Zielsetzungen unterstützend beschrieben werden sollen. Sofern die Zielsetzungen der Transparenz nicht weiter operationalisiert werden, birgt der Begriff für sich hohes Konfliktpotenzial, da er so allgemein gehalten wird, dass eine Vielzahl von Erwartungen in ihn hineininterpretiert werden können. Ähnliches scheint bei der LHM geschehen zu sein und hat im Ergebnis dazu geführt, dass viele (unbestimmte) Erwartungen nicht erfüllt wurden. Zum Beispiel wurde seitens der Anwender mit der „Transparenz in der Preisgestaltung“ verbunden, dass es in allen Prozessschritten eineindeutig ist, welche Kalkulationen zugrunde liegen und welche Ergebnisse zu erwarten sind. In der Praxis hat sich diese Erwartung nicht erfüllt. Zudem fehlt aktuell eine Kommunikation zwischen den Entscheidern und den Anwendern, mit der diese Akzeptanzproblematik thematisiert und diskutiert wird. Im weiteren Verlauf wäre zu prüfen, wie der „Transparenz in der Zielsetzung“ an den verschiedenen Nutzergruppen ausgerichtet wurde und welche konkreten Maßnahmen damit je Nutzergruppe umgesetzt werden sollten.

Der Nutzen der Schaffung einer Gesamtkostentransparenz und der dafür verwendeten betriebswirtschaftlichen Werkzeuge (z. B. KLR-Struktur der dIKAs) kann nachvollzogen werden und ist, nach aktueller Lage inhaltlich und methodisch strukturiert aufgebaut. Allerdings wird der eigentliche Nutzen solcher Maßnahmen (z. B. Standardisierung der KLR über alle Fachreferate hinweg) nicht in der Theorie, sondern in der gelebten Praxis entschieden. Hier wird die Einschätzung vertreten, dass die weitere Entwicklung am tatsächlichen Bedarf entlang geschehen muss.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.4.3 Steuerungspolitische Vorgaben zur Maßnahmensteuerung der IT

Faktenlage:

Eine zentrale Vorgabe im Innenverhältnis zwischen it@M als Leistungserbringer und den Fachreferaten als Abnehmer der Leistungen ist der „Anschluss- und Benutzungszwang“. Danach müssen die Fachreferate Leistungen bei it@M abnehmen. Ein Anschluss- und Benutzungszwang wirkt immer sowohl in Richtung der Abnehmer als auch in Richtung der Leistungserbringer, die die notwendigen Leistungen anzubieten bzw. zu erbringen haben.

Um diesen Anschluss- und Benutzungszwang steuerbar zu gestalten, wurde (ausgehend von der Steuerung der Leistungen der IT über Vereinbarungen bzw. Auftragnehmer-Auftraggeber-Beziehungen) festgehalten, dass „durch die Etablierung von Bonus-Malus-Systemen bei der Einhaltung von Service Level Vereinbarungen und durch die Festlegung von erfolgsabhängigen Gehaltsbestandteilen für alle Mitarbeitenden in Abhängigkeit vom Erfolg des Dienstleisters ein marktnahes Dienstleistungsverhalten befördert wird“.

Zu diesem Ansatz wurde seitens SKA kommentiert:

„Die Einführung eines Malus-Systems würde ins Leere gehen, da irgendwann doch die Stadt Defizite ausgleichen müsste.“

Als weitere übergreifende Vorgabe wird neben der haushalterischen Betrachtung der IT-Vorhaben durch MIT-KonkreT auch eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im Sinne einer Nutzwertanalyse gefordert. Auf Basis dieser Nutzwertanalyse soll neben den reinen Zahlungsdaten auch der gesamtbetriebswirtschaftliche Nutzen kalkuliert und dargestellt werden.

Das führende Werkzeug in der Kosten-Nutzen-Betrachtung ist die WIBE wie sie für Vorhaben ab einer bestimmten Wertgrenze gefordert wird und wie sie durch das IT-SIT in Umfang und Handhabung angepasst wurde, um den administrativen Aufwand im Hintergrund deutlich zu verringern. Im Prozessmodell der IT-Services sind Meilensteine und Quality Gates definiert, zu denen die formalen WIBEs zu liefern sind, und es wurden Übergabezeitpunkte definiert, zu denen Beschlüsse, die eine WIBE als Teil der Beschlüsse enthalten, in die politischen Gremien eingebracht werden. Die WIBE wird auch seitens SKA als Steuerungswerkzeug anerkannt.

Im Gesamtkontext dieser Beschlüsse lässt sich die unterschiedliche Betrachtungsweise der haushalterischen Steuerung und der Vorhabenssteuerung festmachen. Während der zahlungsrelevante Aufwand die Fortschreibung der haushalterischen Planung bzw. des Haushaltsvollzugs darstellt, schreiben sich auf der Vorhabensebene die Gesamtkosten der Maßnahme fort.

Interviewaussagen:

Das Fehlen von Möglichkeiten, Leistungserbringungen, die von geschlossenen Vereinbarungen abweichen, seitens des Auftragnehmers zu sanktionieren (Malus), wurde von den Fachreferaten im Rahmen der Interviews wiederholt geäußert. Den Gesprächspartnern war in diesem Kontext durchaus bewusst, dass es sich aus gesamthaushalterischer Sicht für die LHM um ein Nullsummenspiel handelt. Im Vordergrund steht in diesem Zusammenhang vor allem die Notwendigkeit, Mittelüberschreitungen der Referats- und / oder Eigenbetriebsbudgets frühzeitig zu unterbinden. Dies geht vor allem mit der haushalterischen Notwendigkeit einher, im Bedarfsfall neue Mittel durch Ratsbeschluss beantragen zu müssen (z. B. in Form einer Beschlussvorlage).

Die Einlassung der Kämmerei wird in den Fachreferaten mit dem Passus übersetzt: „Die Kämmerei zahlt ja eh.“ An der Stelle wird es allerdings als sehr unglücklich empfunden, dass das Fachreferat im eigenen Namen neue Mittel beantragen und diese auch begründen muss. Vor allem in den Fällen, in denen die Mehrbedarfe nicht aufgrund von eigenem Verschulden (z. B. unzureichende Spezifizierung der Anforderungen), sondern aufgrund einer zu vorsichtigen Aufwandsschätzung seitens it@M bzw. der Notwendigkeit entstehen, bei it@M aufgrund fehlender eigener Ressourcen kostenpflichtige externe Fachleute einzubinden, sehen die Fachreferate es als „unfair“ an, dass die Einbringung der Beschlussvorlage in die Politik in ihrem Namen erfolgen muss. Von den Ausführungen sind

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

unabweisbare Beschlussvorlagen aufgrund z. B. neuer rechtlicher Rahmenbedingungen ausgeschlossen.

Seitens SKA wird in diesem Zusammenhang angemerkt, dass mit den bestehenden Phasen zur Erstellung und Fortschreibung des Haushaltsplans (Strategische Planung, Detailplanung, Schlussabgleich und Nachtragshaushalt) die Übergabepunkte vorhanden sind, mit denen neue Mittel nach den geltenden Standardprozessen beantragt werden können, und so auf Änderungen in den Mittelbedarfen von Vorhaben reagiert werden kann.

Mit Blick auf die fehlenden Steuerungsmechanismen in der Erbringung und Abrechnung von Leistungen wurde der Anschluss- und Benutzungszwang in Frage gestellt. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass man weder auf Ebene einzelner Vorhaben und Leistungen die Möglichkeit hat, steuernd in die Leistungserbringung einzugreifen, noch auf der globaleren Ebene, bei wiederholter Unzufriedenheit mit dem Dienstleister diesen – wie marktüblich – wechseln kann.

Zusammengefasst ist man sich auf Seiten der Fachreferate nahezu einig, dass nicht die Höhe der fakturierten Leistungen ausschlaggebend für eine Unzufriedenheit in der Rechnungsstellung seitens it@M ist, sondern das Fehlen von Möglichkeiten, frühzeitig Gegenmaßnahmen zur Mittelüberschreitung einzuleiten und diese auch seitens des Auftragnehmers durchzusetzen.

Nachträge in die Politik einzubringen, die aufgrund der fehlenden Vorab-Steuerungsmöglichkeiten erforderlich werden, wird als komplex, arbeitsintensiv (Erstellung von Beschlussvorlagen) und langwierig erlebt. Zwar habe sich der Aufwand seit der Einrichtung von IT-SIT bereits deutlich verschlankt, doch seien stattdessen Abstimmungsrunden hinzugekommen, die ihrerseits Aufwände nach sich ziehen.

Einschätzung:

Mit der Aussage, dass ein Malus-System nicht wirksam sein wird, da sämtliche Kosten „ohnehin zu erstatten sind“, wurde bereits im MIT-KonkreT der Grundstein für das Scheitern einer wirksamen Steuerung gelegt. Wenn die übergreifende Zielsetzung der Veränderbarkeit bereits in der Entstehung in Abrede gestellt wird, kann sich keine wirkliche Steuerung entfalten. Ebendies ist in der Praxis geschehen.

Die Einschätzung von SKA lässt sich, vor dem Hintergrund der Aufgabenstellung der Stadtkämmerei als Hüter über die Gesamtfinanzen der LHM, durchaus nachvollziehen. De facto ist es ein Nullsummenspiel, wenn eine Steuerung auf Maßnahmen- und / oder Rechnungsebene geschieht. Im operativen Geschäft macht sich der Unterschied allerdings deutlich bemerkbar. Denn hier sind Anwender(innen) und Mitarbeitende der LHM im Spiel. Hier sollen z. B. Rechnungen gezahlt werden, die inhaltlich und der Höhe nach nicht nachvollzogen werden können. Rückfragen laufen meist ins Leere oder werden nur unzureichend beantwortet. An dieser Stelle handelt es sich um einen ganz konkreten Störfaktor für den einzelnen Mitarbeitenden, weil er oder sie sich gegenüber der eigenen Hausleitung rechtfertigen muss. Dieser Druck für den Einzelnen lässt sich mit einem Verweis auf den gesamthaushalterischen Ausgleich nicht ableiten.

Auffällig war zudem die emotionale Verbindung der Mitarbeitenden mit der Steuerung der Maßnahmen. Dabei war weniger die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen an sich ausschlaggebend, vielmehr resultierten Gefühle der Ohnmacht, weil weder it@M als Dienstleister noch die Vorgaben der jeweiligen Referatsleitungen bzw. SKA direkt beeinflusst werden können.

Im Hinblick auf die Gesamtsituation der LHM ist trotz des Nullsummenspiels auf der Finanzebene eine deutliche Verbesserung in der qualitativen Steuerung der Projekte möglich und notwendig.

In diesem Kontext stellt auch die Komplexität der Aktivitäten im Vorfeld der politischen Entscheidungsfindung eine Herausforderung dar. Der Aufwand, der in die Erstellung mehrdimensionaler Dokumente investiert wird, um nur indirekt beeinflussbare politische Entscheidungen vorzubereiten, steht in keinem ausgewogenen Nutzen.

Ferner wird an dieser Stelle noch einmal auf die unterschiedlichen Betrachtungsweisen und Steuerungsanforderungen einer gesamthaushalterischen und einer maßnahmenbezogenen Steuerung hingewiesen. Die seitens SKA genannten Zeitpunkte, zu denen eine Fortschreibung der

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Planwerte erfolgen kann, existieren und sind auf Ebene des Gesamthaushalts schlüssig. Auf der anderen Seite entsprechen sie nicht den Anforderungen an die Dynamik von IT-Projekten. Hier muss in der Regel ad hoc gehandelt werden, um einem Verzug und / oder Abstrichen in der Qualität entgegenwirken zu können. Sofern dies aktuell mit neuen Mittelbedarfen einhergeht, unterliegt die Maßnahme wieder dem haushalterischen Prozess. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, die beiden Ebenen zu harmonisieren.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.4.4 Organisatorische Verankerung der Gesamt- und Finanzsteuerung der IT

Faktenlage:

Im MIT-KonkreT wurde festgelegt, dass mit der Schaffung eines IT-Beauftragten des Stadtrats[4] eine Instanz etabliert wird, die „analog zum Bund“ die „IT-Koordinierung zu einer referatsübergreifenden Steuerung“ etablieren soll.

Hinweis: Die in der folgenden Darstellung verwendeten Begriffe beziehen sich noch auf den Stand der Verabschiedung von MIT-KonkreT. Die Begriffe werden in den heutigen Sprachgebrauch wie folgt übersetzt:

- Dezentrale IT → dIKA
- Zentraler IT-Dienstleister → it@M
- STRAC → IT-Strategie, IT-Steuerung, IT-Controlling

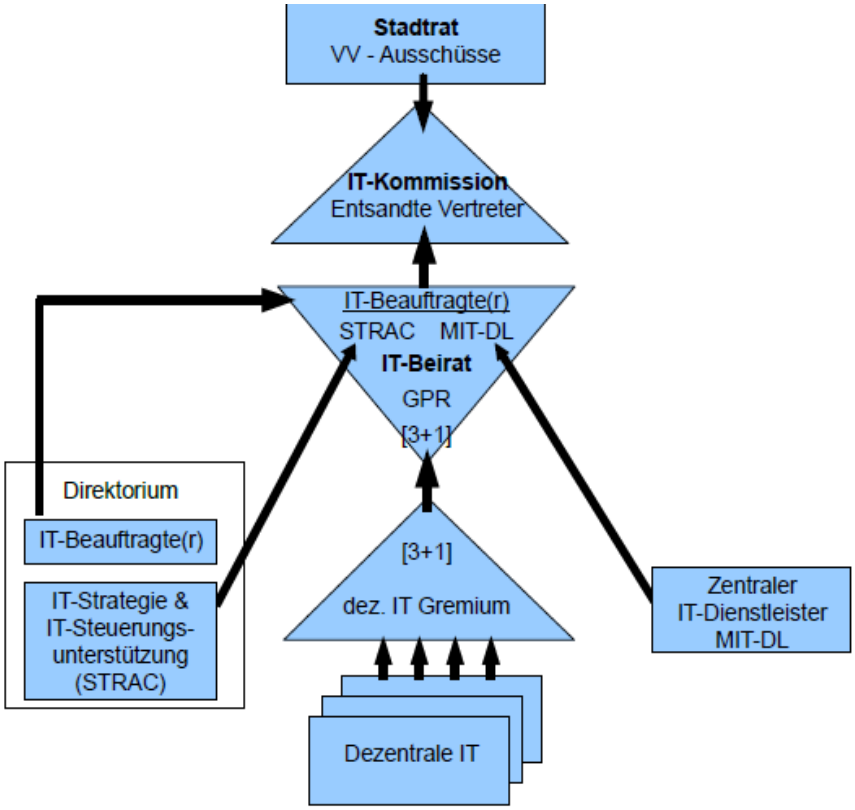


Abbildung 25: Gremien und Entscheidungsstrukturen

Dem IT-Beauftragten kommt in erster Linie eine koordinierende Aufgabe zu. Die Fachverantwortung für die Leistungsplanung und -erbringung liegt weiterhin bei den dezentralen Einheiten bzw. beim zentralen IT-Dienstleister.

Der IT-Beauftragte erhält kein eigenes IT-Budget und keinen direkten Zugriff auf das Budget der Fachreferate. „Das IT-Budget der Referate und Eigenbetriebe ist im Budget der jeweiligen Einheit als Teil des produktorientierten Haushalts bzw. des Wirtschaftsplans verankert und wird darüber gesteuert.“

[4]MIT-KonkreT - Strategische Neuausrichtung der IT, Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 02551, Seite 43, 1. Spielstrich

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Der IT-Beauftragte hat kein eigenes Einbringungsrecht in den Stadtrat. Nur Beschlüsse, die durch die IT-Kommission bereits konsensual bestätigt wurden, werden überhaupt für die Ausschüsse zugelassen.

Interviewaussagen:

Bezogen auf die Funktion des IT-Beauftragten wurde übergreifend festgestellt, dass die rein koordinierende Funktion als nicht ausreichend angesehen wird. Man ist sich weitestgehend einig, dass die Funktion eines IT-Beauftragten deutlich weitere Kompetenzen benötigt, die sowohl im politischen als auch finanzpolitischen Umfeld liegen.

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass eine Funktion ohne politische und haushalterische Durchschlagskraft den Anforderungen an die IT der LHM nicht gerecht wird.

Namentlich wurde die Funktion eines „CIOs“ wiederholt genannt, ohne dabei allerdings ein klares Zielbild des organisatorischen und funktionalen Wirkungskreises zu definieren.

Im Kern geht es darum, der IT in der Politik und in den politischen Gremien einen deutlich stärkeren Stellenwert zu verschaffen. Nur so könne die IT auch in Zukunft effizient und an den gängigen prozessualen und infrastrukturellen Standards ausgerichtet werden.

Einhergehend mit der Stärkung der Funktion des IT-Beauftragten und / oder der Schaffung einer neuen Instanz in der Gesamtsteuerung der LHM soll auch eine budgetäre Flexibilisierung der IT-Landschaft einhergehen. Zielsetzung in diesem Kontext soll sein, dass bestimmte monetäre Kontingente an zentraler Stelle bereitgestellt werden, die losgelöst vom haushalterischen Nachtragsprozess eine Flexibilisierung des IT-Budgets ermöglichen.

Einschätzung:

Hinsichtlich der Vertretung der IT in den Entscheidungsgremien der LHM und der damit verbundenen Wahrnehmung bzw. des Einflusses der IT besteht Handlungsbedarf. Der Stellenwert der IT für die Gesamtfunktionalität der LHM reicht in den aktuellen, sehr bürokratischen Strukturen nicht aus. Ihr wird zu wenig Gehör geschenkt und ihr politischer Einfluss verläuft sich in den Abstimmungen zwischen den Bedarfsträgern und der Politik.

Sofern perspektivisch eine Instanz geschaffen werden soll, die den Anspruch der IT erfüllt und einen angemessen Stellenwert hat, muss dieser neben dem politischen Einfluss auch eine budgetäre Kompetenz zugesprochen werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.4.5 IT als Einflussfaktor auf die finanzwirtschaftliche Entwicklung der LHM

Faktenlage:

Ausgehend von den fachlichen Einschätzungen des „Kompetenzzentrums öffentliche IT“ ist öffentliche IT „weit mehr als Hard- und Software von Behörden. Öffentliche IT verdeutlicht die Notwendigkeit, IT als kritische Infrastruktur wahrzunehmen“.

Gemäß den Interpretationen des Bundesministeriums des Inneren (BMI) umfasst „kritische Infrastruktur“ alle „Einrichtungen mit wichtiger Bedeutung für das staatliche Gemeinwesen, bei deren Ausfall oder Beeinträchtigung nachhaltig wirkende Versorgungsengpässe, erhebliche Störungen der öffentlichen Sicherheit oder andere dramatische Folgen eintreten würden“.

Für die LHM kann diese Einschätzung auf unterschiedliche Funktionsbereiche übertragen werden. Die Stadtwerke München beispielsweise haben sich vom TÜV SÜD ein ganzheitliches Risikomanagement implementieren lassen, welches auf den Grundaussagen des BMI aufsetzt.

Ausgehend von der Annahme, dass die IT tatsächlich eine kritische Infrastruktur (im umgangssprachlichen Sinne, im Sinne des BSIG ist die MSE eine kritische Infrastruktur) ist,ist, kann der Ausfall der IT bzw. die unzureichende Wartung der IT nicht nur massive Auswirkungen auf die Funktionalität der Kernprozesse der LHM haben, sondern auch ebenso massive finanzielle Auswirkung im Eintrittsfall nach sich ziehen.

Entsprechende Aufstellungen wurden seitens der IT und der Fachreferate in Form einer Übersicht der notwendigen Investitionen in die IT vorgelegt und müssen nun im politischen Entscheidungsprozess der LHM diskutiert werden. Anders als die betriebswirtschaftlich ausgerichtete IT eines Privatunternehmens, unterliegt die IT einer Kommune dem politischen Entscheidungsvorbehalt.

Es wird dafür eine Reihe von Werkzeugen zur Verfügung gestellt, mit denen die Notwendigkeit und / oder Unabweisbarkeit von IT-Entscheidungen nach unterschiedlichen Bewertungskriterien aufbereitet (z. B. Wirtschaftlichkeit, ROI, inhaltliche Bewertung) und sichtbar gemacht werden sollen.

Als weiteres Indiz für die fehlende hausinterne Wahrnehmung der IT als „kritische Infrastruktur“ der LHM kann der Internetauftritt der Stadtverwaltung herangezogen werden. Während Querschnittsfunktionen hier im direkten Zugriff der Besucher der Webseite stehen, kann die IT nur unter einem verzweigten Link besucht werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Abbildung 26: Internetauftritt LHM

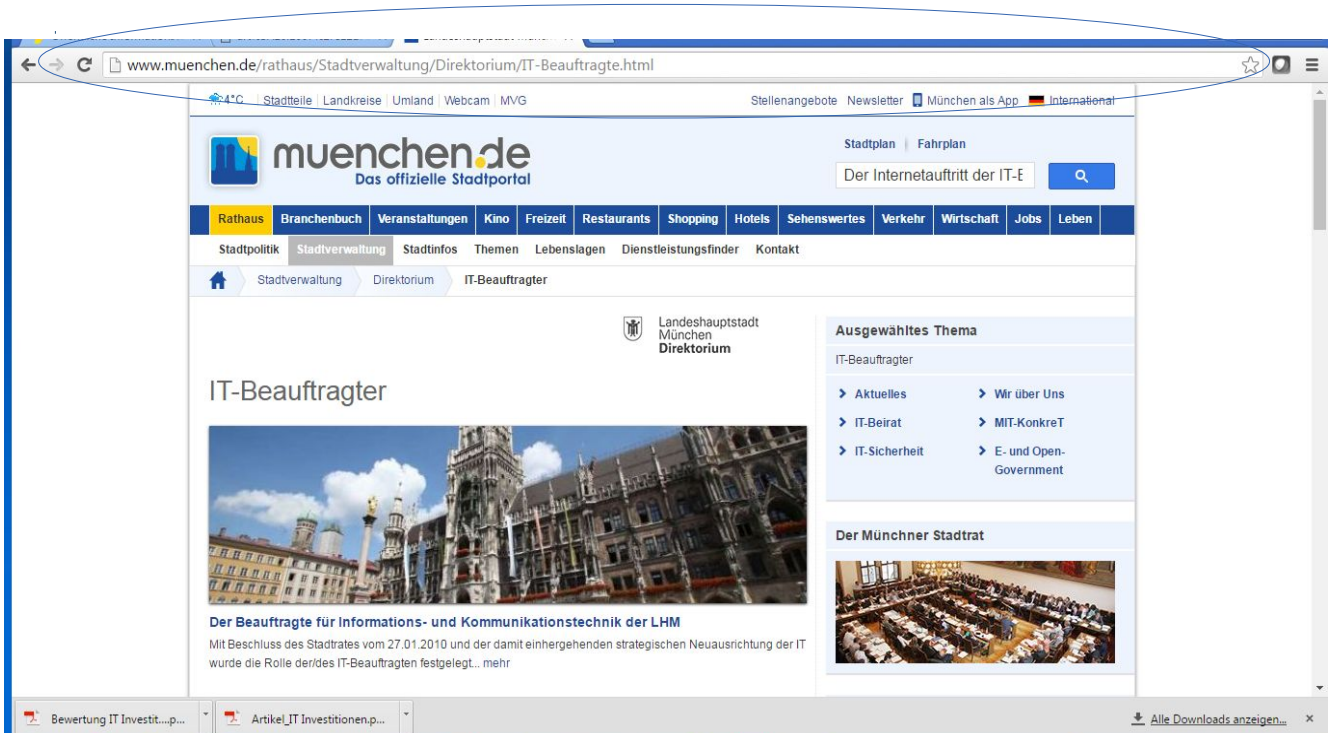


Abbildung 27: Auftritt des IT-Beauftragten

Interviewaussagen:

Laut der Interviewaussagen wird der IT der LHM (losgelöst von einer Zuordenbarkeit zu einem der 3 Häuser) weder auf der politischen Ebene noch in der Verwaltungsspitze die notwendige Aufmerksamkeit gewidmet. Gleiches gelte für die IT-strategischen Vorgaben und die mittel- und langfristigen Finanzierungsfragen der IT innerhalb der LHM.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Gleichwohl sei eine Vielzahl von Abstimmungsprozessen und Steuerungswerkzeugen implementiert worden, die auf eine angemessene politische Wahrnehmung der IT zielten. Es fehlten allerdings konkrete strategische Vorgaben, an denen diese Werkzeuge ausgerichtet werden könnten. Auch wenn die grundsätzliche Aufgabenstellung der LHM als Kommune in einem rechtlichen Konstrukt aus GO und den bezugnehmenden VVen (Verwaltungsvorschriften) weitestgehend abgeleitet werden könnten, nehme die LHM ihre Aufgabe nicht wahr, den gestalterischen Spielraum auszufüllen und eine IT-Strategie zu entwickeln und zu verabschieden.

Darüber hinaus werde die Subsumption der IT in die Standardprozesse der Verwaltungssteuerung als kritisch angesehen.

Die Interviewteilnehmer(innen) sind der Ansicht, dass neue Wege gefunden werden müssen, um eine Steuerung der Kernverwaltung mit den Anforderungen einer IT zu integrieren. Zielsetzung müsse es sein, mittelfristig auf einen Stand zu kommen, der frei von Altlasten ist und technisch auf dem aktuellsten Stand ist. Darüber hinaus sei langfristig sicherzustellen, dass der neue Status quo mit Rückendeckung der Politik gehalten und laufend an den geltenden Standards ausgerichtet wird.

In diesem spezifischen Kontext wird die in der LHM geltende Konsenskultur der politischen Führung und der Verwaltungsspitze bemängelt. Grade in Bezug auf die IT sehen die Teilnehmer(innen) die Notwendigkeit, auch Entscheidungen herbeizuführen, für die ein Minimalkonsens nicht ausreicht. Nahezu allen Teilnehmern(innen) ist bewusst, dass es sich hierbei um einen Kulturwandel handeln würde. Die tatsächliche Notwendigkeit bleibt davon unberührt.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Einschätzung:

Der Stellenwert der IT wird in der subjektiven Wahrnehmung von der LHM als Organisation sowie von den Entscheidern von Politik und Verwaltung unterschätzt. Anders als noch vor wenigen Jahren hat die Verzahnung von Fachprozessen und der technischen Unterstützung ein Ausmaß erreicht, in welchem die Abhängigkeit zwischen den beiden Ebenen so groß geworden ist, dass wechselseitige Beziehungen bestehen. Eine Arbeitsunfähigkeit der gesamten Stadtverwaltung ist nicht mehr nur aufgrund fehlender Personalressourcen möglich, sondern verstärkt auch durch den Ausfall technischer Systeme und Komponenten.

Dieser neuen Brisanz der IT sollte in der Form Rechnung getragen werden, dass neben der organisatorischen Verankerung der IT als Querschnittsfunktion auch Rahmenbedingungen geschaffen werden, innerhalb derer die IT aktuell und langfristig handlungsfähig bleibt. Hier sind vor allem in den politischen Entscheidungsprozessen Anreize zu schaffen, die knapper werdenden Ressourcen der LHM auch mit der strategischen Perspektive einer IT wirtschaftlicher und mit Weitblick einzusetzen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.4.6 Zusammenhänge HH-Planung, VH-Planung und Vollzug

Faktenlage:

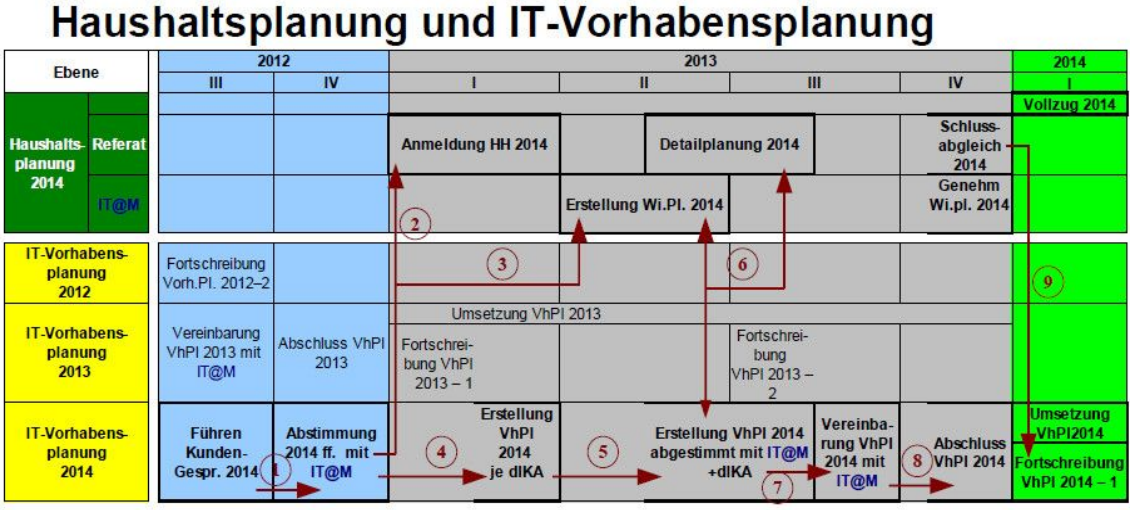
Beim IT-Vorhabensplan der LHM handelt es sich um eine auf die Periode bezogene, stichtagsbasierte Übersicht über die geplanten IT-Vorhaben. Das Vorgehen soll unterjährig fortgeschrieben werden, um eine aktuelle Planungsbasis und Entscheidungsgrundlage zu erhalten. Der IT-Vorhabensplan wird für jede Periode neu aufgestellt.

Die IT-Vorhabensplanung stellt eine ganzheitliche Sicht auf die unternehmensweite IT-Strategie dar - im Rahmen der IT-Vorhabensplanung sollen geplante IT-Vorhaben auf Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie geprüft.

Die Methodik der synchronisierten Planung von HH und IT-VhPl wurde im Grundsatz verabschiedet.

Nachfolgende Abbildungen stellten beispielsweise ein Überblick der Zusammenhänge, Termine und Abläufe der für HH- und (IT) Vh-Planung dar. Es muss davon ausgegangen werden, dass sich diese Darstellung von Jahr zu Jahr bezügliche der Inhalte und der Zeitplanung ändern kann. Die Darstellung der Abläufe in Abbildung 21 wurde vom IT-Beirat am 24.03.2016 verabschiedet.

Darüber hinaus werden in der Organisation laufend Veränderungen an Prozessen (z. B. Anpassung des Haushaltsplanungsprozesses in SKA) und Vorlagen (Anpassung von Beschlussvorlagen) vorgenommen, die direkte Auswirkung auf die Zusammenhänge in den Planungs- und Vollzugsebenen haben.



Schritt	Inhalt	Ergebnis für Vorhabensplanung
	Kundengespräche: Vorschau auf anstehende Vorhaben	Vorschau auf VhPl
1	Abstimmung mit IT@M	Vorschau auf VhPl mit abgstimmtem Ressourcenbedarf
2	Weitergabe der Summen an HH-Planung in den dIKA	abgestimmte Vorschau auf VhPl für HH-Planerstellung bekannt
3	Weitergabe an Bereich Finanzwirtschaft IT@M	abgestimmte Vorschau auf VhPl für Wi.Pl.erstellung IT@M bekannt
4	Pflege der Daten	Entwurf Vorhabensplan je dIKA (abgestimmt mit IT@M
5	Datenübergabe an STRAC	zur Konsolidierung vorliegende dez. Vh-Pläne
6	Abstimmung zwischen Detailplanung (HH) und IT-Vorhabensplanung	aktualisierter Entwurf Vorhabensplan
7	Vereinbarung über Vorhabensplanressourcen schließen	schriftliche Vereinbarung
8	Abschluss des Vorhabensplans	stadtweiter Vorhabensplan
9	Übernahme der Ergebnisse aus Schlussabgleich	fortgeschriebener Vorhabensplan

Auszug: Sollablauf ab Erstellung VhPl 2014

Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Haushalts- und Vorhabensplanung

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

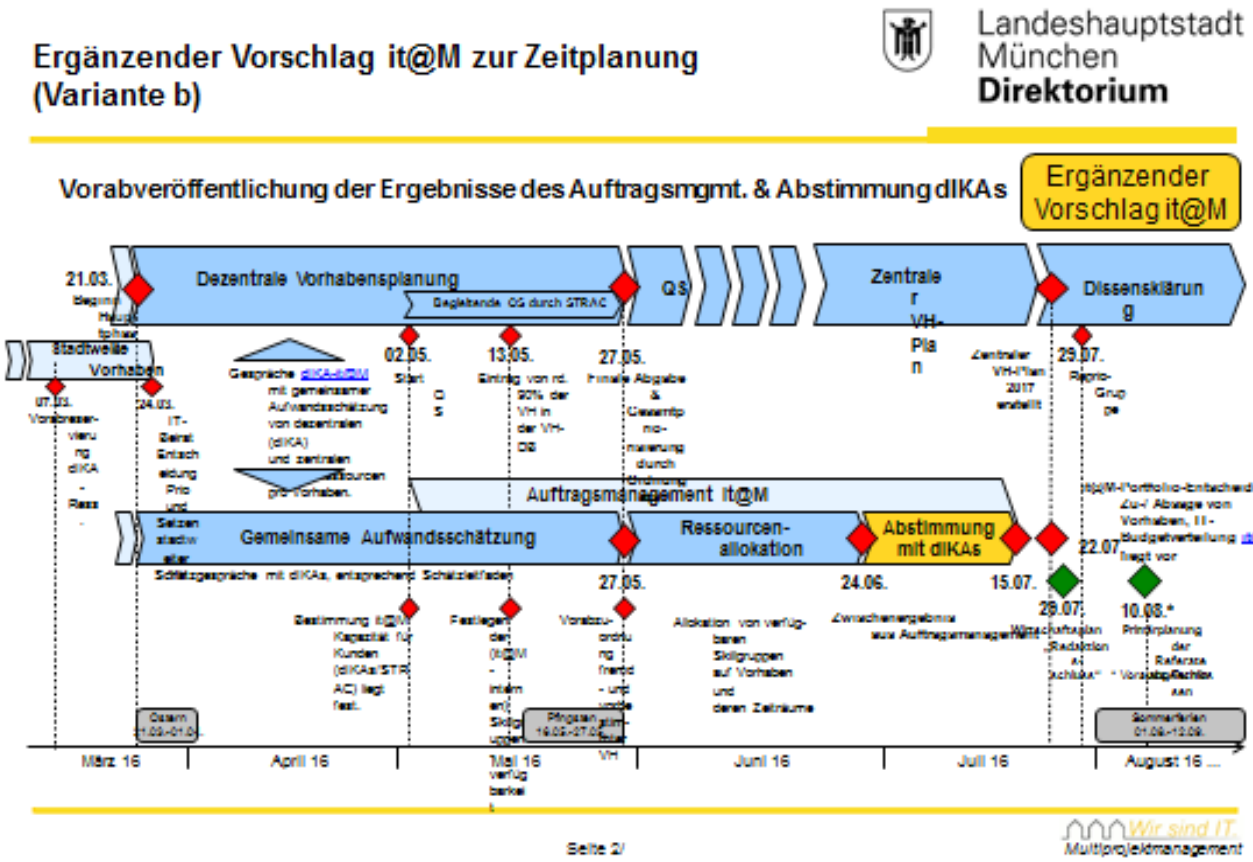


Abbildung 29: Zeitplan und Tätigkeiten der Vorhabensplanung

Beiden Darstellungen ist zu eigen, dass sie ein in sich stringentes und logisches Vorgehen mit klaren Zuständigkeiten darstellen. Darüber hinaus sind ebenfalls Übergabepunkte definiert, an denen eine Integration zwischen Vorhabensplanung, Ressourcenplanung und Haushaltsplanung stattfinden soll.

Nach erfolgter Planung (sowohl für Vorhabens-, Wirtschafts- und Haushaltsplan) erfolgt die Entscheidung des Stadtrats über den gesamten Haushalt im Rahmen des Schlussabgleichs, anschließend Genehmigung der HH-Satzung durch die Regierung von Oberbayern. Mit der Gründung des 3 Häusermodells auf der Grundlage von MIT-KonkreT wurde innerhalb der LHM eine IT-Struktur mit einem zentralen Dienstleister geschaffen. Im Dokument MIT-KonkreT wird dieser Beziehung von Fachbereich (IT) und Finanzbereich (Kämmerei) verglichen mit der Gesamtrahmenstruktur nur ein untergeordneter Stellenwert eingeräumt.

„Die konsequente Umorientierung der LHM in Richtung MKRw, Produktorientierter Haushalt, Neues Steuerungsmodell und Output-orientierte Steuerung wird mit der Neuordnung der IT in der vorgeschlagenen Form weitergeführt. So unterstützen zum Beispiel die klare Zuordnung der Budgets sowie die Kontraktbeziehungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer den bisher eingeschlagenen Weg hervorragend. Um das Ziel der Kosten- und Finanztransparenz sicherstellen zu können, ist es jedoch notwendig, die wirklichen Kosten der IT transparent darstellen zu können und den Leistungen adäquat zuzuschlagen."

Im weiteren Verlauf werden diese grundlegenden strategischen Aussagen an keiner Stelle konkretisiert, sodass zu den Steuerungsbeziehungen zwischen der IT und der Kernverwaltung außer dem Bezug zu einer grundsätzlichen Unterstützung des Produkthaushalts und einer grundsätzlichen Kontraktbeziehung keine Aussagen getätigt werden.

In der Praxis wurde in verschiedenen Iterationen begonnen, diese in MIT-KonkreT fehlende Integration prozessual und inhaltlich dahingehend aufzubereiten, dass sowohl seitens der IT als auch

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

seitens der Kämmerei Prozessvorgaben im Hinblick auf die Integration der haushalterisch-monetären Planung (Haushaltsplanung) und einer leistungs- und maßnahmenbezogenen Steuerung (Vorhabensplanung) gemacht wurden.

Interviewaussagen:

Nahezu alle Gesprächsteilnehmer(innen) vertreten die Meinung, dass die jeweiligen Teilprozesse der Planung dieser die Anforderungen erfüllen, aber in der Gesamtintegration Unschärfen zwischen den einzelnen Schritten bestehen.

In der Gesamtintegration habe sich wiederholt herausgestellt, dass der Prozess der haushalterischen Planung und Bewirtschaftung den Anforderungen an eine leitungsorientierte IT Planung nicht gerecht wird. Es müssen zum Teil Entscheidungen und Aktivitäten trotz Dringlichkeit zurückgestellt werden, da die prozessualen Vorgaben für die Beschlussfindung in der Politik einer anderen Dynamik und Zeitplanung unterlägen.

Mit der Umsetzung erster Maßnahmen nach IT-SIT hätten sich zwar erste Verbesserungen eingestellt, die Gesamtsituation sei allerdings immer noch nicht in dem Maße gelöst wie sie in seinerzeit bei MIT-KonkreT vereinbart wurde.

In der Gesamtschau werden alle rechtlichen und LHM-internen Planungs- und Vollzugsvorlagen erstellt und in die jeweiligen Prozesse eingespeist, allerdings ergebe sich für die Anwender keine Planungssicherheit für die laufende Verwaltungstätigkeit bzw. die Durchführung der Vorhaben.

Einschätzung:

Die vorliegenden Darstellungen einer integrierten Vorhabens- und Haushaltsplanung zeigen, dass die Komplexität der Abhängigkeiten sehr hoch ist und die Lösung der Gesamtintegration noch nicht ausreichend erreicht ist. Die Tatsache, dass davon ausgegangen werden muss, dass die Inhalte und Abläufe der Vorhabens- und Haushaltsplanung von Jahr zu Jahr abweichen können, zeigt, dass das „Modell“ noch nicht ausgereift ist. Es ist notwendig ein bestehendes Vorgehen für die Integration von Haushalts- und Maßnahmenplanung für einen Zeitraum bestehen zu lassen. Prozesse und Abläufe bedürfen einer gewissen Zeitspanne, um eine Feststellung treffen zu können, ob sie sinnvoll und tragbar sind.

Damit einhergehend wird aktuell ein hoher Aufwand für die Planungs-, Abstimmungs- und Entscheidungsfindungsprozesse betrieben, der im Ergebnis in unklaren Strukturen und damit einhergehend mit einem zeitlichen Verzug mündet.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.4.7 KLR-Struktur der Kernverwaltung und it@M

Faktenlage:

Aktuell werden im Bezug zur IT zwei unterschiedliche KLR-Strukturen verwendet: die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) der Kernverwaltung und die von it@M.

Die **Kernverwaltung** hat im CO-Modul des SAP Systems eine KLR-Struktur definiert, die der Richtlinie für die Kosten- und Leistungsrechnung der LHM folgt, welche am 01.01.2014 in Kraft getreten ist. Die Kernverwaltung verwendet das Modell seither. Diese Richtlinie macht stadtweit verbindliche und einheitliche Vorgaben für die Kosten- und Leistungsrechnung. Im Folgenden sind Auszüge aus dem Dokument KLR-Richtlinie (Stand 01.01.2014) dargestellt:

„Die Richtlinie zur Kosten- und Leistungsrechnung gilt für den Gesamtbereich der Stadtverwaltung München, welcher die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) im Modul CO von SAP im Produktivbetrieb einsetzt. Für die Eigenbetriebe gilt diese Richtlinie nicht."

Diese Richtlinie soll ermöglichen, Ziele zu planen und die Zielerreichung der LHM zu steuern bzw. zu überwachen. Ein darauf aufbauendes Controlling hilft, Aussagen über Leistungen, Wirkungen und Wirtschaftlichkeit zu treffen.

„Die Regelung von Grundsatzfragen und übergeordneten Verrechnungsvorschriften (z. B. Buchung Interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage...) obliegt der Stadtkämmerei."

Die Kostenrechnungsstruktur der Referate wurde zum Haushaltsjahr 2016 überarbeitet.

Bei it@M gibt es bereits seit dem ersten Jahr eine Kostenstellen- / Kostenarten- / Kostenträgerrechnung. So werden sämtliche Buchungen entweder auf eine Kostenstelle oder, falls vorhanden und zutreffend, auf einen entsprechenden Innenauftrag gebucht.

Die unterschiedlichen Kosten- und Leistungsrechnungen von Kernverwaltung und it@M haben unterschiedliche Betrachtungsweisen und Zielsetzungen. Während die KLR der Kernverwaltung der Ermittlung von Produktkosten und erbrachten Leistungen dient, soll die KLR von it@M perspektivisch als Kalkulationsgrundlage für die Preisgestaltung in Form einer Vollkostenrechnung aus direkten und indirekten Kosten der Leistungserbringung fungieren. Die beiden Strukturen sind allerdings nicht isoliert voneinander zu betrachten, sondern haben feste Übergabepunkte im Bereich der Planung.

Im IST werden die tatsächliche Kosten von it@M auf den Kostenstellen und Kostenträgern analog zu den kalkulierten Leistungen im Plan gesammelt und laufend gegenübergestellt. Damit wird im internen Controlling eine PLAN-IST-Abweichung frühzeitig erkannt und es können im Sinne eines integrierten Controllings Entscheidungen über Gegenmaßnahmen getroffen werden. Darüber hinaus kann in der Preisgestaltung die IST-Kalkulation der Kosten als Grundlage für den PLAN des Folge- bzw. Folgefolgejahres herangezogen und die Preise bedarfsgerecht angepasst werden.

Die Übernahme der Buchungsinformationen in die KLR der Kernverwaltung erfolgt als Kosten auf Basis der Verbuchung der gestellten Rechnungen.

Interviewaussagen:

Die überwiegende Mehrheit der Interviewten bemängelt, dass vorhandene KLR-Strukturen und Richtlinien sowie systemtechnische Möglichkeiten, die im SAP-MKRw vorhanden sind, nicht bzw. nicht ausreichend oder von der eigentlichen KLR-Systematik her gesehen falsch genutzt werden. Das führe zu Problemen im Aufbau eines standardisierten Reportings. Aktuell sei eine Kostenbetrachtung der IT nur eingeschränkt möglich. Dies spiegele sich in der Qualität und der unzureichenden Transparenz der IT-Verrechnungen wider. Existierende Maßnahmen (z. B. zur Kostentransparenz) seien noch nicht umgesetzt – sie stünden jedoch seit Anfang in 2016 im Fokus der Einführung, die auf den geänderten Strukturen basiere. Neue KLR-Strukturen seien erst zum Haushaltsjahr 2016 im System angelegt worden und sollten das Preisbildungsmodell 2.0 einbeziehen. Die Vorgaben zu den KLR-Strukturen der Kernverwaltung aus dem P 213 seien umgesetzt, stünden aber nicht in direkter Beziehung zum Preisbildungsmodell.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Die Kostentransparenz von MIT-KonkreT richte sich nach den Ergebnissen des Teilprojekts 213. Dies berücksichtige nur Leistungsbeziehungen zwischen it@M und den dIKAs, nicht jedoch Leistungsbeziehungen zwischen den dIKAs und der dIKAs z. B. gegenüber der Fachseite der MKRw.

Im Bereich Non-SAP habe sich mit dem Preismodell von it@M die Kostentransparenz für die Services grundsätzlich verbessert. Bei der Abrechnung von Sammlern oder Einzelleistungen für Entwicklungen ließen sich die Leistungsbeziehungen (PLAN- und IST-Werte) fast ausschließlich nur mit Hilfe des Wissens der Mitarbeitenden des dIKAs nachvollziehen, da keine auftrags- und verursachungsgerechte Abrechnung erfolge.

Einige Interviewteilnehmer(innen) sind der Meinung, dass aufgrund der gegenwärtigen Strukturen der Gesamtüberblick über die Kosten für das SAP-MKRw seitens der Kämmerei „verlorengegangen“ ist.

Einschätzungen:

Ausgehend von den Zielsetzungen der Kosten- und Leistungsrechnungen für die Kernverwaltung und it@M als Dienstleister besteht aktuell zwar eine Lücke zwischen dem, was notwendig ist, um eine kostenbasierte Steuerung im System abzubilden, und dem, was es braucht, um darauf aufbauend Entscheidungen zu treffen. Doch besteht kein akuter Handlungsbedarf, da bereits Maßnahmen ergriffen wurden, um z. B. seitens it@M die Preiskalkulation auf Basis echter IST-Kosten anzugehen. Hierbei muss allerdings zwingend darauf geachtet werden, dass der Prozess der KLR (und damit ist vor allem die Anwendung der Vorgaben im Buchungs- und Verrechnungsgeschäft gemeint) strikt eingehalten wird. Eine KLR steht und fällt mit der Buchungsqualität in der laufenden Bewirtschaftung und der Faktura. Ohne ein solches Vorgehen droht die KLR intern zu einem Aufwandstreiber zu werden, der keine belastbaren Aussagen zu PLAN- und IST-Kosten zulässt.

Es wurde eine Chance im Rahmen von MIT-KonkreT vertan, tatsächliche Transparenz in die Preisgestaltung zu bekommen, die auf Knopfdruck aus einem integrierten System (SPOT) generiert werden kann. Erst auf dieser Basis besteht die Möglichkeit, sich in der internen Diskussion um Kosten, Effizienz und Transparenz auf eine qualitative Ebene zu begeben. Erst dann ließe sich beispielsweise erörtern, weshalb einzelne Posten und / oder Kostentreiber bestehen und wie man sie gegebenenfalls beseitigen kann. Eine Auseinandersetzung darüber, woher die Zahlen stammen und ob sie richtig und gerechtfertigt sind, würde sich damit erübrigen.

Entscheidend bei alldem ist, die Mitarbeitenden der LHM für eine neue Sicht auf die KLR und die damit einhergehende Kostenbetrachtung zu gewinnen: Aufgrund der langjährigen haushalterischen bzw. kameralen Ausprägung der LHM als Ganzes und damit auch der IT vor MIT-KonkreT sind Nutzen und Werthaltigkeit einer KLR noch nicht bei allen Anwendern und Entscheidern angekommen. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.

Hierbei darf nicht der Fehler gemacht werden, die KLR als isolierte Lösung weiterzuentwickeln. Vielmehr gilt es, sie integriert, als Teil des Gesamtkonzeptes der LHM-Finanzen zu betrachten, zu hinterfragen, am Nutzen auszurichten und aufzubauen. Zielsetzung dieses Gesamtkonzepts muss es sein, für jeden Arbeitsbereich der LHM, die betriebs- und / oder verwaltungswirtschaftlichen Steuerungsaspekte zu schaffen, die benötigt werden, um wirtschaftlich und nachhaltig zu handeln.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.4.8 Aktuelle Preisgestaltung in den Preismodellen 1.0 und 2.0

Faktenlage:

Die gegenwärtige Verrechnungsstruktur der it@M basiert auf dem Preisbildungsmodell 1.0.

Das Modell sieht 5 Preiskategorien (A-E) vor, wobei die Preise für Services für Fachanwendungen in einem Spektrum von 3.000 bis 3.000.000 Euro angesiedelt sind – dies bedeutet, dass die vorhandenen Kategorien ein sehr großes Intervall abdecken.

Die gegenwärtigen pauschalierten Kategoriepreise für Business Services für Fachanwendungen wurden im Zuge des Stadtratsbeschlusses im Jahr 2013 (Beschluss vom 18.12.2013) verabschiedet.

Kategorie	Betreuungs-intensität	Kategoriegrenze	Kosten freigegeben SKA & DIR-STRAC 30.06.2014
Kategorie A	sehr intensiv	>= 1.500 h/ p.a.	3.498.900 € p.a.
Kategorie B	intensiv	>= 750 h/ p.a.	1.496.700 € p.a.
Kategorie C	normal	>= 250 h/ p.a.	499.800 € p.a.
Kategorie D	gering	>= 50 h/ p.a.	149.900 € p.a.
Kategorie E	sehr gering	< 50 h/ p.a.	31.300 € p.a.

Abbildung 30: Kategorien der Service-Preise

Die Prozesse der Kategorisierung basieren auf einem 3-stufigen Modell, wobei das „Einschätzungsvorgehen“ eine dominante Rolle hat und eine Prüfung in einem 1-jährigen Turnus erfolgen kann.

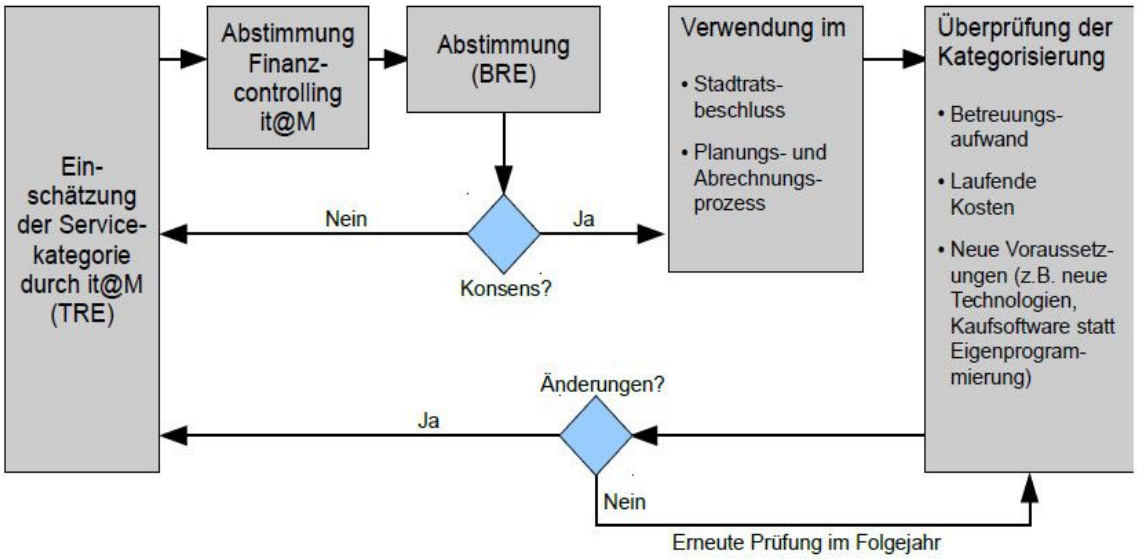


Abbildung 31: Die Prozesse der Kategorisierung

Aufwandsabhängige Leistungen (externes Personal / interne Mitarbeitende) berücksichtigen keine Mischkalkulation.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Das Preismodell enthält auch noch weitere Aspekte wie Arbeitsplatz und Telekommunikation (Mobilfunk, Festnetz und Datenverbindungen). Dieses Modell wird nur von it@M angewandt. Verrechnungen der Referate untereinander sind unwahrscheinlich und erfolgen wenn, dann nicht nach dem Preismodell.

Das Preisbildungsmodell 1.0 basiert auf einer Vollkostendeckung durch ein Preismodell auf Vollkostenbasis und eine Top-down-Kalkulation (Bottom-up-Kalkulation nicht möglich, da notwendige Datenbasis nicht vorhanden). Bei diesem Preismodell handelt es sich um einen „Zwischenschritt“ für drei Jahre (Gültigkeit bis 31.12.2017) – eine verbesserte Version des Preismodells ist in Vorbereitung.

Das Preisbildungsmodell 2.0

Das Preismodell 2.0 beinhaltet eine verfeinerte Vorgehensweise zur Preisfindung.

Bei diesem Modell, das derzeit entwickelt wird, sind die Basis für die Berechnung die Ist-Kosten des Jahres 2015. Für die Kalkulation des Preismodells 2.0 ist jedoch eine sehr viel detaillierte Leistungsdefinition vorgesehen als beim Preismodell 1.0. Deshalb wurde eine deutlich detailliertere Kostenbetrachtung als Basis herangezogen.

Der neue Ansatz unter der Bezeichnung „Baukasten für Services“ basiert auf einem Arbeitsergebnis der Arbeitsgruppe „Fachanwendungen näher ans Business“, in welchem das Serviceportfolio von it@M in Leistungsbausteinen beschrieben wird.

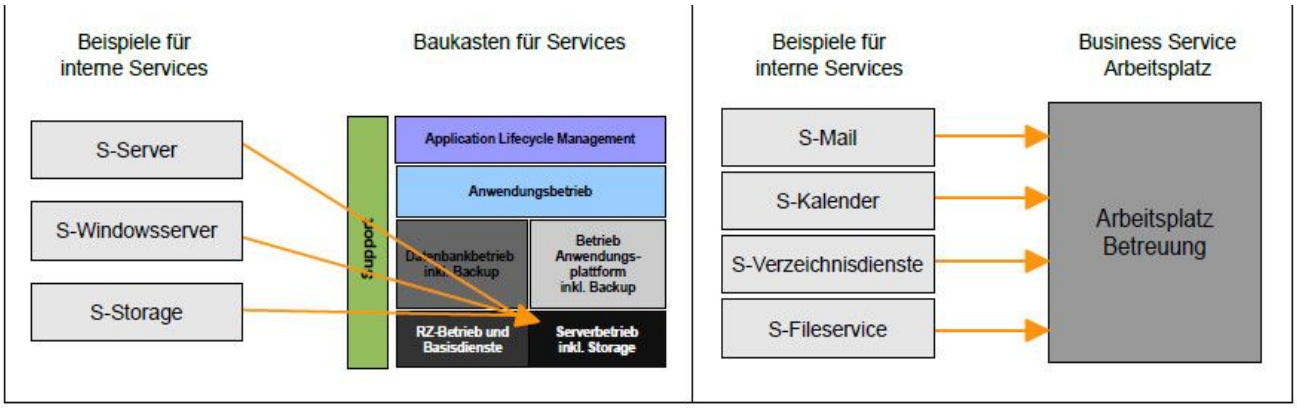


Abbildung 32: Baukasten für Services

Die Verrechnungen von aufwandsabhängigen Leistungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie dem Kunden nach dem jeweils angefallenen Aufwand in Rechnung gestellt werden.

Die im Rahmen des Projekts Preismodell 2.0 entwickelten Preise sollen möglichst stabil sein und zur Planungssicherheit der Kunden beitragen. Dennoch machen Änderungen in der Kostenbasis sowie in Leistungsangebot und -nachfrage eine fortlaufende Prüfung der Angemessenheit der Preise notwendig.

Das Preisbildungsmodell soll beispielsweise folgende Aspekte abbilden:

- individuelle Servicepreise
- Mischkalkulationssatz
- Ermöglichung von Steuerung
- stadtweite Akzeptanz
- Reduzierung der Gemeinkostenumlage
- Einbindung in den städtischen Haushalt
- Ermöglichung einer „beauftragungskonformen Abrechnung“

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

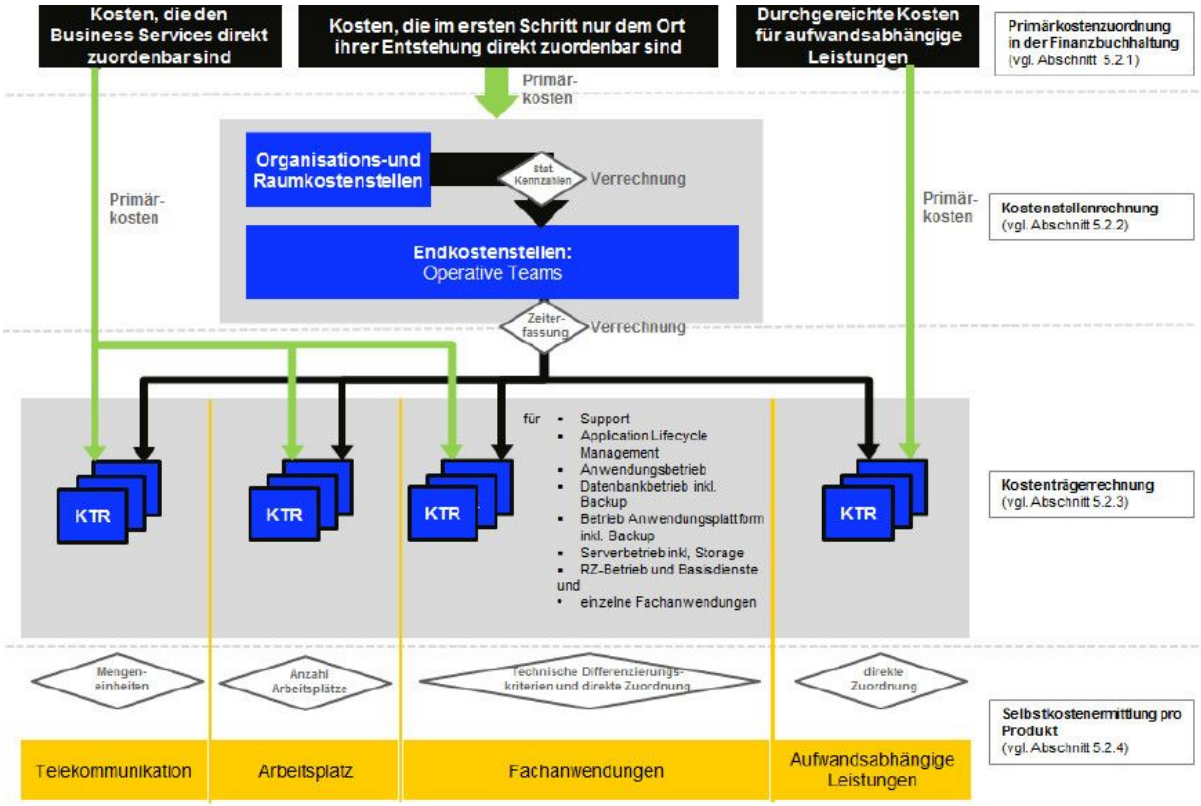


Abbildung 33: Grobkonzept Kostenzuordnung

Interviewaussagen:

Nach Ansicht vieler Interviewpartner entsprechen die Transparenz und der Detaillierungsgrad des Preisbildungsmodells 1.0 nicht den Erwartungen bzw. der Abnahmebereitschaft der Fachreferate. Details der Verrechnungen werden nur in seltenen Fällen genannt (trotz mehrfacher Nachfrage seitens der Fachreferate bei it@M bzgl. der Zusammensetzung der einzelnen Rechnungsposten erfolgt keine Reaktion). Dies frustriert die operativen Mitarbeitenden der Fachreferate. Als Beispiel wurden Kopien von fünf Rechnungen aus den Jahren 2015 und 2016 vorgelegt, die it@M dem Sozialreferat gestellt hatte. Seit Einführung des Preisbildungsmodells 1.0 seien die kalkulierten Preise grundsätzlich gestiegen. Rückfragen bzgl. der Kalkulationen seien mit dem Verweis, es handele sich bei diesen Informationen um Betriebsinterna, weitgehend nicht beantwortet worden.

Der Leistungskatalog (IT-Dienstleistungen) sei wenig transparent. Von einer Leistungserbringer-Leistungsempfängerbeziehung, zu der auch die Möglichkeit gehöre, Minderleistungen zu sanktionieren bzw. Abweichungen von der abgerufenen / beantragten Leistung Rechnung zu tragen, könne man nicht ausgehen.

In diesem Zusammenhang wird auch der Anschluss- und Benutzungszwang als problematisch gesehen, da sich der „Kunde“ bei Unzufriedenheit keines anderen Dienstleisters bedienen darf.

Zu bedenken wurde auch gegeben, dass für die Gebührenrechner, in deren Gebührenkalkulation auch die IT-Kosten einfließen, gestiegene IT-Kosten bei gleicher oder minderer Leistung einen der Politik und dem Bürger nur schwer vermittelbaren Grund für erforderliche Anpassungen der Gebührenhöhe darstellen.

STRAC bewertet die gegenwärtige Kalkulation z. B. für Fachverfahren der it@M für die Leistungsempfänger als „Black Box“. In der Zusammenarbeit mit den Referaten verfüge STRAC hingegen über den Einblick in die grundsätzliche Berechnungslogik und könne diese auch nachvollziehen (z. B. Berücksichtigung bzw. Herausrechnung von Gemeinkosten).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

In einigen Fachreferaten besteht eine spürbare Skepsis in Bezug auf das neue Preisbildungsmodell. Diese basiert hauptsächlich darauf, dass die Inhalte des neuen Modells / Entwurfs den Mitarbeitenden einiger Fachreferate noch nicht ausreichend bekannt sind.

Das Preismodell bewerten die Interviewpartner aus ihren Blickwinkeln unterschiedlich:

Die dIKAs bewerten die Preisfindung als intransparent und gegenüber der Zeit vor MIT-KonkreT als „unfair“ und „überteuert“. Vereinzelt wird davon gesprochen, dass die Zahlen „gewürfelt“ wurden.

Seitens STRAC wird darauf verwiesen, dass es sich bei den Preismodellen um eine Behelfslösung handele, da die bestehenden technischen und fachlichen KLR-Strukturen keine anderweitige Kalkulationsgrundlage zuließen. In die Kalkulation aktueller Leistungen sei viel Energie und betriebswirtschaftliches Wissen geflossen und das Konzept sei in sich stimmig.

it@M bewertet das Preismodell ebenfalls als Provisorium und verweist auf den Reviewprozess zum Preismodell 2.0. Es wird daneben darauf verwiesen, dass das Preismodell, unabhängig davon, wie es bewertet werde, zu einer neuen Herangehensweise an die IT-Preisgestaltung und Faktura sowie zu einem Wandel im Umgang mit den IT-Kosten geführt habe. Die Zahlen würden deutlich intensiver diskutiert, auch wenn diese Diskussionen in der Praxis häufig noch emotional und negativ behaftet seien.

Einschätzung:

Über den Status der Preismodelle 1 und 2 herrscht in der LHM kein einheitliches Verständnis. Die Preisfindung von it@M ist wiederholt Ziel von Kritik seitens der dIKAs und der SKA. Bemängelt wird, dass sich die Anzahl der Preis-Kategorien im Zuge der Einführung des neuen Modells im Jahr 2018 sehr deutlich erhöhen wird. Dies könnte eine erhebliche Steigerung des Kalkulationsaufwands bewirken.

An dieser Stelle ist auch mittelfristig keine Entspannung zu erwarten. Vielmehr müssten Lösungen gefunden werden, die die Lasten und Risiken der Preismodelle besser verteilen. Es müssen Prozesse installiert werden die die Preisfindung für die Abnehmer transparent machen. Daneben sind die Abrechnungsprozesse dahingehend zu gestalten, dass den Abnehmern zumindest ein subjektives Gefühl von Steuerbarkeit in der Abrechnung entsteht.

Gleichsam werden it@M und STRAC viel Überzeugungsarbeit leisten müssen, um das Vertrauen der IT gegenüber den Kunden wieder aufzubauen und die Sinnhaftigkeit der gesamten Refinanzierung zu vermitteln.

Es ist zwar in Grundzügen nachvollziehbar, dass die Preisfindung als „Internum“ gehandelt wird und entsprechende Aussagen getätigt werden („ein Anbieter am freien Markt legt seine Kalkulationen ja auch nicht offen“). Doch verträgt sich ein solches Verhalten nicht dem Gesamtbild einer Landeshauptstadt München, die an einem gemeinsamen Ziel arbeitet. Es wird vielmehr das Gefühl von „wir“ und „die“ bestärkt. In diesem Kontext wird auch der Anschluss- und Benutzungszwang von it@M zu einer besonderen Herausforderung für die interne Kommunikation, wenn bei den Fachreferaten das Gefühl des Ausgeliefertseins verändert werden soll. Gegenwärtig können sie jedenfalls weder nachvollziehen, wie Preise und Leistungen zustande kommen, noch haben sie Möglichkeiten, aktiv einzugreifen (z. B. durch Nichtbezahlung von Leistungen auf der Maßnahmenebene oder Anbieterwechsel auf der gesamtpolitischen Ebene).

Das aktuelle Modell zur Ermittlung der Verrechnungspreise der Leistungen von it@M orientiert sich an den Methoden zur Vollkostenumlage. Daraus resultiert im Ergebnis der Preis den it@M in Rechnung stellen muss. Eine leistungsorientierte Preisfindung, die sich an marktüblichen Preisen orientiert, ist so nicht möglich. Dieses Vorgehen wirkt sich in zweierlei Hinsicht negativ aus. Die Fachreferate müssen, auch aufgrund des Anschluss- und Benutzungszwangs, die Aufwände von it@M in Summe decken. Gleichzeitig wird it@M nicht die Möglichkeit gegeben, Preise nach marktüblichen Standards (z. B. auch unter Berücksichtigung von Investitionen in die Infrastruktur bzw. in technischen Trends) zu erheben – . In diesem Zusammenhang sei aber darauf hingewiesen, dass es sich bei diesen Standards nur um die methodische Anwendung handelt und nicht implizit eine Ausrichtung auf dem Markt gemeint ist. Im Ergebnis könnte eine Orientierung an marktüblichen Standards (z. B. ein Target-

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Costing-Modell) eine höhere Transparenz und in Summe eine Verschlankung der IT-Kosten für die Abnehmer bewirken.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.4.9 Fakturierung und Qualität der Buchungs- und Rechnungsstellungsprozesse

Faktenlage:

Seit dem 01.01.2012 stellt it@M Rechnungen. Diese gehen – papiergebunden, pro Referat / Eigenbetrieb und Buchungskreis – direkt an die Organisationseinheiten der dIKAs (Rechnungsempfänger). Gegenwärtig kalkuliert it@M Leistungen gegenüber den Fachreferaten und Eigenbetrieben gemäß dem Preisbildungsmodell 1.0 und stellt sie nach Erbringung in Rechnung. Die Faktura innerhalb der Kernverwaltung erfolgt als reine interne Leistungsverrechnung (ILV) auf Ebene einer kostenrechnerischen Betrachtung. Im Verhältnis eines Eigenbetriebs zur Kernverwaltung erfolgt die Verrechnung von Leistungen aus steuerlichen Gründen immer über eine Fakturierung mit Zahlungsstrom. Da it@M ebenfalls ein Eigenbetrieb ist, erfolgt die Fakturierung der Leistung gegenüber der Kernverwaltung ebenfalls über Rechnungsstellung und Zahlungsstrom. Erst nach einer etwaigen Rückführung von it@M in die Kernverwaltung als IT-Referat würden erbrachte Leistungen, je nach Ausgestaltung der künftigen internen Leistungsverrechnung, per ILV verrechnet.

Ergänzend zu der Rechnungsstellung von it@M existiert auch eine Rechnungsstellung von externen Unternehmen, nämlich dann, wenn Referate externe Unternehmen in Eigenregie beauftragen. Analog zur Rechnungsstellung von it@M werden die Rechnungen der externen Unternehmen je Leistung papiergebunden erstellt und direkt an die Organisationseinheit der dIKAs der jeweiligen Referate / Eigenbetriebe adressiert. In Einzelfällen stellen die externen Lieferanten aber auch Rechnungen an it@M und it@M reicht diese an die dIKAs weiter / durch.

Sowohl die Rechnungen von it@M als auch die der externen Dienstleister werden entsprechenden Verrechnungskostenstellen direkt zugeordnet.

Um Rechnungen nachvollziehbar sowie zeitgerecht und inhaltlich transparent zu machen, wurden folgende Maßnahmen umgesetzt:

- ab 2013: Abgestimmtes Muster für Rechnungen
- ab 2014: Kopien der Originalrechnungen von Externen werden der Rechnung beigefügt.

Auf diese Weise soll die Transparenz und Zuordenbarkeit der Rechnungen auf die Verrechnungskostenstellen gewährleistet werden – offizielle Begründung dafür war der Feststellungsvermerk.

Laut „it@M-Strategie 2016 bis 2020“ werden ab Anfang 2019 alle getätigten Beschaffungen über das stadtweite SRM-SAP-System abgewickelt; dies soll die Grundlage für eine transparente Abrechnung bilden.

„Mit der Umstellung des Beschaffungsprozesses, der dann über das entsprechende SAP-Modul abgewickelt wird, lassen sich die Fakturierung und die Buchungsvorgänge, entsprechend automatisiert, deutlich straffen und gleichzeitig erhöht sich die Transparenz der Abrechnung für den Kunden.“

„Durch die Fakturierung auf elektronische Weise an unsere Kunden können diese die Rechnungen in ihre IT-gestützten Systeme einbinden und dort entsprechend weiter verarbeiten. Die Abwicklung beschleunigt sich bei it@M wie bei den Kunden deutlich; gleichzeitig fällt auch weniger Papier an.“

Außerhalb von it@M können diese beiden Zitate aus der it@M-Strategie derzeit, quasi nur als „Absichtserklärung“ mit einem Zeithorizont von 4 bis 5 Jahren gewertet werden.

Interviewaussagen:

Viele Interviewpartner bemängeln, dass Leistungen fakturiert werden, die nicht beauftragt wurden. Zudem wichen einige fakturierte Leistungen von den Vereinbarungen ab (nach oben und nach unten). Die Fachreferate hätten keine Möglichkeit, unstimmige Leistungen nicht zu bezahlen (Anfragen bzgl. Korrektur der Rechnungen ergäben keine sinnvollen Lösungen).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Leistungen wurden oft nicht differenziert, mitunter wurden unterschiedliche Leistungen gemeinsam abgerechnet – sie seien damit nicht nachvollziehbar. Die Aufteilung auf unterschiedliche Abrechnungsnummern werde aufgrund des it@M-internen Verwaltungsaufwandes evtl. vermieden.

Die Situation bei den Eigenbetrieben sei anders. Eigenbetriebe könnten die Zahlung unstimmiger Rechnungen durchaus verweigern. Aus ihren eigenen Verpflichtungen heraus dürfen Eigenbetriebe derartige Rechnungen grundsätzlich auch gar nicht begleichen.

Für die Fachreferate gebe es keine Möglichkeit, die Leistungserstellung und / oder Höhe der Verrechnungen zwischen der Kalkulation einer Leistung und der Rechnungsstellung für eine (eventuell) erbrachte Leistung zu beeinflussen. Die Preiskalkulation der Leistungen von it@M müsse von der Höhe der Budgets der Referate / dIKAs entkoppelt werden. Die Gestaltung und Implementierung der Preisbildungsprozesse solle stärker iterativ mit den abnehmenden Fachreferaten (Umfang, Preisgestaltung und Kalkulation) abgestimmt werden. So könnte it@M direkt von den Abnehmern sowohl ein aktuelles Stimmungsbild gewinnen als auch Methodenwissen aus der Zeit vor MIT-KonkreT sichern.

Interviewaussagen zufolge ist die Grundlage der Steuerung der LHM der Haushalt (in den Eigenbetrieben die Wirtschaftspläne) bzw. das daraus abgeleitete Budget. Alle Rechnungen (unabhängig von ihrer Korrektheit und der ursprünglichen Höhe) müssen bezahlt werden. Es bewirke, dass geplante Budgets nur schwerlich eingehalten werden könnten, wenn aufgrund abweichender Rechnungsstellungen eine Überziehung drohe. Dennoch würden einige Forderungen der it@M durch dIKAs nicht beglichen – dies resultiert in der Tatsache, dass it@M hohe Forderungen offen habe.

Das Resultat sei eine „Aufblähung des Haushalts“ aufgrund notwendiger Nachträge und Beschlüsse (Nachtragshaushalt). Steuerungspolitische Ansätze im Sinne einer verbindlichen Leistungsvereinbarung mit entsprechenden Sanktionierungsmöglichkeiten existierten nicht flächendeckend. Selbst dort, wo sie geschlossen würden, ergebe sich aus der gelebten Praxis heraus keine Planungssicherheit für das Fachreferat.

Mit den aktuellen Gegebenheiten sei es nur eingeschränkt möglich, die fakturierten Leistungen nachzuvollziehen. Rückfragen der Fachreferate bei der Buchhaltung zwecks Klärung der Sachlage liefen ins Leere, da als Ansprechpartner die Debitorenbuchhalter fungierten – und nicht die eigentlichen Wissensträger aus dem Projektgeschäft. Sowohl die Qualität der Rechnungen als auch ihre Zuordnung sei oft unzureichend.

Im Bereich der Rechnungsstellungsprozesse seien Prozesse mit klaren Zuständigkeiten und Übergabepunkten bereits definiert und etabliert. Darüber hinaus sei ein LHM-weites Verständnis der periodenbezogenen Verrechnungen dringend herzustellen.

Einschätzung:

Auch wenn es sich bei der Faktura von Leistungen letztlich um ein Nebenprodukt der erbrachten und abgerufenen Leistungen handelt, darf man die Emotionen hinter der Faktura nicht außer Acht lassen. Für die Eigenbetriebe ist die Faktura kein „Nebenprodukt“. Denn aus ihr entsteht (bei richtiger Rechnung) eine Zahlungsverpflichtung gegenüber it@M.

Mit den Leistungen steht und fällt letztlich das Finanzierungs- und Refinanzierungsmodell der IT der LHM. Mit der Faktura existiert ein Übergabepunkt zwischen it@M und den abnehmenden Fachreferaten, der sich nicht auf einer übergeordneten Ebene befindet, sondern auf einer absolut operativen Ebene. Anders als z. B. auf der Ebene von MIT-KonkreT, die für den Einzelnen sehr abstrakt ist, stehen hinter den gestellten Rechnungen von it@M und den darauf basierenden Beträgen nachvollziehbare Leistungen und ein sehr subjektives Empfinden von Angemessenheit. Dieser Eindruck potenziert sich mit den Erfahrungen der dIKAs aus der Zeit vor MIT-KonkreT. Hier können detaillierte Vergleiche gegenüber einer Zeit vor der Umstellung gezogen werden („früher hat das so viel gekostet“). Auch diese Eindrücke spielen in der Unzufriedenheit mit der Faktura eine wesentliche Rolle.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Höhe der Rechnungen zwar als problematisch, da „zu hoch im Vergleich zu früher“ angesehen wird; dass dieses Delta aber akzeptiert würde, wenn es

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

nachvollziehbar wäre und auf Rückfragen angemessen reagiert würde. Auch hier haben die Eigenbetriebe wieder eine etwas andere Sicht. Die höheren Kosten für IT können durchaus Auswirkung auf die Finanzsituation der Eigenbetriebe haben. Es muss mit diesen erhöhten Aufwänden zumindest entsprechend umgegangen werden.

Angemessenheit würde hier bedeuten, dass es eine dokumentierte und nachvollziehbare Erläuterung von Abweichungen und fakturierten Leistungen ohne Auftrag gäbe. Da auf Rückfragen der Referate jedoch nicht die Leistungserbringer als Ansprechpartner fungieren, sondern die Debitorenbuchhalter von it@M, kann dieses Sicherheitsgefühl nicht hergestellt werden. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, vor allem, um das bereits zerstörte Vertrauen wieder aufzubauen.

Was im Innenverhältnis zwischen it@M und den Fachreferaten nicht passieren darf, ist eine Fakturierung nicht erbrachter Leistungen. In der Vergangenheit ist es wiederholt zu Fällen gekommen, in den Leistungen (z. B. allgemeine Overheads von it@M) periodisch fakturiert wurden, ohne dass es ein Auftragsverhältnis oder eine anderweitige Vereinbarung gegeben hat. Aufgrund des Fehlens von Sanktionierungsmechanismen müssen auch diese Leistungen gezahlt werden. An dieser Stelle sind sowohl das Berechnungsmodell der Abnehmerpreise für die Fachreferate (heute ein „Betriebsgeheimnis“) für die monatlichen Abrechnungen als auch die bereits erwähnten Mechanismen für eine Anpassung der Rechnungsbeträge zu analysieren und strukturiert wieder aufzubauen.

Das Preisbildungsmodell 2.0 soll eine detaillierte Kalkulation ermöglichen. Somit sollten die Schätzungen der ursprünglichen Preise eine bessere Genauigkeit erzielen. Dies könnte dazu beitragen, dass die „Preisangebote“ von it@M verbindlich und unveränderlich werden – sodass Nachtragshaushaltsverfahren der Fachreferate überflüssig werden.

Das zukünftige Preisbildungsmodell und die in der Faktenlage erwähnten Ziele für die kommenden Jahre allein werden die Fakturierung und Qualität der Buchungs- und Rechnungsstellungsprozesse jedoch nicht verbessern. An dieser Stelle ist eine umfassende Betrachtung der Struktur der Finanzprozesse notwendig.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.5 IT-Landschaft (Architektur, Anwendungen, Infrastruktur, Technologien)

2.5.1 Architektur- und Informationsmanagement

Faktenlage:

Die Anzahl der Anwendungen und der damit verbundenen Systeme der LHM ist aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenbereiche in den Referaten und Eigenbetrieben sehr hoch.

Aktuell sind 820 Anwendungen (Fachanwendungen, Bürokommunikation, Hilfsmittel) und 376 Infrastrukturelemente (Betriebssysteme, Datenbanken, Frameworks, Plattformen, Programmiersprachen) dokumentiert, die in den Referaten und Eigenbetrieben für die Abwicklung der Prozesse mit den Bürgern, Unternehmen, Partnern sowie für interne Prozesse genutzt werden.[5]

Referat / Eigenbetrieb	Anzahl Anwendungen
Baureferat	114
it@M	80
Kreisverwaltungsreferat	76
Sozialreferat	70
Direktorium	43
Kommunalreferat	40
Kulturreferat	33
Stadtkämmerei	32
Referat für Bildung und Sport	32
Personal- und Organisationsreferat	32
Referat für Stadtplanung und Bauordnung	25
Referat für Gesundheit und Umwelt	21
Referat für Arbeit und Wirtschaft	5
(keine Angabe: 217)	

Tabelle 14: Von den Referaten und Eigenbetrieben genutzte Anwendungen

Anzahl Nutzer	Anzahl Anwendungen
1 bis 10	135
11 bis 40	122
41 bis 100	100

[5]Alle Zahlen basieren auf einer Auswertung aus dem Tool Iteraplan vom 07.03.2016.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Anzahl Nutzer	Anzahl Anwendungen
101 bis 400	111
401 bis 1.000	41
über 1.000	147
(keine Angabe: 135; 29 Anwendungen werden über Schnittstellen verwendet)	

Tabelle 15: Anwendungen mit Nutzerzahlen

Vor der Umsetzung von MIT-KonkreT haben die dezentralen IT-Einheiten Lösungen für den Einsatz in ihrem Referat, Abteilung oder Eigenbetrieb beschafft oder entwickelt. Es wurde nur selten geprüft, ob es in anderen Bereichen ähnlichen Bedarf gab. Hierdurch gibt es heute unterschiedliche Anwendungen mit ähnlicher Funktionalität sowie verschiedene Infrastrukturelemente mit gleichem Einsatzbereich.

Standard-Infrastrukturelemente nach Bereich	
Anwendungsplattform	15
Datenbank	8
Server Betriebssystem	18
Server Plattform	10
Integrationsplattform	7
Webserver	3

Tabelle 16: Anzahl der Standard-Infrastrukturelemente

Eine Ausnahme ist die Beschaffung der SAP-Lösungen für das Rechnungswesen in der Stadtkämmerei und die Personalverwaltung im Personal- und Organisationsreferat. Die frühe Einführung von SAP, der Grundsatzbeschluss von 1998, für das Rechnungswesen im weitesten Sinne der LHM vorrangig SAP-Komponenten einzusetzen, und der Strategiebeschluss aus dem Jahr 2011 haben zu einer Konsolidierung der Anwendungen beim Münchner Kommunalen Rechnungswesen und der Personalverwaltung geführt. Allerdings betreibt die LHM aktuell sieben SAP-Systeme (Personal- und Organisationsreferat, Stadtkämmerei, it@M, Abfallwirtschaftsbetriebe, Stadtentwässerung, Markthallen und Kammerspiele).

Eine weitere Ausnahme ist die von der LHM entwickelte KOI-Anwendungsplattform. Mit Hilfe von KOI entwickelt it@M in enger Zusammenarbeit mit den Referaten und dIKAs in kurzer Zeit Anwendungen für die Datenverwaltung, datengetriebenen Workflow und begrenzt komplexe Berechnungslogik. Die schlanke Systemarchitektur und die Wiederverwendung eines Großteils der bestehenden Komponenten unterstützen die Entwicklung, Pflege und den Betrieb von ca. 150 in der Regel mittelgroßen Verfahren. Der Entwicklungsprozess auf Basis des KOI-Frameworks ist darauf ausgelegt, mit wenig Dokumentation und in direkter Kommunikation mit den dIKAs innerhalb kurzer Zeit / mit begrenztem Aufwand eine pragmatische Lösung umzusetzen.

Seit einem Stadtratsbeschluss von 2006 wird bei der Auswahl von Anwendungen und Infrastrukturelementen der Einsatz von herstellerunabhängigen Lösungen bevorzugt. Als Folge wird Open Source Software in der IT-Landschaft der LHM aktuell in den folgenden Bereichen eingesetzt:

- serverseitiges Betriebssystem, Middleware und Anwendungen (z. B. Linux, JBoss, Apache Tomcat, Apache HTTP Server, MySQL, PostgreSQL, MediaWiki)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- Softwareentwicklung und -betrieb (z. B. Eclipse, Ant, Subversion, Jenkins, Mantis, Perl, PHP, Python, Java, nagios, OpenAudit)
- clientseitiges Betriebssystem und Anwendungen (Linux, KDE, Firefox, Thunderbird, LibreOffice, OpenOffice)

Beim Einsatz von Open Source Software auf der Serverseite, für die Entwicklung und im Betrieb entspricht die Situation der LHM dem, was auch in vielen anderen Organisationen in der Verwaltung und Privatwirtschaft üblich ist. Es gibt in diesen Bereichen keine Probleme oder Kritik.

Beim Einsatz von Open Source Software auf dem Client hat sich gezeigt, dass entgegen der Erwartung aus 2006 Linux als Betriebssystem keinen relevanten Marktanteil hat. Auch OpenOffice bzw. LibreOffice wird in der Regel nur von Privatpersonen, Universitäten, Schulen oder kleinen und mittelständischen Unternehmen genutzt. Obwohl beide Produkte auf Linux, Windows und MacOS verfügbar sind ist der Marktanteil gering. Ähnlich ist die Situation beim E-Mail-Client Thunderbird. Im Gegensatz dazu hat sich Firefox als einer der führenden Browser etabliert.

Durch MIT-KonkreT wurden die Rollen der Fach- und IT-Architekten eingeführt. Aktuell sind ca. 50 Mitarbeitende in diesen Rollen tätig. Diese sollen sich gemeinsam um die Weiterentwicklung der IT-Landschaft und die Optimierung der Geschäftsprozesse durch IT-Unterstützung kümmern. Neben der Wahrnehmung der zugehörigen Aufgaben und dem Treffen von Entscheidungen nach dem Prozessmodell sind das Facharchitektenboard und das IT-Architektenboard die Gremien, die gemeinsame Meinungsbilder zu strategischen Vorgaben entwickeln. Diese Vorschläge tragen sie in die Managementgremien und tragen so zu wichtigen operativen Entscheidungen und der Entwicklung der IT-Strategie der LHM bei.

Interviewaussagen:

Die Vielfalt der Anwendungen und die Komplexität der IT-Landschaft seien ein Problem. Die Anzahl der Verfahren wachse eher als dass ähnliche Verfahren konsolidiert würden. Bei der Einführung von neuen Anwendungen blieben die alten oft noch erhalten, um auf alte Daten / Fälle zugreifen zu können. Eine Migration der Daten in das neue System fände meist nicht statt.

Die Zusammenarbeit zwischen Fach- und IT-Architekten(innen) funktioniere gut. Die Architekten(innen) werden von allen Stakeholdern als wichtig und kompetent bewertet.

Die IT-Architekten(innen) spielten bei wichtigen Entscheidungen eine schwache Rolle. Viele Entscheidungen würden durch die Referate, den IT-Beirat oder Stadtratsbeschlüsse getroffen. Das Architektenboard verschaffe sich zu wenig Gehör in den anderen Gremien.

Sowohl bei den Fach- als auch IT-Architekten(innen) sei ein generelles SAP-Know-how zu wenig ausgeprägt, was dazu führe, dass mögliche Lösungen im SAP-Kontext im Rahmen der Architektur- bzw. Einsatzentscheidung nicht oder nicht näher betrachtet würden.

Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der IT und zur Optimierung würden seit Jahren verschoben.

Einschätzung:

Die Erfassung der IT-Landschaft in Iteraplan ist ein wichtiges Hilfsmittel, um die große Anzahl der Anwendungen zu verwalten, Abhängigkeiten bei Änderungen zu erkennen und die Lebenszyklen zu managen. Die Datenbasis muss weiter ergänzt und aktualisiert werden.

Für große und kritische Verfahren und Plattformen (z. B. SAP und AKDB) fehlen Roadmaps, über die eine strategische Steuerung des Einsatzes und der Weiterentwicklung erfolgen kann. An den Entscheidungspunkten zu Beginn der Definition von Vorhaben, bei der Priorisierung von Vorhaben und bei der MBUC-Entscheidung fehlen diese Informationen.

Es gibt keine strategische Initiative zur Konsolidierung von Anwendungen. Stattdessen werden weiter referatsspezifische Lösungen umgesetzt (z. B. für CRM, Dokumentenmanagement, Geodaten, Projektmanagement und Raumverwaltung).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Die KOI-Lösungsplattform bietet die Möglichkeit zur Standardisierung, auch wenn individuelle Anwendungen für die Referate entwickelt werden, da diese die gleichen Infrastrukturelemente nutzen. Außerdem sorgt der agile Entwicklungsansatz dafür, dass sich die Referate auf die dringend erforderliche Funktionalität fokussieren. Der Einsatz der KOI-Plattform ist aktuell auf einen bestimmten Typ von Anwendungen begrenzt. Die Ausweitung der Plattform ist durch die personelle Situation in der KOI-Entwicklungsgruppe beschränkt.

Mit den Rollen der Facharchitekten(innen), IT-Architekten(innen)/in und den Architekturboards sind die Governance-Strukturen vorhanden, die für eine strategische und operative Gestaltung der LHM IT erforderlich sind. Die handelnden Personen nehmen diese Aufgaben noch nicht ausreichend wahr. In anderen Organisationen bilden die Architekten oft eine Gruppe, die zu weit vom operativen Geschäft entfernt („aus dem Elfenbeinturm“) agiert. Dies ist bei der LHM nicht der Fall. Die Architekten auch als Projektleitungen oder Begleiter sind bei wichtigen Vorhaben / Projekten beteiligt. Die Referate akzeptieren die Facharchitekten nicht als Prozessoptimierer, sondern sehen deren Aufgabe in der Erhebung und Dokumentation von Anforderungen. Sie können keine Fachlandkarten oder Bebauungspläne entwickeln, die für eine strategische Entwicklung der IT-Landschaft erforderlich sind. Die IT-Architekten(innen) werden durch die Größe und die bestehenden Altlasten der LHM IT ausgebremst. Für Optimierungen oder Innovationen gibt es bei den Entscheidern(innen) in der aktuellen Situation wenig Verständnis.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.5.2 Betrieb

Faktenlage:

Den Anwendern gegenüber wird die Erbringung von IT-Leistungen in Form von Business Services angeboten. Ein Business Service (z. B. Arbeitsplatz bereitstellen) besteht in der Regel aus mehreren IT-Services (z. B. Netzwerk, Client, Speicherplatz, Anwendungen für Kalender und Bürokommunikation). Business Services können Produkte (Arbeitsplatz) oder Dienstleistungen (Hilfe bei Störungen) umfassen.

Die LHM hat IT-Prozesse nach dem ITIL v3 Standard (IT Infrastructure Library) definiert, um die Business und IT-Services mit dem erforderlichen Leistungsniveau zu erbringen. Für Dienstleistungen liefern die IT-Prozesse direkt die Ergebnisse (z. B. Beseitigung einer Störung), für Produkte unterstützen die IT-Prozesse die Bereitstellung mit der erforderlichen Qualität (z. B. Überwachung von Netzwerk und Servern). Die folgenden IT-Prozesse sind etabliert:

- Incident Management: Wiederherstellung von gestörten IT-Services
- Problem Management: Analyse und Beseitigung von Problemen an IT-Services
- Request Fulfillment: Abruf von Leistungen und Bearbeitung von allgemeinen Benutzeranfragen
- Change Management: Einführung von Änderungen an IT-Services bei minimaler Unterbrechung ihrer Verfügbarkeit
- Access Management: Steuerung und Kontrolle von Zugriffen (physisch und über IT-Systeme) auf die ITK-Systeme und ITK-Infrastruktur
- Event Management: Identifizierung, Überwachung und Behandlung von Ereignissen, die auf oder an ITK-Systemen und der ITK-Infrastruktur auftreten
- IT Operations Control: Steuerung und Kontrolle von wiederkehrenden oder einmalig geplanten Abläufen / Prozessen und Erstellung von entsprechenden Berichten

Die IT-Prozesse werden von Mitarbeitenden mit entsprechenden Rollen ausgeführt (z. B. Administratoren, Service Desk-Spezialisten, IT-Architekten, IT-Ingenieure, Komponentenverantwortliche, Serviceverantwortliche, Service Level Manager), die mit den notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen ausgestattet sind, um die entsprechenden Aufgaben zu erfüllen.

Die Verantwortung für die Durchführung der IT-Prozesse ist auf it@M, die dIKAs bzw. FTDs in den Referaten und Eigenbetrieben sowie einen externen Dienstleister für das Referat für Bildung und Sport verteilt.

it@M ist für den Betrieb (inkl. Bereitstellung und Wartung / Pflege) der TK- und Videodienste, der Netzwerke und zugehörigen Sicherheitskomponenten (außer pädagogisches Netz und Bibliothekennetz), die ITK-Systeme und ITK-Infrastruktur (Produktion, Betrieb und Entwicklung), die Werkzeuge (Entwicklung und Betrieb) und die IT-Anwendungen inkl. der damit verbundenen Dienstleistungen verantwortlich.

Der zugehörige Geschäftsbereich Betrieb besitzt ca. 250 Mitarbeitende und gliedert sich in vier Servicebereiche.

Der Servicebereich Applikationen, Datenbanken, Werkzeuge ist für den Betrieb der Anwendungen, Middleware, Datenbanken, Werkzeuge und Konfigurationsdatenbanken verantwortlich. Zusätzlich verantwortet er das zentrale Betriebsübernahmemanagement, um den Übergang von Änderungen in den Produktionsbetrieb mit der erforderlichen Qualität vorzubereiten, und koordiniert die Durchführung von Änderungen über den Release-Management-Prozess.

Der Servicebereich Rechenzentrum, Infrastruktur ist für den Betrieb der Infrastrukturen im Rechenzentrum und deren Wiederherstellung im Notfall verantwortlich. Dies umfasst die

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Gebäudeinfrastruktur, Serversysteme und Storagesysteme, die Datenspeicher inklusive Sicherung und Wiederherstellung, die zentralen Drucksysteme sowie die Steuerung aller zentralen Abläufe.

Der Servicebereich Netzwerk, Security, dezentrale Systeme, TK ist für den Betrieb der dezentralen Infrastrukturen verantwortlich, die von it@M betreut werden. Dies umfasst das Netzwerk, die stadtweiten Telefonie- und Mobilfunkkomponenten sowie das technische Sicherheitsmanagement für alle Netze und Zugänge.

Der Servicebereich Kundenservice ist verantwortlich für die Betreuung der dIKAs, Kooperationspartner und Anwender, die direkt mit it@M Kontakt aufnehmen. Dies umfasst den Service Desk zur Behebung von Störungen und Bearbeitung von Anfragen / Aufträgen[6], das Service Level Management (Abschluss von Servicevereinbarungen und Überprüfung der Qualität der Services) sowie die Bereitstellung der Arbeitsplätze und der zugehörigen Infrastruktur für die Verteilung und Aktualisierung.

Die dIKAs bzw. FTDs sind für den Betrieb der noch nicht übergebenen bzw. in eigener Verantwortung beschafften ITK-Systeme und ITK-Infrastruktur, Werkzeuge und IT-Anwendungen verantwortlich sowie für den Betrieb der Clients (inkl. besonderer Hardware) und der damit verbundenen Dienstleistungen.

Für die Betreuung der Anwender gibt es qualifizierte Service Desks oder Help Desks / Hotlines in den FTDs. Die weitere Organisation ist von der Größe, der Struktur und den Aufgaben der unterstützenden Referate / Eigenbetriebe anhängig.

Interviewaussagen:

Die Referate begrüßen bei den dIKAs die Nähe und schnellen Reaktionen der IT-Unterstützung vor Ort, das Engagement, die Kundenorientierung und die Leistungsfähigkeit. it@M wird als zu schwerfällig wahrgenommen, wenn kurzfristiger Handlungsbedarf besteht.

it@M kritisiert, dass durch die Aufgabenteilung zwischen den dIKAs / FTDs und it@M die Ende-zu-Ende-Leistungserbringung bei den Anwendern erschwert wird. Entwicklungen, die auf Seiten der dIKAs durchgeführt würden, führten immer wieder zu Überraschungen bei it@M.

Laut it@M wird die Verfügbarkeit der Business Services aktuell nicht gemessen sondern aus den gemeldeten Störungen abgeleitet. Auch bei den IT-Services ist die regelmäßige Messung nur für einen kleinen Teil aufgesetzt.

Das Kooperationsmodell für das Baureferat zur Erbringung von Arbeitsplatzleistungen durch it@M wird vom dIKA und von it@M als ungeeignet bewertet. Die Auseinandersetzungen der Beteiligten hätten zu Spannungen bis in die Führungsebene geführt. Bis heute sei keine Servicevereinbarung für die Arbeitsplatzleistungen abgeschlossen.

STRAC sieht immer wieder Probleme bei der Übergabe von Anwendungen aus der Entwicklung in den Betrieb und beim Operationalisieren der zugehörigen Abläufe und Rollen, insbesondere auch im Infrastrukturbereich. Der Stellenaufbau und die Stellenbesetzung im Betrieb rechtzeitig vor der Übergabe gelinge nur selten, obwohl in der Regel ausreichend Vorlauf gegeben wäre. Fehlerbereinigungen und Problembehebungen aus dem Betrieb fänden nicht ausreichend Rückfluss in die Entwicklung bzw. das LifeCycle- / Release-Management.

Dokumentationen, welche im Rahmen der Entwicklung oder Neueinrichtung erstellt würden, würden sehr schnell ihren Wert verlieren, in den Fällen, in denen sie nicht vom Betrieb konsequent weiter gepflegt würden.

Einschätzung:

Die wesentlichen Betriebsprozesse sind dokumentiert, zum Großteil vollständig eingeführt und liefern ausreichend gute Ergebnisse bei den Dienstleistungen und den meisten IT-Services (Netzwerk,

[6]Bei der Behebung von Störungen können weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Servicebereichen von it@M eingebunden werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Storage, Serverleistung, Client, Fachanwendungen). Einzelne Prozesse werden noch ergänzt oder verbessert.

Mängel in einzelnen Produkten können nur zum Teil durch den Betrieb abgefangen werden. Sie erzeugen aber hohen Aufwand beim Betrieb und Unzufriedenheit bei den Kunden, die dem Betrieb gegenüber geäußert wird. Die zweistufige Serviceerbringung verstärkt in solchen Fällen Schuldzuweisungen zwischen den beteiligten Organisationen.

Die Werkzeuge zur Unterstützung und Befähigung eines effizienten und effektiven Betriebs werden noch nicht ausreichend genutzt bzw. befinden sich im Aufbau (CMDB, Ticketing Tool, Wissensdatenbanken, Überwachungswerkzeuge).

Dezentrale Service Desks und FTD Einheiten sind je nach Größe unterschiedlich und mit Blick auf schnelle Reaktionsfähigkeit organisiert. Dies ist eine Stärke bei der Leistungserbringung gegenüber den Referaten und Anwendern. it@M ist aktuell nicht oder nur bedingt in der Lage, vergleichbar agil zu agieren. Das führt oft zur Eskalation bis zur höchsten Führungsebene.

Da keine ausreichende Ende-zu-Ende-Messung der Serviceleistungen erfolgt und die Verantwortung für die Leistung in der Regel bei zwei unterschiedlichen Organisationseinheiten liegt, können nur schwer Aussagen über die Qualität der Services getroffen und Kritik nur schwer bewertet werden. Zum Beispiel ist die Erstlösungsrate für die Störungsmeldungen eine Kennzahl für die Leistungsfähigkeit des Service Desks. Trotz der klaren Definition dieser Kennzahl im zugehörigen Prozesssteckbrief liefern die Service Desks und Help Desks / Hotlines jedoch unterschiedliche Interpretationen dieser Kennzahl, die keinen Vergleich ermöglichen. Auch die Messung der Kundenzufriedenheit durch die Referate ist nicht einheitlich. Einzige Ausnahme ist die stadtweite Nutzerbefragung.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.5.3 Infrastruktur

Faktenlage

Eine Vielzahl der Anwendungen ist älter als 5 Jahre. Für diese Anwendungen häufen sich Störungen. Der Aufwand für Wartung und Pflege wächst und es entstehen Sicherheitsrisiken. Die Hersteller stellen den Support ein, die LHM wird abhängig von kleinen Spezialunternehmen.

Alter der Anwendungen	
vor 2011	294
ab 2011	294
(keine Angabe: 232)	

Alter der Infrastrukturelemente	
vor 2011	96
ab 2011	33
(keine Angabe: 247)	

Tabelle 17: Lebensdauer von Anwendungen und Infrastruktur

Zu Beginn von MIT-KonkreT waren ca. 80 % der Systeme (Server, Netzwerk) abgeschrieben. Diese Situation hat sich zu Beginn von MIT-KonkreT noch verschlechtert, da das Budget für Investitionen bei it@M lag und die Betriebsübernahmen der Systeme über einen längeren Zeitraum durchgeführt wurden.

Mit MIT-KonkreT wurden 56 Betriebsstandorte in 16 dezentrale Serverräume sowie ein neues, modernes Rechenzentrum und ein bestehendes Rechenzentrum überführt. Bis Ende 2017 sollen ein zweites neues Rechenzentrum in Betrieb genommen und alle dezentralen Serverräume sowie das alte Rechenzentrum abgelöst werden.

it@M hat in den letzten Jahren neben den Betriebsübernahmen eine Reihe von Modernisierungsmaßnahmen umgesetzt. Der Großteil der Maßnahmen ist noch nicht abgeschlossen:

- Rechenzentrums-Neubau und Konsolidierung der 56 Betriebsstandorte
- Räumung des alten Backup-Rechenzentrums – abgeschlossen
- Maßnahmen zur Stabilisierung nicht gewarteter Systeme und Anwendungen (BeST)
- Modernisierung der Netzwerk- und Security Infrastruktur (NeSsi)
- Aufbau zentrales Filesystem (ZenDa)
- Ablösung Kalender- und E-Mail-Systeme (MigMaK)
- Ablösung der zentralen Telefon- und Call-Center-Anlage (Neue ZTS)
- Aufbau der Infrastruktur für Anwendungen (MiA) – abgeschlossen
- Migration der Großrechnerverfahren (MiGroV) – abgeschlossen

Die Fokussierung auf den Open Source-basierten Client hat zu entsprechend hohen Investitionen in die zugehörige Infrastruktur geführt, gleichzeitig aber hohe Investitionen in Microsoft-(MS)-Lizenzkäufe, MS-Betriebssystemwechsel und dadurch getriebene PC-Neubeschaffungen vermieden. Eine vergleichende Betrachtung der Kosten, die bei der Verwendung der MS-Produkte für Office und

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Betriebssystem entstanden wären, wurde im Rahmen eines Stadtratsantrages Ende 2012 erstellt und veröffentlicht.[7] Aufwände für das Lizenzmanagement, die für MS-Produkte im Gegensatz zu Open Source-Produkten erforderlich sind, wurden dabei nicht berücksichtigt.

Da die Microsoft-Produkte eine viel größere Verbreitung im Markt haben und viele Software-Produkte auf Windows aber nicht auf Linux Client laufen, ist für den Austausch mit Partnern (ca. 10 % der Mitarbeitenden ohne RBS müssen veränderbare Dokumente austauschen) sowie für den Einsatz bestimmter Anwendungen ein Windows Client erforderlich. Dieser wurde in den letzten Jahren von den betroffenen Referaten in eigener Verantwortung aufgebaut und auf die besonderen Anforderungen des jeweiligen Referats zugeschnitten (s. auch Kapitel 2.5.5).

Ab Mitte 2013 konzipierte und baute it@M im Auftrag des IT-Beirats und unter Mitarbeit zweier Referate den ersten Windows Standardclient. Es folgten der Aufbau der Management-Infrastruktur für Windows Clients, der Start der Rollouts in enger Abstimmung mit den dIKAs und die Etablierung des LifeCycle-Managements für Windows Clients. Die Verantwortung für Windows Clients ist aufgrund der Heterogenität und der fehlenden Dokumentation (Windows-Versionen, Abhängigkeiten zu den Fachanwendungen) nicht an it@M übergegangen.

Die Infrastruktur und die Betriebsprozesse für den Windows Client haben nicht den Reifegrad wie die für den Linux Basisclient. Neben dem Einsatz von Windows-basierter Software auf dem Client kann diese auch über eine Terminal-Server-Lösung vom Linux Basisclient auf einem Server ausgeführt werden.

Aufgrund der Vielzahl von teilweise sehr alten Anwendungen, die von den Referaten genutzt werden, sind der Basis Client, der Standard Client und die Terminal-Server basierte -Lösung in einer Vielzahl unterschiedlicher Konfigurationen im Einsatz. Viele der Störungen, die von den Anwendern gemeldet werden, haben als Ursache die Instabilität und Inkompatibilität, die sich aus dieser Vielfalt und der Überalterung ableiten.

Die Verantwortung für die Bereitstellung des Clients ist zwischen it@M und den Referaten aufgeteilt. it@M liefert den Client in einer Konfiguration mit den häufigsten Anwendungen (Office, Mail, Kalender, Browser). Die dIKAs passen diese Konfiguration (auch bei Sicherheitseinstellungen) an und installieren und konfigurieren zusätzlich erforderliche Software und Hardware. Bei großen Referaten bekommt jede Abteilung eine spezielle Client-Konfiguration.

Eine regelmäßige stadtweite Aktualisierung der Clients in „üblichen“ Zeitabständen ist in dieser Gesamtsituation nicht möglich. Rollouts finden über Jahre statt und sind auf Seiten von it@M und den Referaten mit hohem Aufwand verbunden.

Interviewaussagen:

Der Großteil der Unzufriedenheit der IT-Nutzer wird durch die Probleme beim Drucken, der Darstellung und Bearbeitung von Dokumenten, durch instabile Programme, umständliche Bedienung oder beim Austausch mit externen Parteien erzeugt. Die heterogene Clientarchitektur und der Einsatz veralteter Betriebssysteme, Office- und Browserversionen sowie Infrastruktur sind die Ursachen.

Die Referate kritisieren, dass Probleme der Referate oft nur in zukünftigen Versionen des Basis-Clients gelöst würden und bis zum Rollout mit dem Problem gelebt werden müsse.

Mit jeder neuen Version kämen neue Fehler, teilweise träeten alte, bereits gelöste Fehler wieder auf. Sie müssten neue Versionen aufgrund der unzureichenden Qualität testen, was zu sehr hohen Aufwänden stadtweit führe.

Die LHM arbeite mit veralteter, nicht mehr zeitgemäßer, teilweise unsicherer, meist extrem umständlicher IT, was zu extremen Zeit- und Produktivitätsverlusten führe. Alles müsse mehrfach kontrolliert werden, da nicht von einer zuverlässigen Funktion der IT ausgegangen werden könne.

Die dIKAs sind der Meinung, it@M habe den Aufwand und die Komplexität der Betriebsübernahmen unterschätzt, was zu Verzögerungen und Problemen mit den veralteten Systemen geführt habe.

---

[7] https://www.ris-muenchen.de/RII/RII/ris_vorlagen_dokumente.jsp?risid=2773053

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Durch Personalwechsel innerhalb von it@M sei bei bestimmten Anwendungen das bei der Betriebsübergabe vermittelte Wissen verloren gegangen.

Die dIKAs bemängeln, dass die drei it@M-Geschäftsbereiche teilweise Lösungen bereitstellen, die nicht abgestimmt seien bzw. nicht funktionieren würden (Fachverfahren laufen nicht mit dem Browser des neuen Clients).

Grundlegende Leistungen am Arbeitsplatz (Druckerverwaltung, Verschlüsselung von USB Sticks, Austausch von großen Dateien mit externen und internen Partnern) seien mangelhaft.

Die Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen sei teilweise so streng, dass sie die Arbeit behinderten. Gleichzeitig existierten schwere Sicherheitslücken.

Nach Information von it@M wurden bzw. werden ca. 82 Mio. Euro für Maßnahmen zur Beseitigung der Infrastrukturprobleme aus der Vergangenheit investiert. Ein Großteil davon ist bereits geleistet.

Die dIKAs würden Lösungen, die von it@M bereitgestellt werden, nicht oder mit z. T. erheblicher Verzögerung an die Endanwender verteilen.

Es fehle die Übersicht zu den vorhandenen und erforderlichen Lizenzen der eingesetzten Software-Produkte. Eine Überprüfung finde statt, wenn die Hersteller ein entsprechendes Audit einforderten.

Einschätzung:

Verfahren, die auf veralteter Infrastruktur betrieben werden, haben vermehrt längere Ausfallzeiten mit entsprechenden Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit in den Referaten. In einzelnen Fällen besteht das Risiko, dass Verfahren nicht mehr wiederhergestellt werden können.

Mit zunehmendem Alter von Software-Produkten und IT-Verfahren geht durch Personalwechsel, fehlende Dokumentation und Übergaben (z. B. an externe Dienstleister) das Wissen zum Betrieb, zur Pflege und zur Migration der Verfahren verloren.

Für veraltete Technologien, Hard- und Software-Produkte entstehen Abhängigkeiten von einzelnen Anbietern und Dienstleistern. Es muss Budget zur Adressierung dieser Risiken und Modernisierung eingesetzt bzw. vorgehalten werden. Ohne ein vollständig etabliertes LifeCycle-Management (regelmäßige Aktualisierung von Anwendungen und Infrastrukturelementen) wird sich diese Situation nur langsam verbessern.

Die in der dezentralen Welt entstandene/n Infrastruktur und Architekturkonzepte behindern die Verfolgung von strategischen Zielen der LHM (stadtweiter mobiler Zugriff, Optimierungen in der Anwendungsentwicklung und im Betrieb, LifeCycle-Management). Am Deutlichsten wird dies bei der Vielfalt der eingesetzten Clients und den Problemen der Anwender. Aber auch die großen Vorhaben zur Betriebsstabilisierung, zur Modernisierung der Netzinfrastruktur und zum Aufbau des sicheren mobilen Zugriffs werden durch diese Historie behindert. Sie stoßen immer wieder auf Probleme, die zu Verzögerungen, zusätzlichen Aufgaben und höherem Aufwand führen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.5.4 SAP

Faktenlage:

Seit dem Jahr 2003 wird in der LHM für die Bereiche Rechnungswesen und seit 2006 im Personalwesen ein integriertes SAP-System mit einer Vielzahl von Modulen eingesetzt. Im Bereich Rechnungswesen werden neben den Prozessen für Buchhaltung, Planung und Rechnungslegung auch der Vertrieb bzw. die Veranlagung von kommunalen Leistungen, die Kosten- und Leistungsrechnung sowie Produktions- und logistische Prozesse unterstützt (Instandhaltung, Materialwirtschaft und Lager). Darüber hinaus wird SAP für einzelne Branchenlösungen in den Eigenbetrieben und in der Kernverwaltung (Public Sector Management, IS-PS) genutzt.

In Summe arbeiten ca. 6.300 Anwender mit SAP. it@M leistet den Basisbetrieb für SKA, POR, AWM, MSE, it@M, MHM und MK mit acht Produktivinstanzen und ca. 50 Satellitensystemen. Hinzu kommt die vom AWM betriebene Instanz.

In der Stadtkämmerei wurde Ende 2005 für die Anwenderbetreuung, die Konfiguration und das Customizing ein Kompetenzcenter (SAP-CCC als eigenständige Organisationseinheit) etabliert, welches als zentraler Dienstleister für das MKRw alle SAP-MKRw nutzenden Referate und Eigenbetriebe unterstützt. Der SAP-Basisbetrieb und die Programmierung wurden durch die zentrale IT im Direktorium übernommen.

Für die Anwenderunterstützung und den Betrieb wurden ITIL-konforme Prozesse etabliert und mit einem geeigneten Ticketing Tool unterstützt. Der weitere Ausbau der SAP-Lösung wurde in einer SAP-Strategie dokumentiert, um referatsübergreifend den Einsatz von SAP zu verbessern und erforderliche Produkt-Upgrades vorausschauend zu planen. Aus der SAP-Strategie verblieb ein erheblicher Bedarf für weitere Aktivitäten. Hierzu wurde ein SAP-Jour-fixe mit rotierender Geschäftsführung eingerichtet.

Ähnlich wie die SKA hat das POR eine zentrale Einheit für die SAP-Personalverwaltung aufgebaut.

Im Rahmen von MIT-KonkreT wurde SAP als Sonderbereich klassifiziert und daher die Aspekte der SAP-spezifischen Prozesse und Organisation bei der ursprünglichen Neugestaltung nicht berücksichtigt. In einem zweiten Schritt wurde SAP in die dann bestehenden MIT-KonkreT-Strukturen integriert und zwar wie folgt:

- eigenständige SAP-Einheiten in den dIKAs von SKA, POR, AWM und MSE
- MHM und MK behalten die SAP-Einheit jeweils im Fachbereich
- it@M verantwortet Rechenzentrum, SAP-Basisbetrieb und -Programmierung

Die für eine umfangreiche SAP-Landschaft marktübliche Bündelung von fachlichen Kompetenzen für die Anwenderbetreuung, die Konfiguration und das Customizing wurde außer beim AWM aufgelöst und das KKF-Modell aus MIT-KonkreT auch für SAP als verbindlich vorgegeben. Mit dem Customizing-Beschluss gingen neben dem Basisbetrieb alle Entwicklungstätigkeiten zu it@M über. Dies erschwert die Arbeitsabläufe und den Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitenden, die für die Fachprozesse und Anforderungsanalyse verantwortlich sind, und denen, die das Customizing und die Entwicklung durchführen. Aufgrund der vorhandenen Ressourcenengpässe im SAP-Bereich der LHM konnte der Beschluss bis heute nur in Teilen vollzogen werden.

Interviewaussagen:

Das dIKA-MKRw der Stadtkämmerei kritisiert den Wechsel von funktionierenden Prozessen und klaren Verantwortungen der zentralen SAP-CCC-Organisation zu einer Aufteilung der Aufgaben auf dIKA-MKRw und it@M sowie allen Referaten nach dem geltenden KKF-Modell. Dieser sei entgegen der Empfehlungen der Stadtkämmerei und der eines externen Gutachters aus dem Jahre 2011 erfolgt und ein Rückschritt.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Durch die Verteilung gingen Kompetenzen verloren, Prozesse würden langsamer und aufwändiger, Verantwortungen würden sich teilweise überschneiden und die Organisationseinheiten der LHM würden sich indirekt gegenseitig die Mitarbeitenden „abwerben“.

Nach Auffassung der SKA würde mit der verbindlichen Vorgabe zur Anwendung des KKF-Modells für die Entwicklung und den Betrieb einer integrierte Unternehmenssoftware wie dem SAP-MKRw ein formales Verantwortungs- und Entscheidungsvakuum geschaffen, das nur Dank der guten persönlichen Zusammenarbeit der „ehemaligen Verantwortlichen und Entscheider“ in der SKA und bei it@M abgefedert werden könne.

Die Abschwächung der zentralen Kompetenzen der Stadtkämmerei und des Personal- und Organisationsreferats würden dazu führen, dass die SAP-nutzenden Referate ihre spezifischen Ausprägungen bei it@M durchsetzten, was einer stadtweiten Strategie mit möglichst einheitlichen Prozessen und Konfigurationen entgegen wirke. Die Effekte dieser Entwicklungen würden beim aktuell laufenden CAFM-Projekt zur Einführung des Facility Managements mit SAP deutlich: Statt einer Integration in das bestehende MKRw-System sei ein separates SAP-System gefordert worden, was höhere Kosten für den Betrieb und die Entwicklung von Schnittstellen zum MKRw-System erzeugen würde. Die Diskussionen zwischen den beteiligten Parteien und die langwierigen Entscheidungsprozesse hätten einen Anteil an den Verzögerungen des Projekts.

Die Kosten- und Leistungstransparenz für das Produkt MKRw, die vor MIT-KonkreT bestand, ginge durch die Aufteilung und die noch nicht ausreichenden Abrechnungsmechanismen bei it@M verloren.

Die Referate und Eigenbetriebe bemängeln den Anstieg der Kosten für den Basisbetrieb durch it@M im Vergleich zur vorherigen Situation. Für den AWM sei das einer der Gründe, den Betrieb selbst weiterzuführen.

In Verbindung mit den Open Source-Lösungen auf dem Client und der LHM Infrastruktur gibt es Kompatibilitätsprobleme mit SAP Standardkomponenten wie dem SAP GUI, dem Solution Manager und SAP BO.

Die Referate und Eigenbetriebe wünschen die Wiederherstellung einer ganzheitlichen, modulorientierten Supportstruktur mit der fachlichen Kompetenz in den Referaten und Eigenbetrieben, wie diese für SAP-Lösungen empfohlen wird und vor der Adaptierung der Organisationsstrukturen MIT-KonkreT z. B. für das SAP-MKRw bestand.

it@M kritisiert, dass sich durch die Verteilung der Verantwortung Redundanzen bei den Supportstrukturen, den Wissensdatenbanken, den Ticketsystemen (SAP Helpdesk / Service Desk in den dIKAs bzw. FTDs der Referate und Eigenbetriebe) und der Entwicklung / dem Customizing ergeben. Eine Steuerung aller Mitarbeitenden mit SAP-Kompetenzen ausgerichtet auf die gemeinsamen Vorhaben sei in der Form nicht bzw. nur schwer möglich. Eine für große SAP-Systeme optimierte Prozess- und Organisationsstruktur sowie verbesserte Werkzeugunterstützung ließe sich so nicht umsetzen.

Auch wenn SKA, AWM und MSE eine hohe Übereinstimmung bei den eingesetzten SAP-Modulen hätten, würde – aufgrund der unterschiedlichen Ausprägungen und wegen der herstellerbedingten Unverträglichkeit dieser SAP-Systeme – von den drei dIKAs die Beibehaltung von eigenen Systemen empfohlen, bzw. als zwingend notwendig angesehen. Bei den Systemen von SKA, MHM, MK und it@M sieht die SKA die Möglichkeit zur Konsolidierung. it@M sieht die Möglichkeit, auf ein System mit jeweils eigenen Instanzen / Mandanten zu konsolidieren.

Beim LifeCycle-Management der SAP-Systeme ist die LHM für den Großteil der Systeme aktuell nicht in der Lage, die üblichen Upgradezyklen einzuhalten. Einzelne Module sind wegen fehlender Releasewechsel aus der Wartung gelaufen. Dies liege zum einen an der Priorisierung in Verbindung mit dem Vorhabensstau und zum anderen an den unterschiedlichen Erwartungen von it@M und den Referaten / Eigenbetrieben hinsichtlich der Dauer und des Aufwands für diese Maßnahmen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Einschätzung:

Für den Bereich SAP-MKRw ist die gewählte Aufteilung der Verantwortung auf verschiedene Organisationseinheiten nicht sinnvoll, da Customizing und Entwicklung eng zusammenarbeiten müssen. Auf der Fachlichen Seite ist eine Koordinierung der Anforderungen der verschiedenen Referate erforderlich.

Mit dem Strategie-Beschluss hat it@M die Verantwortung bekommen, einheitliche Vorgaben und Standards für die SAP-Landschaft durchzusetzen, um stadtweite Synergien zu erschließen. Für die optimale Ausnutzung der SAP-Lösung müssen Referate schon zu einem frühen Zeitpunkt hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten von SAP beraten werden. Diese Aufgabe haben die Facharchitekten der einzelnen Referate, nicht it@M. Die Entscheidung für eine Lösung auf Basis von SAP ist also stark von den individuellen Kenntnissen des jeweiligen Facharchitekten abhängig, wobei nur ein Teil der Facharchitekten SAP-spezifisches Wissen hat. Bei der Beratung der Fachbereiche zu Einsatzmöglichkeiten von SAP sind neben den prozessualen Aspekten auch infrastrukturelle Aspekte zu betrachten (z. B. Schnittstellen). Daher ist es erforderlich, die Beratung nicht nur durch die Facharchitekten(innen), sondern im Zusammenspiel zwischen Facharchitekt(in) und IT-Architekt(in) (gem. den Vorgaben des Servicemodell IT) vorzunehmen sind. SAP-Know-how ist daher nicht nur von den Facharchitekten(innen) sondern in gleichem Maß von den IT-Architekten(innen) zu verlangen.

In den letzten Jahren wurden Lösungen außerhalb von SAP umgesetzt, die eine hohe fachliche Nähe zu SAP-Modulen aufweisen, entgegen der vereinbarten SAP-Strategie. Durch die Anbindung dieser Lösungen an das SAP-System entsteht zusätzlicher Aufwand und es steigt die Komplexität der IT-Landschaft.

Für den Bereich SAP-Personal (paul@) ist die Situation anders. Das paul@-Team vereint die fachliche Kompetenzen und den Umgang mit dem SAP-System, um die kritischen Abrechnungsläufe durchzuführen. Hierfür sind bei der Komplexität der Regelungen in der Verwaltung und der LHM immer wieder „Customizing-Eingriffe“ erforderlich. Diese können aber nur mit dem detaillierten Wissen über Tarife, Gesetze und Verordnungen mit der erforderlichen Geschwindigkeit und Qualität durchgeführt werden. Der SAP-Basisbetrieb kann vom zentralen IT-Dienstleister übernommen werden. ist die gewählte Aufteilung der Verantwortung sinnvoll.

Ähnlich ist es bei den Eigenbetrieben mit Besonderheiten bei den Finanzprozessen, stärkeren Anforderungen an die Offenlegung und das Berichtswesen sowie industriespezifischen Lösungen (WASTE). Die SAP-Systeme sind für die Eigenbetriebe eine kritische IT-Infrastruktur, die eine Aktualität des Systems erfordern, die von it@M (noch) nicht geleistet werden kann. Hinzu kommt, dass beim aktuellen Preismodell die Kosten beim Bezug der Leistung von it@M signifikant über den eigenen Werten liegen.

Die unterschiedlichen Auffassungen zu den steigenden Kosten mit der Übernahme des SAP-Basisbetriebs durch it@M können aktuell nicht aufgeklärt werden. Die Zuordnung der Kosten zu den durch it@M erbrachten Leistungen ist noch nicht ausreichend differenziert und kann den alternativen Kosten nicht gegenübergestellt werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.5.5 Arbeitsplätze

Faktenlage:

Die LHM verwendet Clients auf Basis der Betriebssysteme Linux (Basisclient) und Microsoft Windows (Standardclient). Aktuell betreibt die IT der LHM ca. 20.000 Linux Basisclients (45 % Version 5.x, 32 % Version 4.1, 23 % Version 4.0) und 4.163 Windows Clients (77 % Windows 7, 9 % Windows XP/Vista, 14 % Windows 2000).[8]

Die Verantwortung für Aufbau, Konfiguration und Bereitstellung der Clients ist auf die dIKAs und it@M verteilt. it@M stellt Clients mit dem jeweiligen Betriebssystem und der LHM-spezifischen Konfigurationen sowie die Skripte bereit, um die Integration in die heterogene Infrastruktur der LHM sicherzustellen. Hinzu kommen allen Anwendungen, die für einen regulären Büroarbeitsplatz benötigt werden.

Über die Softwareverteilungen wird der Client (Basis und Standard) in einer Standardkonfiguration zur Verfügung gestellt, welche von den dIKAs erweitert werden kann. Darüber hinaus stehen Repositories / Softwarepakete zur Verfügung, durch die Sicherheitsupdates und weitere Software bzw. andere Versionen der Büroarbeitsplatzsoftware zur Verfügung gestellt werden.

Diese Repositories / Infrastrukturkomponenten bieten den dIKAs die Möglichkeit, das stadtweit verabschiedeten Patchkonzept für beide Clientplattformen umzusetzen und zeitnah geschäftskritische Sicherheitsupdates auszurollen.

Die dIKAs sind für den Rollout und Betrieb der Clients verantwortlich. Sie passen den Standardclient für die fachlichen Bedürfnisse ihres Referats an. Hierdurch entstehen über 30 unterschiedliche Clientkonfigurationen.

Bei der Bereitstellung und dem Betrieb der Fachanwendungen hängt die Verantwortung von der Architektur des Fachverfahrens ab. Web- / Terminal- / Serveranwendungen liegen bei it@M, Client-native Anwendungen bei den dIKAs.

Die Bereitstellung des Clients mit allen Anwendungen wird den Anwendern von den dIKAs als ein IT-Service angeboten. Dieser IT-Service ist von IT-Services abhängig, die it@M den dIKAs bereitstellt.

Da die Microsoft-Produkte eine viel größere Verbreitung im Markt haben und viele Softwareprodukte auf Windows, aber nicht auf Linux Client laufen, ist für den Austausch mit Partnern sowie für den Einsatz bestimmter Anwendungen eine Windows Client-Lösung erforderlich. Diese Lösung wurde in den letzten Jahren von den betroffenen Referaten in eigener Verantwortung aufgebaut, die aber keine Managementinfrastruktur (Verteilung, Active Directory, Patchfähigkeit) aufweist. 2013 wurde von it@M ein Standardclient mit Windows inklusive Managementinfrastruktur definiert und der Einsatz von Microsoft Office inkl. Outlook ermöglicht. Der Einsatz eines Standardclients muss von den Referaten und Eigenbetrieben bei it@M begründet werden.

Neben dem Einsatz von Windows-basierter Software auf dem Client kann diese auch über eine Terminal-Server-Lösung vom Linux Basisclient auf einem Server ausgeführt werden.

Aufgrund der Vielzahl teilweise sehr alter Anwendungen, die von den Referaten genutzt werden, sind der Basisclient, der Standardclient und die Terminal-Server-basierte Lösung in einer Vielzahl unterschiedlicher Konfigurationen im Einsatz. Viele der Störungen, die von den Anwendern gemeldet werden haben als Ursache die Instabilität und Inkompatibilität, die sich aus dieser Vielfalt ableitet.

Interviewaussagen:

Der Großteil der Unzufriedenheit der IT-Nutzer entsteht durch Probleme beim Drucken und bei der Darstellung und Bearbeitung von Dokumenten, durch instabile Programme, umständliche Bedienung oder beim Austausch mit externen Parteien. In der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Jahr 2015 zur Zufriedenheit mit der IT gaben 85 % an, dass sie monatlich bei ihrer täglichen Arbeit mit Softwareproblemen, 74 % mit Druckproblemen und 54 % mit Hardwareproblemen zu kämpfen

[8]Ohne Virtualisierung und ohne Sonderbereich „Referat für Bildung und Sport“

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

hätten.[9] Die heterogene Clientarchitektur sowie der Einsatz von veralteter Software und Infrastruktur seien die wesentlichen Ursachen für diese Probleme.

Die Referate kritisieren, dass die Lösung ihrer Probleme oft auf zukünftige Versionen des Basisclients verschoben wird und sie bis zum Rollout mit dem Problem leben müssten.

Die dIKAs hätten einen hohen Aufwand für die Anpassung und Überprüfung der von it@M bereitgestellten Clients. Es bestehe eine große Unsicherheit, in welchem Umfang it@M testet. Mit jeder neuen Version kämen neue Fehler, teilweise träten alte, bereits gelöste Fehler wieder auf. Die Referate müssten neue Versionen aufgrund der unzureichenden Qualität selbst testen, was zu sehr hohen Aufwänden stadtweit führe.

Die Anforderung eines Standard Windows Clients werde durch it@M nur mit Widerstand und langwierigem Prozess unter Einbindung der Werkleitung erfüllt.

it@M kritisiert die hohe Vielfalt der Veränderungen des Clients durch die dIKAs. Aus einer stabilen Plattform entstünden durch die referatsspezifischen Anpassungen Sicherheitslücken, die Stabilität sinke und die Performance leide. Es bestehe für it@M keine Transparenz darüber, in welchem Umfang Änderungen durchgeführt würden. Oft werde dieser erst bei der Behebung von Störungen und Problemen sichtbar.

Die jetzige Aufteilung der Verantwortung zwischen it@M und den dIKAs erschwere die Bereitstellung von Clients mit der erforderlichen Performanz, Sicherheit, Funktionsumfang und Aktualität.

Im Rahmen der Erarbeitung der IT-Strategie für 2016/17 wäre von STRAC angestrebt worden, die Clientkonzeption grundlegend neu anzugehen. Aufgrund der vielfältigen operativen Probleme wäre aber ein schneller wirksames Nachbessern auf Basis der aktuellen Konzeption von der Mehrheit der Workshopteilnehmer(innen) als hilfreicher erachtet und beschlossen worden.

Die sich aus veralteter oder nicht gepflegter Software ergebenden Sicherheitslücken würden vom gesamtstädtischen IT-Sicherheitsbeauftragten bemängelt.

Einschätzung:

Die große Anzahl verschiedener Clientkonfigurationen erzeugt einen hohen Aufwand bei der Entwicklung, Bereitstellung und im Betrieb. Insbesondere auf Seiten der dIKAs ist es nur schwer möglich, den Aufwand genau zu beziffern. Ein Großteil der Unzufriedenheit der Anwender ist auf Probleme zurückzuführen, die sich bei der Nutzung des Arbeitsplatzes ergeben.

Die Verteilung der Verantwortung auf die dIKAs und it@M sowie die umfangreichen Änderungen der Clients durch die dIKAs führen zu Problemen bei der Übergabe, Wiederholungen von Tests, der Verteilung von Wissen über die ganze IT-Organisation und zu erheblichen Qualitätsunterschieden bei den gebotenen Leistungen.

Die Lebenszyklen der Clients sind sehr lang und der vollständige Rollout neuer Clients kann bis zu 2,5 Jahren dauern, da häufig Kapazitäten in den Referaten und Eigenbetrieben für die Abnahme bzw. kundenspezifischen Anpassungen fehlen. Oft sind Verbesserungen für die Anwender in einer Clientversion schon umgesetzt, doch weil sich der Rollout über lange Zeit hinzieht, sind sie erst viel später verfügbar.

Aufgrund der langen Lebenszyklen sind veraltete Softwareprodukte mit Sicherheitslücken und ohne Herstellersupport im Einsatz. Sicherheitsrisiken und das Risiko von Systemausfällen steigen.

Die Infrastruktur und die Betriebsprozesse für den Windows Client haben nicht den Reifegrad wie die des Linux Basisclients.

Das Festhalten an vergangenen technischen Entscheidungen und Mechanismen trotz starker Veränderungen von Anforderungen, technischen Möglichkeiten und Infrastruktur der LHM bremst

[9]Mehrfache Nennungen waren erlaubt.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

oder verhindert an wichtigen Stellen die Modernisierung und Verbesserung der IT-Landschaft und die Leistungen gegenüber den Anwendern.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.6 MIT-KonkreT

Faktenlage:

Die IT-Organisation der Landeshauptstadt München war vor MIT-KonkreT geprägt von einer sehr heterogenen Aufbau- und Ablauforganisation. Aufgaben und Kompetenzen waren z. T. in verschiedenen Organisationseinheiten angesiedelt, was Doppelstrukturen und mitunter eine überlappende Aufgabenerledigung förderte. Diese Organisationsstruktur konnte den zunehmend komplexen Anforderungen einer Großstadt-IT nicht gerecht werden. Mit dem Stadtratsbeschluss vom 04.10.2007 wurde die strategische Neuausrichtung der IT der Landeshauptstadt München entschieden. Das nach einer ca. 2-jährigen Konzeptionsphase resultierende Konzept zur gesamtstädtischen IT-Aufbauorganisation und die entsprechenden Gremien- und Entscheidungsstrukturen wurde mit Beschluss vom 27.01.2010 durch den Stadtrat verabschiedet und der Programmauftrag am 20.04.2010 erteilt. Durch MIT-KonkreT sollten folgende Ziele erreicht werden:

Direkt beeinflussbare Ziele:

- standardisierte, optimierte und transparente Prozesse
- klare Regelung von Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswegen
- Festlegung von IT-Standards und Methodiken für eine zukunftsorientierte IT-Landschaft
- Qualifizierung des Personals

Mittelbar beeinflussbare Ziele:

- Effizienzsteigerung der IT und durch IT
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit (Dienstleistungsgedanke)
- Ausbau der Finanz- und Kostentransparenz
- Sicherstellung der Innovationsfähigkeit (schneller, flexibler)
- Leitplanken, vorgegeben von der Auftraggeberin des Programms MIT-KonkreT
- Abbau von Parallelstrukturen
- Erhalt der IT als Kernkompetenz der LHM

MIT-KonkreT wurde laut den Berichten des externen Controllings termin- und budgetgerecht am 31.12.2015 abgeschlossen. Nach vorläufiger Einschätzung des externen Controllings reicht das noch vorhandene Budget von MIT-KonkreT aus, um die noch offenen Aufwände für das Nachfolgeprojekt abzudecken.

Zur Erfüllung der Zielsetzung wurde folgende Projektstruktur von MIT-KonkreT (ohne Auflistung der einzelnen Teilprojekte) gewählt:

- P10 – Aufbau neuer zentraler IT-Dienstleister
- P11 – Aufbau technische Infrastruktur it@M
- P20 – Aufbau des Hauses dezentrales Informations-, Kommunikations-, und Anforderungsmanagement
- P30 – Aufbau des Hauses IT-Strategie und IT-Steuerung, IT-Controlling (STRAC)
- P40 – Stadtweite ITIL-Prozesse
- P50 – Personalmanagement
- P00 – Maßnahmen der Programmleitung und Querschnittsthemen

Folgende Teilprojekte konnten im Rahmen von MIT-KonkreT nicht abgeschlossen werden und werden in einem Nachfolgeprojekt behandelt:

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- TP406 – ITIL-Prozesse
- TP503 – Qualifizierungsmaßnahmen
- TP005 – Sonderbereiche ILST, STA technischer Bereich, RBS-ZIB, VLT

Aus den „Lessons Learned“ der Abschlussberichte der einzelnen Teilprojekte gehen folgende Kernaussagen hervor:

Mehrere Mitarbeitende waren durch eine gleichzeitige Erledigung von Projekt- und Linientätigkeiten überlastet, was überwiegend die Projekttätigkeit beeinträchtigte.

In einigen Teilprojekten wurden die Aufwände erheblich unterschätzt (z. B. Einarbeitungszeiten, Übergaben, Datenqualität, Erfassung von bestehenden Informationen).

Verschiedene Leitungspositionen waren nicht besetzt (z. B. GBZ, SAP-Servicebereich), was dazu führte, dass Projektergebnisse nicht mit den zukünftig Verantwortlichen abgestimmt werden konnten. Das hat sich als ineffizient herausgestellt.

Ressourcenengpässe hatten zur Folge, dass die Qualitätssicherung von Projektergebnissen (z. B. Betriebsdokumentationen) unzureichend erfolgte. Teilweise fehlte auch Expertenwissen bzw. Experten wurden nicht von MIT-KonkreT eingebunden (z. B. SAP HR/FI, Betriebspersonal, Personalmanagement), was sich negativ auf die Qualität der Arbeitsergebnisse auswirkte.

Es wurde von Kommunikationsproblemen zwischen internen Mitarbeitenden und externen Dienstleistern berichtet, die die Zusammenarbeit erschwerten.

Einzelne Teilprojektaufträge waren unzureichend präzisiert und mussten im laufenden Programm umfassend überarbeitet werden (z. B. technische IT-Sicherheit inkl. Netzdesign, TP304, TP315).

Abstimmungsaufwände, die sich durch die große Anzahl an Stakeholdern ergaben, wurden massiv unterschätzt. Das hatte zur Folge, dass sich Teilprojekte unerwartet verzögerten (z. B. zu IT-Bewertungsrollen, Qualifizierungsoffensive).

Die Umstrukturierung der Organisation und Abläufe, die parallel zur Umstrukturierung operativer Themen (z. B. Infrastruktur) erfolgte, war nach Einschätzung der Projektmitglieder nicht sinnvoll gewählt. Es waren zu viele Abhängigkeiten zu berücksichtigen, einige Punkte konnten nur ineffizient gelöst werden.

Interviewaussagen:

Übereinstimmend berichteten die Interviewgeber, dass MIT-KonkreT zu etwa 70 bis 80 % erfolgreich umgesetzt worden sei und einen wesentlichen Meilenstein in der IT der LHM gesetzt habe. Zu den Erfolgen aus MIT-KonkreT gehörten: die Zusammenarbeit von BRE-TRE, Personal Einwertung / Rollen, modernes Rechenzentrum-Gebäude, Prozessmodell, Prozessdefinition und passende Schulungsangebote, Serviceorientierung, Benennung von Facharchitekten(innen) und IT-Architekten(innen), Ausweisung der Gesamtkosten der IT, Richtlinien für Projektmanagement (ProjektPLUS), Einführung einer stadtweiten IT-Strategie für 2016 / 2017, Steigerung der Transparenz im technischen Umfeld (z. B. Architektur, Infrastruktur, Betrieb, Anwendungsportfolio), Einführung einer stadtweiten Vorhabensplanung, Zentralisierung von Aufgaben und damit die Basis für eine einheitliche Serviceerbringung.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor sei laut Einschätzung von it@M gewesen, dass zu vielen MIT-KonkreT-Themen ein Konsens der beteiligten Stakeholdern erzielt werden konnte, was es in dem Ausmaß in der IT der LHM noch nicht gegeben habe. Die Konsenskultur habe jedoch auch Schattenseiten gehabt: Insbesondere bei strukturellen Themen hätten nur ineffiziente Lösungen erzielt werden können, die daraus folgenden Probleme seien bis heute präsent (z. B. zweistufige Serviceerbringung, dezentrale Service Desks). Bei MIT-KonkreT habe man den Aspekt der Komponentenverantwortung nicht ausreichend berücksichtigt, sodass bis heute für viele Fachanwendungen noch kein eindeutiger Komponentenverantwortlicher definiert sei.

Seitens der dIKAs wird kritisiert, dass it@M die Warnungen vor der veralteten Infrastruktur bei der Übernahme ignoriert habe und in Folge dessen mehrere Probleme aufgetreten seien (z. B.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Festplattenüberläufe, Systemausfälle). LifeCycle-Management-Maßnahmen seien von der seinerzeitigen Koordinierungsstelle mit Verweis auf MIT-KonkreT abgelehnt worden, mit dem Hinweis auf die Zuständigkeitsübernahme durch den neuen Dienstleister. Des Weiteren wurde bemängelt, dass sich die Werkleitung sehr früh aus MIT-KonkreT zurückgezogen habe, sodass it@M nie hochrangige Teilnehmer(innen) zu Entscheidungsgremien geschickt hätte. Das habe den Erfolg von MIT-KonkreT verschiedentlich geschmälert. MIT-KonkreT habe leider keine direkte Weisungsbefugnis des IT-Beauftragten an it@M vorgesehen, was laut Einschätzung der dIKAs sinnvoll wäre. Konzepte aus MIT-KonkreT seien häufig nur auf abstrakter Ebene ausformuliert, relevante Details für die praktische Umsetzung nicht ausgearbeitet und die operative Umsetzung unzureichend durch ein Veränderungsmanagement begleitet.

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass die Konzepte für sich genommen i.d.R. sehr gut seien, jedoch oft nur einzelne Aspekte beleuchteten, die nicht im übergreifenden Gesamtzusammenhang gespiegelt würden, bzw. die Auswirkungen dieser Konzepte auf bestehende Strukturen / Prozesse nicht umfassend betrachtet worden seien. So würden ungewünschte Seiteneffekte und / oder Unverträglichkeiten zu anderen Vorgaben / Konzepten leider oftmals erst in der operativen Anwendung offenkundig und dann oft nur sehr zögerlich oder gar nicht behoben. Dies führe in der Praxis dann häufig dazu, dass diese Konzepte oft als untauglich angesehen und „kreativ umgangen“ würden.

Von Seiten it@M wird kritisiert, dass der IT-Beauftragte nicht weisungsbefugt gegenüber den dIKAs sei, was die Umsetzung einer stadtweit einheitlichen ITK-Infrastruktur behindere.

Einschätzung:

MIT-KonkreT beinhaltete die umfassende Transformation des Großteils der IT-Organisation der LHM in einem Zeitraum von ca. 5 Jahren – inklusive der Neuschaffung von Organisationsbereichen, Umverteilung von Verantwortungen, Wechsel und Wachstum bei Mitarbeitenden, Aufbau und Ablösung von Infrastruktur und Systemen bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Betriebs und Umsetzung neuer Vorhaben. Durch die Umsetzung von MIT-KonkreT wurden in diesen fünf Jahren viele positive Erfolge verbucht, was die IT einen großen Schritt voran gebracht und in die richtige Richtung gelenkt hat. Die Erfolge, die selbst unter schwierigen Rahmenbedingungen erzielt werden konnten, sind bemerkenswert und repräsentativ für das große Potenzial der IT der LHM. Es ist keine Selbstverständlichkeit, dass ein so großes Transformationsprojekt wie MIT-KonkreT in dieser Zeit unter den schwierigen Rahmenbedingungen mit solchen Erfolgen umgesetzt wird. MIT-KonkreT hat ein wesentliches Fundament geschaffen, auf dem weiterführende Maßnahmen zur Ausbesserung noch bestehender Schwachstellen gut aufbauen können. Die Anpassungen ermöglichen, die mit MIT-KonkreT erreichten Erfolge zu festigen, weitere Verbesserungspotenziale zu erschließen und inzwischen eingetretenen Entwicklungen Rechnung zu tragen.

Qualitätseinbußen bei der Durchführung von MIT-KonkreT bzw. in der heutigen IT-Organisation sind mitunter auch auf die Mehrbelastung der Projektmitarbeitenden zurückzuführen, die sowohl Linien- als auch Projekttätigkeiten ausübten bzw. auch ein Teil der Arbeit der nicht besetzten Stellen kompensieren mussten. Hinzu kommt, dass parallel zu MIT-KonkreT die Zahl der eingebrachten Vorhaben sprunghaft stieg, weil Projektstaus aufgearbeitet werden sollten und sich neue Bedarfe immer schneller entwickelten.

MIT-KonkreT konnte nachvollziehbarerweise Ende 2015 nicht vollständig abgeschlossen werden. Bei einigen Konzepten wurde die Umsetzung in der Laufzeit von MIT-KonkreT nicht (ausreichend) bei der Einführung begleitet (Beispiele: Problem- und stadtweites Change-Management, Etablierung des Fachkarrieremodells, Qualifizierungsoffensive, Leben und Ausgestaltung des KKF-Modells, zweistufige Serviceerbringung – dezentrale und zentrale Service Desks). Das IT-Inventar der bestehenden IT-Organisation (z. B. Infrastrukturen, Anwendungen, Software, Server, Dokumentationen, 56 Standorte) ist bisher nicht ausreichend detailliert erfasst. Wissensübergaben haben teilweise nicht (ausreichend) stattgefunden. Der Aufwand für die Stabilisierung, Standardisierung und Modernisierung wurde unterschätzt. Bis heute wirken sich bestehende Probleme aus der Vergangenheit negativ auf die Qualität der durch it@M erbrachten Serviceleistungen aus.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Der Aufbau von gut funktionieren Organisationsstrukturen und Prozessen sowie eine Verbesserung der Kundenorientierung sollten vorangetrieben werden. Die noch vorhandenen Altlasten sollten vollständig analysiert und beseitigt werden – auch wenn dies noch mehrere Jahre dauern und weitere Investitionen erfordern wird. Ansonsten könnte die Unzufriedenheit in den Referaten und dIKAs weiter wachsen (Beispiele: unzureichende Servicequalitäten und -angebot, fehlendes Fachverständnis, Ressourcenengpässe, unausgereifte interne Strukturen).

Der Gutachter teilt die Einschätzung, dass MIT-KonkreT im Umfang von 70-80 % umgesetzt wurde. Im Detail beruht das auf den folgenden Bewertungen der Ziele von MIT-KonkreT.

Ziele von MIT-KonkreT	Einschätzung des Zielerreichungsgrads
standardisierte, optimierte und transparente Prozesse	Es besteht ein großer Fortschritt durch die Einführung der IT-Prozesse. Erste Optimierungen wurden und werden umgesetzt, getrieben durch erkannte Probleme. Es findet noch keine kontinuierliche Verbesserung aufgrund von ausgewählten, regelmäßig erhobenen Kennzahlen statt. Prozessgetriebenes Arbeiten wird noch nicht von allen Mitarbeitenden im erforderlichen Maße praktiziert.
klare Regelung von Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswegen	Grundsätzlich klare Regelungen in den meisten Bereichen mit. Probleme treten bei den Überschneidung von Aufgabenbereichen in Verbindung mit der fehlenden zentralen Entscheidungsstruktur auf.
Festlegung von IT-Standards und Methodiken für eine zukunftsorientierte IT-Landschaft	Standards und Methoden sind umfassend definiert und in vielen Bereichen im Einsatz. Verbesserungsmaßnahmen und Optimierungsmöglichkeiten sind vorhanden und oft bekannt, werden aber aufgrund von Ressourcenengpässen nicht ausreichend bearbeitet.
Qualifizierung des Personals	Gemischter Stand der Qualifizierung aufgrund der unterschiedlichen Hintergründe der einzelnen Mitarbeitenden, der Situation, dass Fortbildung bei Ressourcenengpässen zurückgestellt und teils durch die Mitarbeitenden selbst nicht wahrgenommen werden. Kompensation von fehlender Qualifikation durch Einsatz von externen Kräfte kompensiert.
Effizienzsteigerung der IT und durch IT	Effizienzsteigerungen sind mit Sicherheit erfolgt, aber nur schwer messbar und werden durch negative Eindrücke der Nutzer „überschattet“. Der Mangel an Kennzahlen über alle Prozesse erlaubt keine differenzierte Bewertung.
Erhöhung der Kundenzufriedenheit (Dienstleistungsgedanke)	Bei der Erhebung der Ist-Situation wurden häufig auch positive Aussagen zu Verbesserungen gemacht. Auch hier gilt, dass diese durch immer noch auftretende negative Eindrücke „überschattet“.
Ausbau der Finanz- und Kostentransparenz	Preismodell und Controllingprozesse haben die Kostentransparenz im Vergleich zum Stand vor MIT-KonkreT substanziell verbessert und es sind weitere Maßnahmen in Arbeit. Der erwartete und erforderliche Stand ist noch nicht erreicht.
Sicherstellung der Innovationsfähigkeit (schneller, flexibler)	Die eingeführten Prozesse sind die Basis, um schneller und flexibler auf Anforderungen zu reagieren und in Form von Task Force-Einheiten gelingt das auch (z. B. von Unterkünften für Flüchtlinge durch das dIKA im Sozialreferat). Es gibt noch keine agilen „Regelprozesse“, dort wo Geschwindigkeit nicht ad hoc sondern dauerhaft erforderlich ist. Innovation findet nur in begrenztem Umfang statt, weil dafür keine Kapazitäten /

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Ziele von MIT-KonkreT	Einschätzung des Zielerreichungsgrads
	Budgets geplant werden und Problembehebungen und andere Vorhaben vorgehen.
Abbau von Parallelstrukturen	Die im Rahmen des gewählte 3 Häusermodells adressierbaren Parallelstrukturen wurden abgebaut.
Erhalt der IT als Kernkompetenz der LHM	Die IT wird von allen Parteien als wichtiger Faktor für die Leistungsfähigkeit der LHM gesehen. Die vielen Besonderheiten, die im „Geschäft“ der Stadt München zusammenkommen wirken sich auch auf die IT aus und daher wurde mit MIT-KonkreT eine Organisationsform etabliert, welche die IT als Kernkompetenz in der Stadt bewahrt. Ressourcenengpässe und teilweise fehlende Skills werden durch externe Kräfte kompensiert, deren Anteil aktuell bei ca. 20 % liegt. Externe werden zum Großteil für Vorhaben und zur Abdeckung von Spitzenlasten eingesetzt. Weniger als 30 % arbeiten in Linientätigkeiten. Bei Personalwechseln funktioniert der Know-how-Transfer nicht immer. Es gibt aber keine Anzeichen, dass LHM-spezifisches IT-Wissen durch den Einsatz von Externen verloren geht. Auch mit dem Anteil von Externen ist die LHM in der Lage, die IT als Kernkompetenz weiter zu erhalten.

Tabelle 18: Einschätzung zu MIT-KonkreT

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

2.7 Nutzerbedürfnisse

Als Grundlage für die Erfassung der Nutzerbedürfnisse diente die IT-Zufriedenheitsbefragung, welche die LHM 2015 im Stil einer Vollerhebung bei allen IT-Anwendern und IT-Schaffenden durchgeführt hat. Für die detaillierte Analyse der Nutzerbedürfnisse wurde ein zweigeteiltes Analysedesign verwendet.

Zum einen wurde eine quantitative Analyse von 28 Fragen anhand von Mehrheitsverteilungen durchgeführt. Hierbei wurden folgende Bereiche betrachtet:

- Mitarbeiterzufriedenheit mit der IT
- Ansehen von it@M und STRAC bei den Mitarbeitenden
- Diversität der Systeme
- IT-Probleme

Zum anderen wurde eine qualitative Inhaltsanalyse der Freitexte durchgeführt. Bei der IT-Zufriedenheitsbefragung hatten die Mitarbeite der LHM bei 17 Fragen die Möglichkeit auf Fragen mit Freitexten zu antworten.

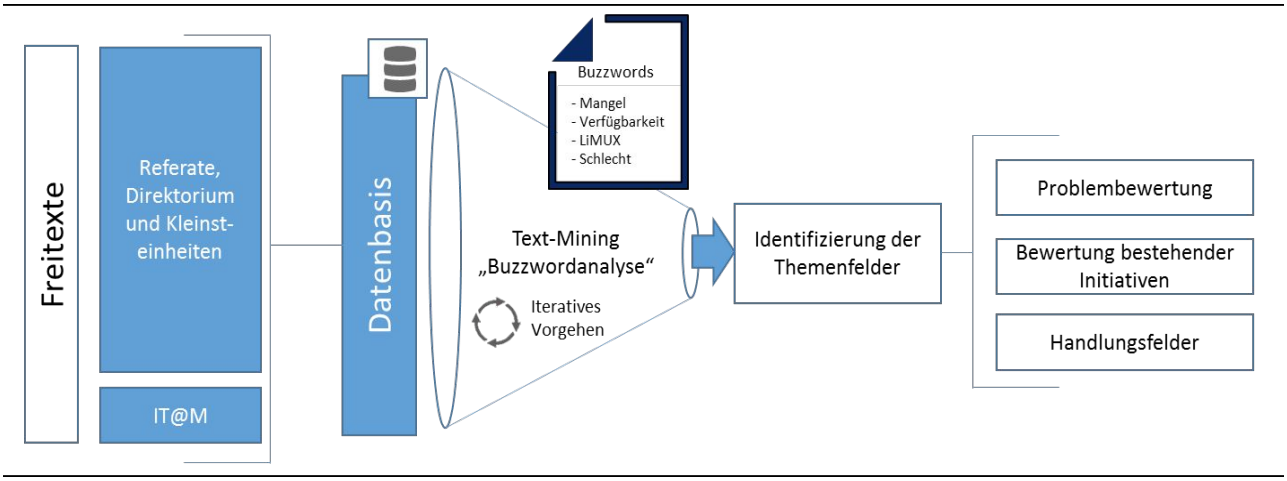


Abbildung 34: Grafische Darstellung zur Auswertung der Freitextkommentare

Die 19.996 Freitextantworten wurden in einer einheitlichen Datenbasis zusammengefasst und anhand von Text-Mining analysiert. Dabei entstand eine „Buzzwordliste“ mit Wörtern, welche in hoher Frequenz in den Freitexten enthalten sind. Insgesamt wurden 49 Begriffe und 4.220 Freitexte qualitativ inhaltlich analysiert. Ziel der Analyse war es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, und einen überschaubaren Korpus zu schaffen. Die Inhalte konnten auf folgende Themenfelder begrenzt werden:

- Hardware
- Bürosoftware
- Fachverfahren
- Problemmeldung
- Kommentare zur 3 Häuserstruktur

Faktenlage:

Die Erfüllung der Nutzerbedürfnisse ist für die Praxistauglichkeit der IT von tragender Bedeutung. Für die meisten Mitarbeitenden ist der PC das elementare Werkzeug bei der täglichen Arbeit. Durch die kundenorientierte Bewertung der IT wird überprüft, wo aus Nutzersicht Problematiken im momentanen Betrieb existieren.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Die Betrachtung der Nutzerbedürfnisse ergibt Erkenntnisse über die Art. wie Mitarbeitende Anwendungen nutzen und wo Effizienzverluste anfallen. Die Befriedung der Nutzerbedürfnisse hat eine direkte Auswirkung auf die Effektivität der Mitarbeitenden sowie auf die Qualität der Arbeitsergebnisse. Neben der quantitativen Analyse der standardisierten Fragen wurde auch ein großer Fokus auf die Auswertung der Freitexte gelegt. Durch die Kombination der quantitativen und qualitativen Analyse konnten die IT-Probleme aus Nutzersicht umfänglich dargestellt werden.

Ergebnisse der Umfrage:

Die IT-Probleme, die bei der Analyse der Nutzerbedürfnisse ersichtlich wurden, sind nachfolgend in die Bereiche „Hardwareprobleme“, „Probleme bei der Nutzung von Bürosoftware“, „Probleme bei der Nutzung von Fachverfahren“, „Hindernisse bei der Erstellung von Problemmeldungen“ und „Problembereiche der 3 Häuserstruktur“ gegliedert. Dem Anhang (Kapitel 7.3) sind weitere grafische Auswertungen der Ergebnisse zu entnehmen.

Hardwareprobleme

Bereich	Problematik	Ursache
Drucker	temporäre Druckausfälle fehlerhafte Drucke fehlende Druckfunktionen	defekte Drucker veraltete Drucker fehlerhafte Einstellungen fehlende Treiber
PC	lange Wartezeiten Zubehör nicht vorhanden eingeschränkte Möglichkeit des Datentransfers über USB	PC-Hardware / Betriebssystem / Emulatoren IT-Richtlinien gesperrte USB-Slots
Laptop	kein mobiler Zugriff auf LHM Netzwerk, E-Mail und Kalender	keine Möglichkeit des mobilen Datentransfers
Bildschirm	flackernde Bildschirme temporäre Bildschirmausfälle Bildschirm zu klein	defekter Bildschirm Kabelbruch fehlerhafter Anschluss

Tabelle 19: Hardwareprobleme

Probleme bei der Nutzung von Bürosoftware

Bereich	Problematik	Ursache
Browser	Anzeigen einzelner Seiten / Inhalte nicht möglich PDFs können nicht direkt aus dem Browser geöffnet werden	veraltete Browserversionen hohe Diversität an Browserversionen browserbasierte Fachverfahren sind versionsabhängig
Mail	kein mobile Nutzung häufige Programmabstürze	keine Möglichkeit für mobile Anwendung mangelnde Usability (Drag and Drop)
Kalender	fehlende „Copy and Paste“-Funktion	keine Möglichkeit für mobile

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Bereich	Problematik	Ursache
Browser	Anzeigen einzelner Seiten / Inhalte nicht möglich PDFs können nicht direkt aus dem Browser geöffnet werden	veraltete Browserversionen hohe Diversität an Browserversionen browserbasierte Fachverfahren sind versionsabhängig
	keine mobile Nutzung häufige Programmabstürze	Anwendung mangelnde Usability (Drag and Drop)

Tabelle 20: Probleme bei der Nutzung von Bürosoftware

Probleme bei der Nutzung von Fachverfahren

Bereich	Problematik	Ursache
Schnittstellen	mehrfache identische Dateneingabe bei verschiedenen Fachverfahren nötig	fehlende Schnittstellen unter den Fachverfahren
Reaktionszeit / Stabilität / Ergonomie	Programmabstürze lange Ladezeiten fehlende Funktionen häufige Programmabstürze	veraltet Fachverfahren Windows muss teilweise auf LiMux simuliert werden.

Tabelle 21: Probleme bei der Nutzung von Fachverfahren

Hindernisse bei der Erstellung von Problemmeldungen

Gründe, aus denen Mitarbeitende Probleme nicht melden	Problem wurde schon von einer anderen Person gemeldet Problem ist allgemein bekannt Mitarbeitende erwarten sich trotz Meldung keine Verbesserung

Tabelle 22: Hindernisse bei der Erstellung von Problemmeldungen

Problembereiche 3 Häuserstruktur

Haus	Kommentare
STRAC	IT-Anwender(innen) beklagen fehlende Transparenz über die Arbeit von STRAC Für IT-Anwender(innen) sind Initiativen der STRAC teilweise abstrakt und z. T. wenig praxisorientiert IT-Schaffenden fehlt ein häuserübergreifendes Multiprojektmanagementtool
it@M	großer administrativer Aufwand bei Neubeschaffungen von Software unverhältnismäßig lange Projektlaufzeiten Fehlendes Kundenverständnis / unzureichende Zusammenarbeit führt dazu, dass fachliche Anforderungen falsch eingeschätzt werden it@M arbeitet für die dIKAs intransparent
dIKA	viele positive Kommentare von IT-Anwender(innen) zu den dIKAs fehlende Kommunikation zwischen dIKAs und it@M

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Haus	Kommentare
	zu lange Problemlösungszeiten ohne Feedback für den Anwender

Tabelle 23: Problembereiche der 3 Häuserstruktur

Einschätzung:

Die Auswertung der IT-Zufriedenheitsbefragung schafft einen umfassenden Überblick über die Nutzerbedürfnisse der IT-Anwender(innen) und IT-Schaffenden. Die IT der LHM befriedigt in wichtigen Bereiche nicht die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Die Hauptursache dafür liegt in der Diversität bzw. im Alter der eingesetzten Betriebssysteme, fehlender Kompatibilität zwischen Anwendungen und Betriebssystemen sowie nicht nutzerfreundlicher Bürosoftware. Dies spiegelt sich auch in der Zufriedenheitsquote mit der IT wider, die bei 55,1 % liegt.

Der IT der LHM sind diese Probleme bekannt und werden in verschiedenen Projekten schon teilweise adressiert. So werden im Zuge des Projektes BeST Anwendungen stabilisiert und die Verfügbarkeit erhöht, im Projekt MigMak wird eine neue E-Mail- und Kalenderlösung implementiert und in der Mobile Arbeitsplatz Initiative ist eine klare Strategie für die mobile Zukunft der Stadt München ersichtlich. Die Problematiken der veralteten Betriebssysteme, langen Ladezeiten Ausfälle von Anwendungen, Infrastrukturelementen und Drucksystemen sind auf Ursachen in den Bereichen der IT-Architektur und der Clients zurückzuführen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3 Sollkonzeption

In der Projektphase der Schwachstellenanalyse erfolgte zunächst die Entwicklung eines Sollbilds. Für die Erstellung der Sollkonzeption wurden die gewonnen Erkenntnisse aus der Phase Ist-Aufnahme verarbeitet.

Bei der Verarbeitung der gewonnen Erkenntnisse wurden Schwachstellen aus den verschiedenen Untersuchungsbereichen des externen IT Gutachtens identifiziert (s. Kapitel 1.3) und im Anschluss in einer Analysephase der Schweregrad und Handlungsbedarf der einzelnen Schwachstellen bewertet, bei der ebenfalls die Ergebnisse der durchgeführten Reifegrad-Bewertung berücksichtigt wurden (s. auch Kapitel 7 bzw. Abbildung 83). Für die wesentlichen Schwachstellen, die aus Sicht des Gutachters einen Handlungsbedarf mit sich ziehen, wurden im Rahmen der Sollkonzeption Verbesserungsvorschläge und Ideen ausgearbeitet, die im Rahmen von Workshops den Vertreten der zuständigen Bereiche vorgestellt wurden. Der Input der Teilnehmer(innen) aus den Workshops und weiteren Gesprächen ist in die Sollkonzeption eingeflossen.

Zur besseren Nachvollziehbarkeit für den Leser, sowie auch aufgrund von inhaltlichen Zusammenhängen, wurden die identifizierten Schwachstellen inkl. der passenden Maßnahmen und Empfehlungen in den folgenden Kapiteln 3.3 bis 3.16, übergeordneten Handlungsfeldern zugeordnet.

Für diese Handlungsfelder wurde eine Einschätzung zum Handlungsbedarf getroffen, der sich aus der Summe der Einschätzung des Schweregrads der einzelnen Schwachstellen ergibt. Bei der Bewertung der Schwachstellen und Handlungsfelder wird nur zwischen dem subjektiven Einschätzungswert „hoch“ und „mittel“ unterschieden.

Maßnahmen innerhalb eines Handlungsfelds, die Abhängigkeiten zu Maßnahmen anderer Handlungsfelder aufweisen, sind jeweils im Abschnitt „Abhängigkeiten“ (s. Kapitel 3.3 bis 3.15) aufgeführt. Eine Übersicht der Abhängigkeiten der Maßnahmen ist in Tabelle 93 ausgewiesen. Für die Konzeption der Aktivitäten, die zur Behebung der Schwachstelle erforderlich sind, wird in den nachfolgenden Kapiteln zwischen Maßnahmen und Empfehlungen unterschieden.

Maßnahme:

Unter einer Maßnahme wird eine erforderliche Aktivität zur Behebung einer Schwachstelle verstanden, die nicht bzw. nicht ausreichend über die laufenden bzw. geplanten Vorhaben oder auch Linientätigkeiten abgedeckt wird. Eine Maßnahme wird dann in Kapitel 4 der Umsetzungskonzeption weiter aufgegriffen und einem Arbeitspaket eines vorgeschlagenen Umsetzungsprojekts zugewiesen.

Empfehlung:

Zur Behebung einer Schwachstelle wird eine Empfehlung gegeben, wenn die Schwachstelle durch ein laufendes oder geplantes Vorhaben der LHM bzw. im Rahmen der Linientätigkeiten der verantwortlichen Einheit adressiert ist/werden kann.

Eine Empfehlung kann die drei folgenden inhaltlichen Aspekte betreffen:

- Ideen für Verbesserungsvorschläge, die zu einer Steigerung der Ergebnisqualität des Vorhabens bzw. der Linientätigkeit beitragen
- die Empfehlung, Vorhaben nicht weiter fortzuführen bzw. nicht zu beginnen, falls das Vorhaben im Widerspruch zu einer vorgeschlagenen Maßnahme des Gutachtens steht
- die Empfehlung zur Durchführung eines geplanten Vorhabens, das aus Sicht des Gutachtens wichtig und auch sinnvoll ist

Die nachfolgende Tabelle 24 gibt eine Übersicht der Handlungsfelder inkl. Bewertung des Handlungsbedarfs, identifizierten Schwachstellen inkl. Bewertung des Schweregrads, empfohlene Maßnahmen und Empfehlungen des Gutachters. Insgesamt wurden 55 Schwachstellen identifiziert, die 13 Handlungsfeldern zugeordnet sind. Zur Behebung der Schwachstellen wurden insgesamt 42 Maßnahmen konzipiert und zusätzlich 26 Empfehlungen ausgesprochen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Gesamtübersicht der Handlungsfelder inkl. vorgeschlagener Maßnahmen und Empfehlungen

Handlungsfeld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahmen (kurz)	# EMPF	Empfehlung (kurz)
Architektur und Client	Hoch	ARCH-S1	veraltete Produkte ohne Herstellersupport, redundante Anwendungen und Sicherheitsrisiken bei Anwendungen	Hoch	ARCH-M1.1	Erstellung eines Soll-Bebauungsplans für die gesamte Anwendungslandschaft		
					ARCH-M1.2	Konzept und Roadmap zur Reduzierung von Altlasten und Anwendungswildwuchs durch Erneuerung, Konsolidierung und Abschaltung		
		ARCH-S2.1	hoher Aufwand durch die Vielzahl der unterstützten Client-Betriebssysteme	Hoch	ARCH-M2	Aufbau eines leistungsfähigen Windows Clients	ARCH-E2.1	Stabilisierung / punktuelle Verbesserung des LiMux Clients
		ARCH-S2.2	Aktuelle Windows / LiMux Clients erfüllen die Anforderungen der Referate nicht und können nicht effizient betrieben werden	Hoch			ARCH-E2.2	Mobile Kommunikationsoffensive weiter vorantreiben
		ARCH-S3	Hoher Aufwand und Risiken beim Identity Management	Hoch	ARCH-M3	Einführung eines einheitlichen Identity-Management-Systems	ARCH-E3	Abgrenzung der Verantwortung für aktive und passive Netzwerk Infrastruktur
IT-Sicherheitsmanagement	Hoch	ITSM-S1	Sicherheitsrisiken in Infrastruktur und Anwendungslandschaft	Hoch	ITSM-M1	Aufbau der IT-technischen Grundlagen, um die IT-Sicherheit auf ein Niveau zu bringen, welches den Anforderungen und Aufgaben der LHM angemessen ist		
		ITSM-S2	mangelndes Bewusstsein für IT-Sicherheit	Hoch	ITSM-M2	Programm zur kontinuierlichen Verbesserung der IT-Sicherheit		
		ITSM-S3	IT-Sicherheitsrichtlinien werden nicht umgesetzt	Hoch	ITSM-M3	verstärkte Überprüfung der IT-Sicherheit	ITSM-E3	Reduzierung der formalen Anforderungen für die Gewinnung von IT-Sicherheitspersonal
Kompetenzen und Werkzeuge	Hoch	KOWE-S1	unzureichende Definition, Wahrnehmung und Kompetenzen der Rollen der LHM IT	Hoch	KOWE-M1	Assessment der Rollen der LHM IT	KOWE-E1	ITIL-Schulung bzw. -Auffrischung für Führungskräfte und ausgewählte Rollen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungsfeld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahmen (kurz)	# EMPF	Empfehlung (kurz)
		KOWE-S2	Unzureichende Definition und fehlende Prozesse in der LHM IT	Hoch	KOWE-M2	Assessment der Prozesse der LHM IT		
		KOWE-S3	Ineffiziente Nutzung der Ticketsystemlösung Assyst, der KEDB und des Service-Katalogs	Hoch	KOWE-M3	Assessment der IT-Service-Toollandschaft		
		KOWE-S4	Es ist kein häuserübergreifendes IT-Wissensmanagement vorhanden	Mittel	KOWE-M4	Aufbau eines übergreifenden IT-Wissensmanagements		
IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement	Hoch	LMPM-S1	Mängel in der Qualitätssicherung bei Vorhaben / Projekten	Hoch	LMPM-M1	Qualitätsmanagement für Vorhaben / Projekte durchführen, das deren Umfang und Risiko entspricht		
		LMPM-S2	hoher Aufwand und Wiederholungen beim Testen	Mittel	LMPM-M2	stadtweite Testumgebung, gestuftes Testvorgehen und Testautomatisierung	LMPM-E2.1	frühzeitige Berücksichtigung der Anforderungen des Tests im Fachkonzept
							LMPM-E2.2	Gründung einer Arbeitsgruppe Testmanager und Testanalysten
							LMPM-E2.3	Einführung SAP Solution Manager 7.1 für MKRw, paul@ und MSE
		LMPM-S3	mangelnde Qualität der Aufwandsschätzungen und beim Controlling der Vorhaben / Projekte	Hoch	LMPM-M3	Einsatz von Schätzmodellen und Validierung von Schätzungen	LMPM-E3	Einführung eines Vorhabens- / Projekt- und Ressourcenplanungstools
		LMPM-S4	fehlendes Verständnis zum Tailoring des Prozessmodells	Hoch	LMPM-M4	Methoden für die Projektleitung zur Unterstützung des Tailorings		
		LMPM-S5	fehlende Anwendung von Projektmanagement-Vorgaben	Hoch	LMPM-M5	Mindestvorgaben für Projektmanagement definieren und projektindividuelle Vorgehensweise dokumentieren		
		LMPM-S6	Schwierigkeiten bei der Gewinnung von qualifizierten Projektleitungen	Mittel	LMPM-M6	Einstellung von Projektleitungen anhand definierter Kriterien	LMPM-E6	Gründung einer Arbeitsgruppe Projektleitung
Beschaffung und Vergabe	Mittel	BEVA-S1	mangelnde Qualität der Leistungsbeschreibungen	Mittel			BEVA-E1	Beratungsteam in der Vergabestelle

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungsfeld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahmen (kurz)	# EMPF	Empfehlung (kurz)
		BEVA-S2	unzureichende strategische Zielsetzung bei Ausschreibungen	Mittel			BEVA-E2	Prüfung auf weiteren Nutzungskreis
		BEVA-S3	hoher Aufwand bei Beschaffung mit geringem Auftragsvolumen	Mittel			BEVA-E3	Ausnutzen der Grenzwerte für freihändige Vergaben und beschränkte Ausschreibungen
IT-Vorhabensplanung	Mittel	ITVH-S1	ineffiziente und aufwendige Vorhabensplanung	Mittel	ITVH-M1	zweistufige Bewertung von Vorhaben durch breiteres Architektengremium		
		ITVH-S2	unzureichende Transparenz und Steuerung der Vorhaben in der IT-Vorhabensplanung	Mittel	ITVH-M2.1	Arbeitshilfen zur Erfassung von Vorhaben	ITVH-E2.1	Überarbeitung der Vorhabensdatenbank
					ITVH-M2.2	Kennzahlen zur Vorhabensplanung	ITVH-E2.2	Einführung eines Vorhabens- / Projekt- und Ressourcenplanungstools
IT-Performance Management	Hoch	ITPM-S1	unzureichendes Management der Beziehung zu den Referaten und Eigenbetrieben	Hoch			ITPM-E1	Kundenbeziehung als formalen Prozess etablieren
		ITPM-S2	keine Berücksichtigung der IT-Wertschöpfung bei Entscheidungen	Hoch			ITPM-E2	Etablierung der IT-Wertschöpfung als Steuerungsmittel
		ITPM-S3	IT-Serviceangebot erfüllt nicht den Bedarf der Kunden	Hoch	ITPM-M3	Erweiterung des Serviceangebots		
		ITPM-S4	fehlende Informationen über die Serviceperformance	Mittel	ITPM-M4	Überwachung der Performance ausgewählter / kritischer IT-Services		
		ITPM-S5	fehlende Vereinbarung und Überprüfung von Serviceleveln	Hoch	ITPM-M5	Abschluss von SLAs für ausgewählte / kritische IT-Services und schrittweise Erweiterung auf das ganze Serviceportfolio		
		ITPM-S6	fehlende Informationen über die Performance von IT-Prozessen	Hoch	ITPM-M6	Überwachung der Performance ausgewählter IT-Prozesse		
		ITPM-S7	intransparente Zuordnung der IT-Kosten	Hoch	siehe HF Finanzen			
		ITPM-S8	unzureichende Überprüfung und Steuerung anhand der IT-Kosten	Hoch				

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungsfeld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahmen (kurz)	# EMPF	Empfehlung (kurz)
		ITPM-S9	keine Verankerung der Verantwortung für IT-Performance Management	Hoch	ITPM-M9	Verankerung des IT-Performance Managements innerhalb der IT-Organisation		
		ITPM-S10	unzureichende Flexibilität und Alternativen beim externen Personaleinsatz	Hoch	ITPM-M10	Nutzung alternativer Sourcing-Modelle für den Betrieb und Vorhaben / Projekte		
		ITPM-S11	IT-Card wird nicht wirksam für die Steuerung eingesetzt	Hoch	siehe HF IT-Card			
		ITPM-S12	unzureichende Kriterien für die Priorisierung von Vorhaben / Projekten	Hoch	ITPM-M12	ausgewogene Priorisierung von Vorhaben / Projekten		
		ITPM-S13	Verbesserung der Strategien für IT-Services und deren Umsetzung	Hoch			ITPM-E13	Entwicklung und Umsetzung von IT-Servicestrategien (Strategy Management für IT-Services)
		ITPM-S14	Vorhaben und Projekte liefern nicht die erwarteten / erforderlichen Ergebnisse	Hoch	siehe HF IT-Lösungsmanagement und Projektmanagement			
		ITPM-S15	unzureichende Struktur der IT-Services und des Servicekatalogs	Hoch	ITPM-M15	Erweiterung der Struktur von IT-Services und des Servicekatalogs		
		ITPM-S16	unzureichende Beschreibung der Architekturen	Mittel			ITPM-E16	verstärkter Einsatz von Architekturen und Architekturmodellen
		ITPM-S17	unzureichende Beschreibung von anstehenden Veränderungen der IT-Landschaft	Hoch	siehe HF Client und Architektur			
IT-Card	Hoch	ITC-S1	Mängel in der Qualität der Kennzahlen in der IT-Card	Hoch	ITC-M1	Entwicklung einer für das IT-Performance Management geeigneten IT-Card		
		ITC-S2	unzureichende Nutzung der IT-Card durch das Management	Hoch	ITC-M2	Erstellung eines Kommunikations-konzepts und einer Planung für die IT-Card	ITC-E2	Verkürzung des Berichtprozesses
IT-Strategie	Hoch	ITS-S1	fehlende Abstimmung der IT-Strategie auf die Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe	Hoch	ITS-M1	Ausarbeitung und Ausrichtung der IT-Strategie an den Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe		

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungsfeld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahmen (kurz)	# EMPF	Empfehlung (kurz)
		ITS-S2	unzureichende Ausarbeitung der Handlungsfelder und Handlungsziele	Hoch	ITS-M2	Überarbeitung der Handlungsfelder und Handlungsziele in der IT-Strategie	ITS-E2	Entwicklung eines vereinfachten Prozessmodells zur Umsetzung strategischer Handlungsziele der IT-Strategie
IT-Personal	Mittel	ITPE-S1	Stellenbesetzungsquote ist nicht zufriedenstellend	Mittel			ITPE-E1	E-Recruiting und andere geplante Optimierungsmaßnahmen weiter vorantreiben, daraus entstehenden Nutzen heben
		ITPE-S2	das aktuelle IT-Rollenmodell ist noch nicht vollständig	Mittel	ITPE-M2	Überarbeitung des IT-Rollenmodells und Anpassung an die neue Entgeltordnung		
		ITPE-S3	es sind lediglich drei Fachkarrieren vollständig ausgearbeitet, das IT-Kompetenzmanagement ist nicht in die stadtweite Logik integriert	Mittel			ITPE-E3	Projekt zur Einführung eines Kompetenzmanagements bei der LHM
		ITPE-S4	IT-Personalplanung und -controlling leiden unter fehlender Einheitlichkeit	Mittel	ITPE-M4	Neuaufsetzen von IT-Personalbedarfs-planung und -controlling		
		ITPE-S5	kulturelle Probleme und nicht zufriedenstellende Zusammenarbeit im 3 Häusermodell	Mittel			ITPE-E5	Führungsqualität erhöhen
Ertüchtigung der IT	Hoch	ITET-S1	fehlende Unterstützung durch geeignete Partnermodelle mit externen Lieferanten	Hoch			ITET-E1	Aufbau eines geeigneten Partnermodells zur Unterstützung und Entlastung der IT der LHM
Organisations-struktur	Hoch	ITOR-S1	es gibt keine Person, die das IT-Performance Management verantwortet	Hoch	ITOR-M1	Konzipierung einer passenden IT-Organisationsform für die IT der LHM		
		ITOR-S2	die Verantwortung der Prozesse für die Entwicklung von neuen Services und den Betrieb von Services ist auf die 3 Häuser verteilt	Hoch				

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungsfeld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahmen (kurz)	# EMPF	Empfehlung (kurz)
		ITOR-S3	IT-Entscheidungen werden mit starkem Fokus auf die Interessen der Referate getroffen; notwendige Investitionen zum Erhalt und zur Verbesserung der IT werden nicht durchgeführt	Hoch				
		ITOR-S4	fehlende Kundennähe und Kundenorientierung von it@M	Hoch				
Finanzen	Hoch	ITPM-S8	unzureichende Überprüfung und Steuerung anhand der IT-Kosten	Hoch	ITFIN-M1	Aufbau der notwendigen Finanz- und Steuerungsstrukturen für das IT-Referat		
					ITFIN-M2	Strukturierung der Budgetverantwortung innerhalb der neuen Organisation		
					ITFIN-M3	Strukturierung der Projekt- und Budgetverantwortung in der politischen Steuerung		
	Hoch	ITPM-S7	intransparente Zuordnung der IT-Kosten	Hoch	ITFIN-M4	Transparenz der derzeitigen Kostenverrechnung sowie des Leistungskatalogs steigern		
					ITFIN-M5	Arbeiten am Preismodell 2.0 prüfen, das Preismodell 3.0 neu aufsetzen		
					ITFIN-M6	Umsetzung der neuen Verrechnungsstrukturen in den SAP-Systemen		
					ITFIN-M7	Migration des SAP-Verfahrens des Eigenbetriebs in das MKRw-Verfahren		

Tabelle 24: Gesamtübersicht der Maßnahmen und Empfehlungen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.1 Anforderungen an die IT der LHM

Erfüllung des Gesetzlichen und politischen Auftrags durch ein breites Leistungsspektrum

Die Landeshauptstadt München erfüllt ein breites Spektrum an fachlichen Aufgaben und Leistungsangebote gegenüber Bürgern, Unternehmen und Besuchern. Es handelt sich dabei sowohl um Aufgaben einer Kommune, die im Grundsatz stabil, aber gesetzlichen Änderungen unterworfen sind, als auch um Leistungen, bei denen die Stadt von vornherein flexibel agieren muss, beispielsweise im Kontext der Flüchtlingssituation oder bei nicht vorhersehbaren Ereignissen und dort wo Eigenbetriebe im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft stehen. Fast alle Leistungen haben direkte oder indirekte Auswirkungen auf die Standortattraktivität und das Image der Landeshauptstadt.

Neben der Ausführung einer gut funktionierenden Verwaltung, welche den Gesetzen und Verordnungen entspricht, trägt die LHM auch die Verantwortung für eine große Menge von unterschiedlichen Daten, die im Rahmen der Aufgabenwahrnehmung erhoben und verarbeitet werden. Die Daten haben teilweise sehr hohe Sensibilität und entsprechenden Schutzbedarf. Diese Daten sind breit über die verschiedenen Referate und Eigenbetriebe der Stadt München verteilt und oftmals redundant vorhanden.

Es gibt eine Vielzahl von Quellen für Veränderungen, die Auswirkungen auf die Anforderungen an die LHM, ihre Aufgaben und Leistungen haben, sind vielfältig. Ein kontinuierlicher Wandel entsteht durch gesetzliche Vorgaben, Beschlüsse und Initiativen des Stadtrats, Strategien und Handlungsfelder der Referate und Eigenbetriebe, Erwartungen der Bürger, Unternehmen und Mitarbeitenden, demografische Entwicklungen (Bevölkerung, Unternehmen, Besucher, Struktur der Mitarbeitenden) sowie technologische Entwicklungen und Megatrends (z. B. Digitalisierung, Internet of Things, Autonomes Fahren) mit kurz, mittel- und langfristigen Auswirkungen.

Aus dieser Situation heraus ergeben sich die Anforderungen an die IT der Landeshauptstadt. Das breite Aufgabenspektrum wird durch eine hohe Anzahl von IT-Anwendungen und Softwareprodukten unterstützt, die auf verschiedenen Technologien und Plattformen aufbauen. Es werden sowohl Standardlösungen eingesetzt als auch spezielle Hard- und Softwareprodukte sowie individuell für die LHM angepasste oder entwickelte Lösungen.

IT-Lösungen können genutzt werden, um Verbesserungen in der Verwaltung zu initiieren. Wenn Behördengänge für die Bürger und Unternehmen zu bestimmten Öffnungszeiten durch Online-Angebote ersetzt werden, die rund um die Uhr verfügbar sind, entlastet dies die Verwaltung, steigert die Zufriedenheit der Bürger und trägt zur Reduzierung des CO2-Ausstoßes bei.

Die IT-Services und zugrundeliegenden IT-Systeme müssen eine je nach Einsatz unterschiedliche Leistungsfähigkeit besitzen. In vielen Bereichen sind die Anforderungen an die Performanz, die Sicherheit (Verfügbarkeit, Integrität und Vertraulichkeit von Daten), die verarbeiteten Mengengerüste, die Flexibilität und Skalierbarkeit sehr hoch.

Auch für die Serviceprozesse zur Realisierung, Bereitstellung und Aufrechterhaltung der IT-Leistungen gelten entsprechend hohe Anforderungen an die Leistungsfähigkeit. Entsprechendes gilt für Unterstützungsprozesse zur Planung und Steuerung, Strategie und Governance sowie der Vergabe und der Beschaffung von Hardware, Software und externen Personalkapazitäten.

Nicht zuletzt ist die IT der Stadt München abhängig von der Leistungsfähigkeit ihrer IT-Schaffenden. Hierfür bilden die Grundlagen klar definierte Rollen, Aufgaben und übertragene Kompetenzen sowie der Aufbau, Erhalt und die Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Wissen bei den einzelnen Mitarbeitenden und in den Arbeitsgruppen. Diese müssen motiviert sein, engagiert zusammenarbeiten und eine gemeinsame Kultur im Dienste der Stadt München leben. Spezielle Aufgaben und Kenntnisse sowie zeitlich begrenzter Personalbedarf können durch die Verstärkung mit externen Dienstleistern und Partnern abgedeckt werden, gesteuert durch die LHM IT und im Sinne der Kultur der LHM.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Elemente einer leistungsfähigen IT

Die IT der LHM muss Services anbieten, die den jeweiligen Bedarf der Referate und Eigenbetriebe (Bedarfsträger) erfüllen. Die Leistungsfähigkeit der IT zeigt sich darin, mit welcher Qualität und zu welchen Kosten sie den Bedarf erfüllt und wie gut sie in der Lage ist, das Angebot den Bedarfsänderungen entsprechend anzupassen.

Maßnahmen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der IT wie die Standardisierung von Services, die Vereinheitlichung von Prozessen, die Zentralisierung von Aufgaben, die Modernisierung der Infrastruktur oder die Automatisierung von Aktivitäten stehen oft im Konflikt zu den individuellen Erwartungen und Anforderungen der Bedarfsträger. Dies führt zu Spannungen, die sich auf die Wahrnehmung der IT bei den Referaten und Eigenbetrieben auswirken. Einem Dienstleister, der mit den Anforderungen, Erwartungen und Altlasten zu kämpfen hat, bringt man weniger Vertrauen entgegen als einem leistungsfähigen Partner.

Im Rahmen von MIT-KonkreT wurde it@M als zentraler IT-Dienstleister, STRAC zur Steuerung der gesamtstädtischen IT und die dIKAs als lokale IT-Einheiten etabliert, die in Zusammenarbeit Leistungen in Form von IT-Services erbringen. Die Bedarfsträger bestimmen, welche Service Level geleistet werden müssen. Die Servicequalität ist für sie wichtiger als geringe IT-Kosten. Der Einsatz von IT zur Reduzierung der Gesamtkosten ist in den Eigenbetrieben stärker ausgeprägt als in den Referaten. „IT als Partner“ bedeutet demgegenüber, gemeinsam zu planen, wie das Geschäft besser unterstützt und gleichzeitig die IT optimiert werden kann. In der heutigen Situation haben die Referate und Eigenbetriebe ein geringes Vertrauen in die IT als kompetenten Serviceanbieter oder Partner für das Geschäft. Um dieses Vertrauen zu stärken, die erforderlichen Initiativen zum Abbau der Altlasten, zum Aufbau der Infrastruktur oder zum Kulturwandel zu steuern und die passende Balance zwischen Bedarf und Angebot zu erreichen, braucht die LHM ein wirksames IT-Performance Management (s. Kapitel 3.9).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.2 Rahmenbedingungen für das Vorgehen zur Sollkonzeption

Eine leistungsfähige LHM IT sorgt für die Balance zwischen dem Bedarf der Referate bzw. Eigenbetriebe und dem Angebot an IT-Services durch die IT. Hat das Business hohe Erwartungen oder Anforderungen, die nicht oder nur teilweise erfüllt werden, gerät das Verhältnis aus der Balance. Dies führt zu Spannungen zwischen dem Business und der IT-Organisation. Gleiches gilt, wenn die IT Forderungen nach mehr Standardisierung stellt oder bestimmte Lösungen zur Optimierung des IT-Angebots durchsetzen will, die vom Business nicht verstanden oder akzeptiert werden. Einflüsse von außen wie Gesetzesänderungen, unvorhersehbare Ereignisse, planbare Entwicklungen oder Forderungen der Politik können die Balance ebenfalls stören. Eine leistungsfähige LHM IT ist in der Lage, mit Veränderungen, die sich auf die Balance auswirken, umzugehen und die Balance wiederherzustellen.

Die LHM IT entwickelt und betreibt IT-Services für die Referate und Eigenbetriebe und berücksichtigt bei der Erbringung der zugehörigen Leistungen die Wirtschaftlichkeit. Eine leistungsfähige LHM IT erfordert:

- IT-Services, die den Bedarf der Kunden erfüllen,
- die Fähigkeit, Änderung von IT-Services effizient und effektiv umzusetzen,
- die Fähigkeit, die Balance zwischen Bedarf und Angebot zu erreichen und zu erhalten.

Für die Sollkonzeption wurden diese Aspekte einer leistungsfähigen LHM IT betrachtet.

IT-Services, die den Bedarf der Kunden erfüllen

IT-Services bestehen aus einer Kombination von Hardware- und Softwareprodukten sowie Kompetenzen, um mit diesen Produkten Lösungen für die Unterstützung von Geschäftsprozessen, Anwendern und Kunden zu schaffen.

Die Produkte müssen Leistungseigenschaften besitzen, die es ermöglichen, die Anforderungen an die IT-Services zu erfüllen.

Kompetenzen sind eine Verbindung von Fähigkeiten der IT-Schaffenden (Skills), den Prozessen zur Erbringung der IT-Leistungen sowie Hilfsmitteln und Werkzeugen zur Ausführung der Prozesse bzw. Unterstützung der IT-Schaffenden.

Kompetenzen können sich auf den effizienten und effektiven Einsatz von Produkten beziehen (Produktkompetenzen) oder auf die effiziente und effektive Bereitstellung von Lösungen für das Business (Business- und Lösungskompetenzen).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

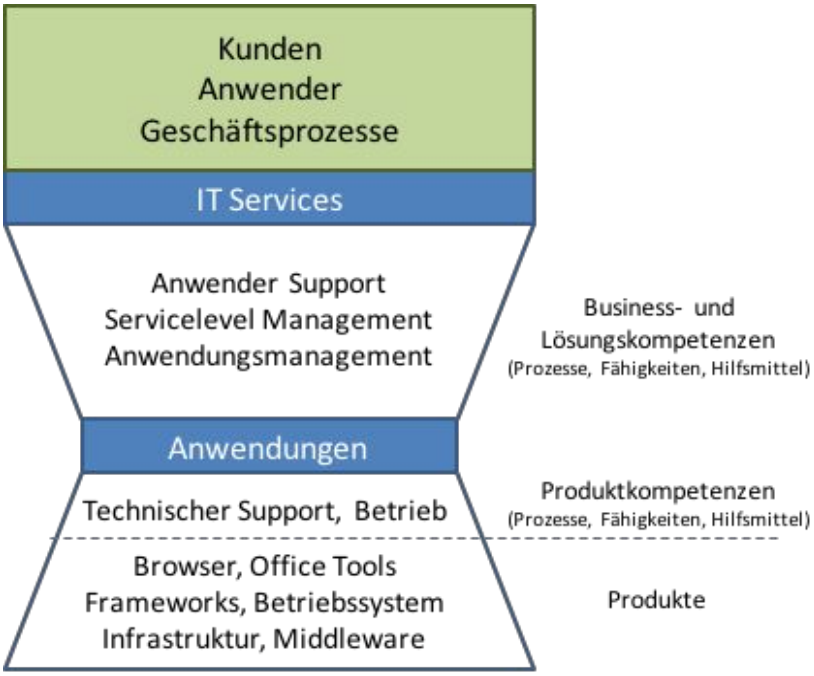


Abbildung 35: IT-Servicemodell

Fähigkeit, Änderung von IT-Services effizient und effektiv umzusetzen

Änderungen an bestehenden IT-Services und die Entwicklung von neuen IT-Services werden durch Vorhaben bzw. Projekte oder „Changes“ (Änderungen mit kleinem Umfang und / oder hoher Dringlichkeit) umgesetzt. Auch hierfür werden Produkte, Prozesse, Skills und Werkzeuge eingesetzt (z. B. für die Verwaltung der Anforderungen, die Entwicklung der Änderung und die Überprüfung der Qualität). Änderungen der IT-Services können in der Regel nicht isoliert erfolgen, sondern müssen Abhängigkeiten zwischen den IT-Services berücksichtigen: Kompatibilität von Infrastrukturprodukten, Schnittstellen zwischen Anwendungen, Verfügbarkeit der erforderlichen Skills und Ressourcen. Änderungen können einen relevanten Teil des großen IT-Serviceportfolios der LHM betreffen und über einen Zeitraum von mehreren Jahren Auswirkungen haben.

Das Management von Änderungen für das umfangreiche IT-Serviceportfolio der LHM ist eine komplexe Aufgabe. Um diese Aufgabe zu unterstützen werden die wesentlichen Aspekte des IT-Serviceportfolios in Form von geeigneten Modellen der Geschäfts- und IT-Architektur beschrieben. Die Modelle können in Form von Bebauungsplänen geplante Veränderungen in den jeweiligen Zuständen über längere Zeiträume hinweg aufzeigen und ein langfristiges Ziel definieren, das angestrebt wird. Diese Form der Beschreibung von Geschäfts- und IT-Architektur sowie deren Zusammenspiel sind ein wichtiges Hilfsmittel für die Planung, Analyse und Risikobewertung der anstehenden Veränderungen und Grundlage für die Abstimmungen zwischen Business und IT hinsichtlich der mittel- und langfristigen Ausgestaltung des IT-Serviceportfolios.

Die Fähigkeit, Änderungen der IT-Services effizient und effektiv umzusetzen, wird durch die Kompetenzen bestimmt, Vorhaben / Projekte und Changes durchzuführen, sowie durch die Auswahl und Qualität der verwendeten Architekturmodelle und Bebauungspläne. Das Business und die IT sind hier in ihren jeweiligen Rollen gleichermaßen gefordert.

Für das Business bedeutet dies beispielsweise:

- die Beschreibung ihres Geschäfts in Form von Prozessmodellen, Fachlandkarten, Facharchitekturen und Informationsmodellen
- die Herleitung von Änderungen aus der Geschäftsstrategie sowie Optimierungsmöglichkeiten, die mit Hilfe von Methoden des Geschäftsprozessmanagements identifiziert werden

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- die Bewertung und Priorisierung des aus den einzelnen Ressorts gemeldeten Bedarfen bzw. Anforderungen aus Sicht der Geschäftsstrategie und des Nutzens
- die Beschreibung von Anforderungen, Lastenheften und fachlichen Konzepten mit hoher Qualität
- die Begleitung und Unterstützung der Umsetzung und Einführung in ausreichendem Umfang und den erforderlichen Fachkenntnissen
- die Vorbereitung im Referat bzw. Eigenbetrieb auf die Veränderungen

Für die IT bedeutet dies beispielsweise:

- die Beschreibung der vorhandenen IT-Landschaft in Form von Architekturmodellen, Systemlandkarten, Datenmodellen
- die Herleitung von Änderungen aus der IT-Strategie, Innovationszyklen und Produktroadmaps für eingesetzte Technologien und Produkte sowie Optimierungsmöglichkeiten aufgrund von technologischen Entwicklungen, Werkzeugen, Methoden / Vorgehensweisen und Erkenntnissen aus Kennzahlen, Reviews und Erfahrungen in der Durchführung der IT-Prozesse
- die Beschreibung von geplanten / vorhersehbaren Veränderungen in Form von Bebauungsplänen und Roadmaps
- die Bewertung, Priorisierung und Bündelung der Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe unter Berücksichtigung von Risiken, Ressourcen, IT-Strategie und Synergien über die Grenzen der Referate und Eigenbetriebe hinaus
- fachliche, technische und methodische Kenntnisse, um Pflichtenhefte, Umsetzungskonzepte und die Realisierung mit hoher Qualität zu liefern
- Änderungen mit unterschiedlicher, für das Business erforderlichen Geschwindigkeit bzw. Häufigkeit umsetzen
- die Vorbereitung der IT auf die Veränderungen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

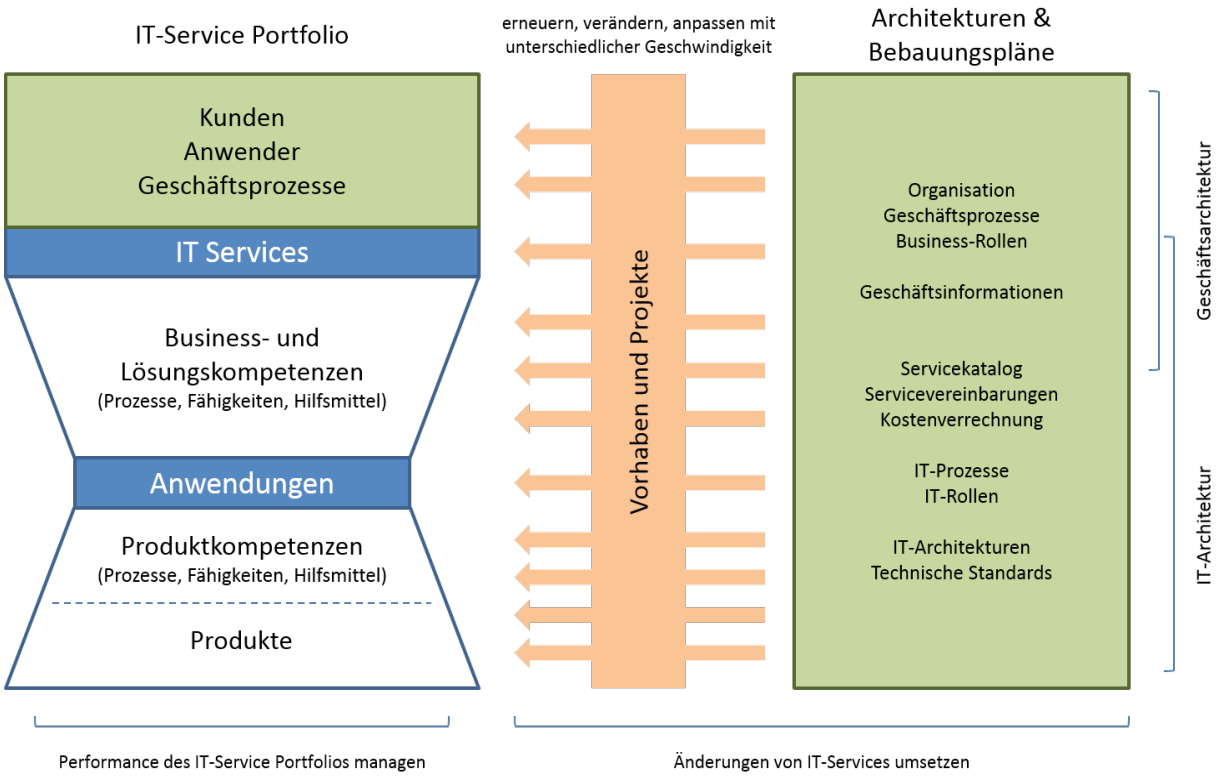


Abbildung 36: Einsatz von Architekturen zur Entwicklung des IT-Serviceortfolios

Fähigkeit, die Balance zwischen Bedarf und Angebot zu erreichen und zu erhalten

Solange kein Gleichgewicht zwischen dem Bedarf der Referate und Eigenbetriebe mit dem Angebot der IT-Services durch die IT-Organisation besteht, wird es Spannungen zwischen dem Business und der IT geben. Abhängig vom gegenseitigen Vertrauen und der Wahrnehmung der IT kann dies dazu führen, dass das Business nach alternativen Anbietern sucht oder die IT Probleme in eigener Verantwortung lösen will. Die IT versucht, durch zusätzliche Ressourcen, Optimierungen oder Priorisierungen den Bedarf zu decken. Aufgrund der Größe des Ungleichgewichts ist die Grenze der Kapazitäten erreicht, die aktuell durch die IT geleistet werden kann. Optimierungen und Priorisierungen erzeugen weitere Einschränkungen bei den Referaten und Eigenbetrieben, ohne die Situation sichtbar zu verbessern. Um die Balance zwischen Bedarf und Angebot zu erhalten, müssen IT und Business entsprechende Fähigkeiten aufbauen.

Fähigkeiten des Business

- Kommunikation zu den mittel- und langfristigen Zielen und anstehenden Veränderungen (Geschäftsstrategie inkl. Abgleich zwischen den Referaten und Eigenbetrieben, wo erforderlich)
- Priorisierung von Bedarf und der Anforderungen an IT-Services (Kritikalität für die Erfüllung des gesetzlichen / politischen Auftrags, Beitrag zur Wertschöpfung bei Bürgern / Unternehmen, Unterstützung)
- Kommunikation zu den mittel- und langfristigen Zielen und anstehenden Veränderungen (Geschäftsstrategie inkl. Abgleich zwischen den Referaten und Eigenbetrieben, wo erforderlich)
- Priorisierung von Bedarf und der Anforderungen an IT-Services (Kritikalität für die Erfüllung des gesetzlichen/politischen Auftrags, Beitrag zur Wertschöpfung bei Bürgern/Unternehmen, Unterstützung)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- Kommunikation zu den Anforderungen an die Fähigkeit, IT-Services zu verändern (Häufigkeit, Geschwindigkeit)
- Qualität (Aktualität, Vollständigkeit, Konsistenz) der Informationen zur Planung, Umsetzung und zum Einsatz von IT (Geschäftsstrategie, Geschäftsprozessmodelle, Informationsmodelle, Anforderungen, Wertschöpfung, Nutzen, Abnahmekriterien)
- IT-Verständnis zur Optimierung der eingesetzten IT-Services (Konsolidierung, Ablöse von Altanwendungen, referatsübergreifende Synergien)
- IT-Verständnis zur Optimierung des Geschäfts durch die IT
- Kompetenzen in den Themen, Methoden und Werkzeugen, die an der Schnittstelle zwischen Business und IT relevant sind
- Bereitstellung von Personalressourcen für Änderungen der IT-Services

Fähigkeiten der IT

- Kommunikation zu den mittel- und langfristigen Zielen und anstehenden Veränderungen (IT-Strategie aus Sicht IT und zur Unterstützung der Geschäftsstrategien)
- Umgang mit den unterschiedlichen Rahmenbedingungen, Aufgaben und Bedarf an IT-Services der Referate und Eigenbetriebe
- Qualität des IT-Serviceportfolios und der Leistungen bei Planung, Umsetzung und Einführung von Änderungen (IT-Services, Produkte, IT-Architekturen, IT-Prozesse, IT-Servicemodell, Kostenmodell, Wertschöpfung, Nutzen, IT-Strategie)
- IT Know-how zur Optimierung der eingesetzten IT-Services
- IT Know-how zur Optimierung des Geschäfts durch die IT
- Kompetenzen in den Themen, Methoden und Werkzeugen, die an der Schnittstelle zwischen Business und IT relevant sind
- Skalierbarkeit der Ressourcen (Sourcing-Strategie und -Modelle, und Steuerung der Dienstleister, Vertragsinhalte und Volumen / Laufzeiten)
- Priorisierung von Leistungen und Ressourceneinsatz
- Kontinuierliche Verbesserung der IT-Services bei Beibehaltung oder Verbesserung des Leistungsniveaus (Automatisierung, Konsolidierung von Infrastruktur und Technologien, optimierter Einsatz von Dienstleistern)

Handlungsfelder zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der LHM IT

Die Analyse der Ist-Situation der LHM IT hat Schwachstellen bei allen drei Elementen einer leistungsfähigen IT aufgezeigt. Die folgenden Kapitel beschreiben die Schwachstellen und zugehörige Maßnahmen und Empfehlungen, um diese abzubauen.

Handlungsfeld	Bedarf erfüllen	Änderungen umsetzen	Balance erhalten
Architektur und Client	X		
IT-Sicherheitsmanagement	X		
Kompetenzen und Werkzeuge	X		
IT-Lösungsmanagement		X	
Beschaffung und Vergabe		X	
IT-Vorhabensplanung		X	X

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungsfeld	Bedarf erfüllen	Änderungen umsetzen	Balance erhalten
IT-Performance Management	X	X	X
IT-Card	X	X	X
IT-Strategie	X	X	X
IT-Personal	X	X	X
Finanzen	X	X	X
Ertüchtigungsmaßnahmen	X	X	X
Organisationsstruktur	X	X	X

Tabelle 25: Übersicht Handlungsfelder

Auch wenn sich das Gutachten auf die Bewertung der LHM IT bezieht, so wurden drei Handlungsfelder bei den Fähigkeiten des Business an der Schnittstelle zur IT identifiziert, die einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der IT der LHM leisten können. Diese werden hier aufgeführt aber im folgenden nicht weiter behandelt.

Nutzung der Geschäftsstrategien der Referate und Eigenbetriebe für die Ausrichtung der IT auf das Business

In der IT sind die Geschäftsstrategien weitestgehend unbekannt und werden daher nicht eingesetzt, um die IT-Strategie und den mittel- bzw. langfristigen Bedarf an Veränderungen des IT-Serviceportfolios zu erstellen. Ein wesentliches Mittel zur Ausrichtung der IT auf das Business und zur Identifizierung von potenziellen übergreifenden Synergien ist daher ungenutzt.

Einsatz von Geschäftsprozessmodellen zur Erhebung von Anforderungen an IT-Services und Optimierung der IT-Unterstützung

Für die Erhebung und Spezifikation von Anforderungen zur IT-Unterstützung sind gut dokumentierte und strukturierte Geschäftsprozessmodelle eine wichtige Informationsquelle. Sind diese stadtweit nach einheitlichen Standards modelliert, erleichtert das den Prozess auf Seiten der IT (zusätzlich zum Nutzen, der auf Seiten der Referate und Eigenbetriebe entsteht). Auf Basis der Modelle kann das Potenzial zur Optimierung der Geschäftsprozesse durch IT-Unterstützung der Sachbearbeiter oder Automatisierung mittels IT und damit der Nutzen der IT identifiziert werden. Bisher wird Geschäftsprozessmanagement zur Unterstützung der Identifizierung von Anforderungen und Umsetzung von IT-Services nicht eingesetzt.

Etablierung von Key User Gruppen

Die Arbeiten an der Schnittstelle zwischen Business und IT sind für viele Mitarbeitende in den Referaten und Eigenbetrieben ein ungewohntes Gebiet. Detaillierte Beschreibungen von fachlichen Anforderungen, die Prognose von Mengengerüsten, die Diskussion von Umsetzungsalternativen oder die Durchführung strukturierter Abnahmetests erfordern eine oft seltene Kombination aus Fachexpertise und gewissen IT-Kenntnissen. Oft sind diese bei Personen zu finden, die wichtige Aufgaben im Tagesgeschäft wahrnehmen und nur schwer für die Mitarbeiten bei IT-Projekten freigestellt werden können. Dort ist diese Qualifikation aber besonders wichtig, da sie sich auf die Qualität der entwickelten IT-Services und damit auf alle zukünftigen Nutzer auswirkt. Die Etablierung von ausreichend großen Key User Gruppen sollte von den Referaten und Eigenbetrieben daher weiter vorangetrieben werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.3 Handlungsfeld Architektur und Client

Gesamtbewertung des Handlungsbedarfs:

Die IT-Landschaft der LHM ist aufgrund der Breite und Spezialisierung der Aufgabenbereiche sehr groß und komplex. Bisher durchgeführte Modernisierungsmaßnahmen (z. B. BEST, NeSsi) reichen nicht aus, um die veralteten Technologien abzulösen und wichtige IT-Systeme regelmäßig zu aktualisieren. Die angebotenen Arbeitsplatz-, Netzwerk- und Systemdienste können die unterschiedlichen Anforderungen der Referate nicht erfüllen. Insbesondere bei den Clients besteht noch erheblicher Verbesserungsbedarf, um den Bedürfnissen der Nutzer gerecht zu werden.

Der Handlungsbedarf wird als hoch eingestuft. Dieser ergibt sich aus der Summe der Schweregrade der einzelnen Schwachstellen.

Schwachstelle ARCH-S1: Veraltete Produkte ohne Herstellersupport, redundante Anwendungen und Sicherheitsrisiken bei Anwendungen

Die vorhandene IT-Governance und die Kontrolle der Anwendungslandschaft sind nicht ausreichend definiert. Zwar sind die Server der MiA (Münchner IT-Infrastruktur für Applikationen) für neue Fachanwendungen außerhalb von SAP zwar als Standard definiert. Bei der Migration von vorhandenen Anwendungen auf die MiA findet allerdings nicht automatisch ein LifeCycle-Management statt. Abhängigkeiten werden nicht hinterfragt und es wird an alten Konzepten, Strukturen und Entscheidungen festgehalten. Fehlende Datenmigrationen führen zu einem jahrelangen Parallelbetrieb von Neu- und Altanwendungen.

Ein weiterer Punkt für die hohe Diversität sind die vielen Kleinstanwendungen, die einen hohen Arbeitsaufwand im LifeCycle generieren und oft nicht kompatibel zu neuen Betriebssystemversionen sind. LifeCycle-Management-Maßnahmen können aufgrund der niedrigen Priorität in der Vorhabenplanung nicht durchgeführt werden. Durch veraltete Produkte ohne Herstellersupport entstehen Sicherheitsrisiken. Eine Initiative zur Reduzierung und Zusammenfassung der Anwendungen existiert nicht.

MBUC-Empfehlungen sind qualitativ sehr unterschiedlich und eine Berücksichtigung von vorhandenen Plattformen und Anwendungen findet nicht immer statt. Die MBUC-Empfehlung kommt von it@M, die Entscheidung trifft aber der Fachbereich. IT-Architekten(innen) haben bei MBUC-Empfehlungen keine Entscheidungskompetenzen gegenüber den Fachbereichen.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme ARCH-M1.1: Erstellung eines Soll-Bebauungsplans für die gesamte Anwendungslandschaft

Zur Steuerung und Kontrolle der IT-Architektur und der Anwendungslandschaft sollte der Ist-Bebauungsplan der IT der LHM abschließend aufgenommen und ein Soll-Bebauungsplan definiert werden. Der Soll-Bebauungsplan besteht aus einer Anzahl von Teilplänen, bedingt durch die unterschiedlichen Aufgaben der Referate und Eigenbetriebe, sowie durch die fachlichen Domänen (z. B. pro Eigenbetrieb, für SAP-MKRw, Arbeitsplatz, KVR, SOZ). Grundlage ist die Erhebung der aktuellen und zukünftigen Anforderungen bei den Referaten und Eigenbetrieben. Durch den Soll-Bebauungsplan müssen die folgenden Fragestellungen beantwortet werden:

- Welches Referat hat zukünftig welchen Bedarf an IT-Services?
- Welche Anforderungen treffen auf mehrere Referate / Eigenbetriebe zu?
- Welche speziellen Anforderungen haben einzelne Referate / Eigenbetriebe (Hochverfügbarkeit etc.)? Worin sind diese speziellen Anforderungen begründet?
- Welche IT-Services nutzen die Referate / Eigenbetriebe aktuell?
- Welche IT-Services der Referate (extern / intern) werden durch welche IT-Lösungen realisiert?

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- Welchen Status (ablösen, beibehalten, abschalten, anstehende Veränderung) und „technischen Zustand“ (Herstellersupport, Sicherheitsrisiken, Stabilität) haben die IT-Lösungen?

Mit Hilfe dieser Informationen kann eine Klassifizierung der Anwendung (nach Merkmalen wie: kritisch für Leistungsfähigkeit, Erfüllung gesetzlicher Aufgaben, Erfüllung politischer Auftrag, Automatisierung interner Prozesse, Unterstützung) und die Zuordnung zu einer Fach- oder Querschnittsdomäne erfolgen. Anhand der Zuteilung können Synergien identifiziert und im Soll-Bebauungsplan berücksichtigt werden.

In Verbindung mit dem Soll-Bebauungsplan werden Richtlinien für LifeCycle-Management-Maßnahmen, Herstellerunabhängigkeit, Kaufsoftware sowie den Einsatz von SAP und weiteren Plattformen definiert. Für die Erstellung und Umsetzung der Richtlinien benötigen die entsprechenden Gremien und Boards die nötigen Kompetenzen und Verantwortungen. Eskalationswege müssen etabliert werden (s. Kapitel 3.14.5).

Für die Umsetzung der Soll-Bebauungspläne sollten mit den Referaten und Eigenbetrieben Roadmaps erstellt werden, um Abhängigkeiten und Schnittstellen vollständig zu erfassen und die Umsetzbarkeit zu gewährleisten. Aus den Roadmaps ergeben sich Vorhaben /Projekte oder Changes, die im Rahmen der Linientätigkeiten bearbeitet werden können. Bei der Priorisierung der Vorhaben / Projekte sollten die Kritikalität der betroffenen Anwendungen und Systeme sowie die mit dem aktuellen Zustand verbundenen Risiken (kein Herstellersupport, bekannte Sicherheitslücken etc.) berücksichtigt werden.

Maßnahme ARCH-M1.2: Konzept und Roadmap zur Reduzierung von Altlasten und Anwendungswildwuchs durch Erneuerung, Konsolidierung und Abschaltung

Im Zuge der Soll-Bebauung sollte der Abbau der Altlasten systematisch geplant und umgesetzt werden. Dazu ist in einem ersten Schritt ein Verantwortlicher zu definieren, der die Sammlung und Bereitstellung der nötigen Informationen koordiniert. Insbesondere wird er in Kooperation mit den Fachbereichen die Lücken in der Dokumentation dieser Anwendungen schließen. Danach sollten die Anwendungen nach ihrer Funktion klassifiziert und bei Bedarf und Möglichkeit konsolidiert werden. In der Vergangenheit ist eine Konsolidierung von ähnlichen Anwendungen vielfach an den speziellen Anforderungen der Referate gescheitert. Eine Lösung für diese Problematik wäre die Identifizierung von weiteren Plattformen (wie KOI und SAP) zur Bündelung von Anwendungen in „Anwendungsfamilien“ mit gleicher Architektur. Insbesondere bei Anwendungen von „Nischenanbietern“ muss die Frage nach den Total Costs of Ownership gestellt und transparent beantwortet werden.

Die Abschaltung von Altanwendungen wurde in den vergangenen Jahren nicht konsequent durchgeführt. Ein Grund dafür waren die nicht bekannten Abhängigkeiten und Schnittstellen von Altanwendungen aufgrund nicht vorhandener oder unzureichender Dokumentationen.

Neben der Dokumentation der Altlasten muss ein Prozess zur zeitnahen Abschaltung von nicht mehr benötigten Anwendungen definiert werden.

Dringende Bereiche sind der Aufbau eines neuen Verwaltungsnetzes, eines neuen Verzeichnisdienstes und die Zusammenführung der verschiedenen Identity & Access Management-Lösungen.

Das neue Verwaltungsnetz soll die funktionalen und sicherheitstechnischen Anforderungen für die Bereitstellung und den Betrieb von standardisierten mobilen oder stationären IT-Arbeitsplätzen und Peripheriegeräten erfüllen. Der Zugang zu diesem Netzwerk soll stadtweit standardisiert über Secure W-LAN, Remote Access oder Ethernet erfolgen. An allen Anschlüssen der Endgeräte-Zone stehen einheitliche, standardisierte Funktionen und Basisdienste zur Verfügung, die ein effizientes und anforderungsgerechtes LifeCycle-Management der angeschlossenen IT-Endgeräte ermöglichen. IP-Adressen werden dynamisch vergeben und es bestehen keine organisationsbezogenen Subdomänen im Bereich der IT-Arbeitsplätze und der Peripherie. Das neue Verwaltungsnetz sollte parallel zum bestehenden Netz aufgebaut werden und ein Wechsel zum neuen Netz in Phasen erfolgen. Dementsprechend muss das alte Netz bis zur vollständigen Migration parallel betrieben werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Der neue Verzeichnisdienst soll die Grundlage der zukünftigen IT-Landschaft der LHM bilden. Als zentraler Verzeichnisdienst soll er sich in ein zukünftiges Identity Management integrieren. Zu den im Verzeichnisdienst gespeicherten Daten gehört eine eineindeutige, nicht veränderbare ID (UID), die für jeden Benutzer zwingend eingerichtet werden muss. Zu jeder UID werden personenbezogene Attribute wie z.B. Name, Vorname, Telefonnummer, Passwörter, Zertifikate, erlaubte Zugriffe auf Netzlaufwerke oder der Status eines Mitarbeiters gespeichert. Um eine einheitliche Verzeichnisdienststruktur konsequent durchzusetzen, sollen allen Attributen standardisierte, referatsübergreifende und verbindliche Schemavorgaben zugrunde liegen.

Die Modernisierung der Altanwendungen wird sich positiv auf die Zufriedenheitsbefragung der Mitarbeitenden der LHM auswirken.

Schwachstelle ARCH-S2.1: Hoher Aufwand durch die Vielzahl der unterstützten Clientbetriebssysteme

Der Einsatz zweier unterschiedlicher Betriebssysteme für den Arbeitsplatz (LiMux und Windows) erfordert doppelte Strukturen (Architektur, Infrastruktur, Werkzeuge, Wissen / Fähigkeiten) in der Entwicklung und im Betrieb. Aufgrund fehlenden LifeCycle-Managements bei der Anwendungslandschaft müssen gar verschiedene Betriebssystemversionen gepflegt werden (Windows 2000, Windows XP, Windows 7 / LiMux 4.0.0, 4.1.0, 5.1.0). Beim Verteilen von Patches (Service Pack) sind die Auswirkungen auf die einzelnen Clientversionen nur schwer abzuschätzen. Patches führen teilweise zur Einschränkung der Stabilität und Zuverlässigkeit von Anwendungen. Daraus resultieren hohe Aufwände im Systemtest sowie auch in der Abnahme, der Rollout von neuen Versionen verzögert sich abhängig von den Rahmenbedingungen. Es existiert über längere Zeiträume eine Mischung verschiedener Releasestände.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Schwachstelle ARCH-S2.2: Aktuelle Windows / LiMux Clients erfüllen die Anforderungen der Referate nicht und können nicht effizient betrieben werden

Die Auswertung der IT-Zufriedenheitsbefragung (s. Kapitel 2.7) schaffte einen umfassenden Überblick über die Nutzerbedürfnisse der IT-Anwender(innen) und IT-Schaffenden. Die IT der LHM befriedigt in wichtigen Bereichen nicht die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Die Hauptursachen sind die Diversität und das Alter der eingesetzten Betriebssysteme, fehlende Kompatibilität zwischen Anwendungen und Betriebssystemen sowie nicht nutzerfreundliche Bürosoftware.

Der Betrieb der Clients ist schwierig und aufwändig, aufgrund der komplexen Architektur und der Verteilung der Zuständigkeiten zwischen it@M und den dIKAs. it@M liefert den Client, welcher dann von den dIKAs an die referatsspezifischen Anforderungen angepasst wird. Für Fachanwendungen existiert kein LifeCycle-Management. Dadurch entstehen hohe Rollout-Aufwände, da jede referatsspezifische Clientversion auf Kompatibilität getestet werden muss.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme ARCH-M2: Aufbau eines leistungsfähigen Windows Clients

Um die Anforderungen der Referate und IT-Anwenderinnen und IT-Anwender zu erfüllen, muss die IT einen stabilen und leistungsfähigen Windows Client anbieten (der Windows Client ist komplett neu aufzubauen). Die Entkopplung von Betriebssystem und Anwendung ist entscheidend, um die Abhängigkeiten an den Client zur reduzieren. Um dies zu gewährleisten, sollten zwei Clients (Windows und LiMux) in einer Basiskonfiguration bereitgestellt werden. Diese enthalten jeweils das Betriebssystem sowie Anwendungen, die alle Referate und Eigenbetriebe benötigen (z. B. LibreOffice, Kalender, E-Mail). Die Basiskonfiguration wird um eine spezifische Konfiguration und / oder durch eine gruppenweite Clientkonfiguration erweitert.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

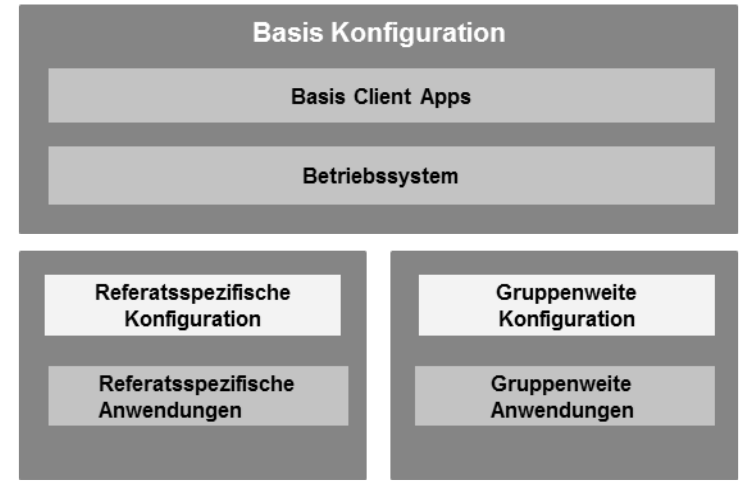


Abbildung 37: Basiskonfiguration

Die gruppenweiten Konfigurationen sind für Bereiche sinnvoll, die in vielen Referaten ähnlichen Anforderungen unterliegen (wie z. B. Personal, Organisation und Finanzen). Die spezifischen Konfigurationen bestehen aus den individuellen Anforderungen jedes einzelnen Referats bzw. Eigenbetriebs. Referate und Eigenbetriebe können entsprechend ihrer Anforderungen (z. B. bestimmte Anwendungen gibt es nicht für Linux bzw. funktionieren nicht stabil / kompatibel) bzw. unter Berücksichtigung des Kosten-Nutzenverhältnisses zwischen dem LiMux und Windows Client für den Arbeitsplatz wählen.

Die Bereitstellung der Anwendungen sollte anhand der folgenden Kriterien (s. Abbildung 38) geprüft werden:

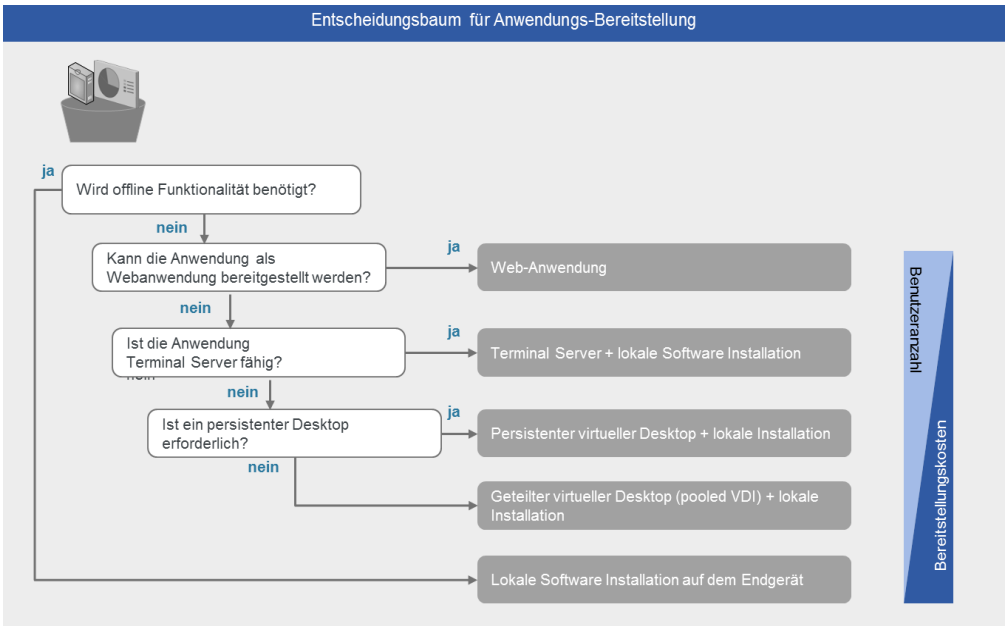


Abbildung 38: Entscheidungsbaum für Anwendungsbereitstellung

Aufgrund der hohen Anzahl von Fachanwendungen, Komplexitäten und Abhängigkeiten und der vielen Altlasten ist ein lineares Vorgehen (bedeutet zuerst Harmonisierung der Fachanwendungen, danach Aufsetzen des Clients) nicht zu empfehlen. Ziel sollte der Umstieg aller Clients auf die zwei aktuellen Basiskonfiguration (Windows und LiMux) sein – und das innerhalb von zwei Jahren. Eine realistische Aktualisierung aller Fachanwendungen ist in dieser Zeitspanne nicht möglich, aber auch nicht entscheidend. Wie bei der Maßnahme „Erstellung eines Soll-Bebauungsplans“ dargestellt, sollte

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

eine nachhaltige Bebauung im Vordergrund stehen. Für die Übergangszeit ist eine teilweise Simulation der Anwendung über Emulatoren zulässig. Entscheidend dabei ist, dass der Einsatz klar geregelt ist und eine Roadmap für einen Umstieg in eine der Standardlösungen existiert.

Nachdem der Windows Client eine ausreichende Verbreitung gefunden hat, sollte geprüft werden, ob der Aufwand für zwei verschiedene Clientbetriebssysteme inklusive der zugehörigen Infrastruktur dem zu dem Zeitpunkt vorhandenen Nutzen entspricht und welche strategische alternativen Arbeitsplatzlösungen (technologische Entwicklungen, Cloud Angebote, verstärkte Nutzung von mobilen Endgeräten) für die LHM sinnvoll sind.

Die Bereitstellung eines stabilen Windows Clients wird sich positiv auf die Zufriedenheitsbefragungen der Mitarbeitenden der LHM auswirken.

Empfehlung ARCH-E2.1: Stabilisierung / punktuelle Verbesserung des LiMux Clients

Da über die nächsten Jahre auch der LiMux Client eine große Verbreitung in der LHM behalten wird, müssen weiterhin Verbesserungen umgesetzt werden. Wichtigstes Element ist die Beschleunigung von Rollouts der jeweils neusten Version, sodass Verbesserungen schnell in die Fläche kommen. Die Modernisierung der Anwendungslandschaft mit mehr browserbasierten Lösungen ist hierbei ausschlaggebend.

Empfehlung ARCH-E2.2: Mobile Kommunikationsoffensive weiter vorantreiben

Im Bereich Mobilität ist die LHM auf dem richtigen Weg. Die „Mobile Kommunikationsoffensive“ mit den Themen „Remote full VPN“, LHM Laptop Arbeitsplatz und LHM Tablet sollte daher weiter vorangetrieben werden.

Schwachstelle ARCH-S3: Hoher Aufwand und Risiken beim Identity Management

Das Identity Management (IM) ist ein zentrales Instrument für die Verwaltung von Benutzerkonten und für das Rechtemanagement von Anwendungen und Ressourcen (z. B. Drucker, Datenablage etc.). Das Identity Management wird in der LHM aktuell in fünf verschiedenen Systemen realisiert, die teilweise redundant sind. Ein Rollenkonzept ist nicht vorhanden und die strukturierte Rechtevergabe ist aufgrund fehlender Informationen der Anwender nicht möglich. Dadurch ist keine zentrale Rechteverteilung möglich (z. B. welche Anwendungen benötigen IT-Anwender(innen) aufgrund des Tätigkeitsbereichs). Es entstehen doppelte Aufwände für die Administration sowie Sicherheitslücken und Kosten für die Beibehaltung ungenutzter Accounts.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme ARCH-M3: Einführung eines einheitlichen Identity-Management-Systems

Ein neues Identity-Management-System sollte alle IT-Systeme integrieren und hinsichtlich der Anzahl der einzubindenden Nutzer ausreichend skalierbar sein. Die Einführung eines IM-Systems in der gesamten LHM im Rahmen eines übergreifenden Projekts ist aufgrund der hohen Anzahl an Stakeholdern (Referate und Eigenbetriebe) nicht sinnvoll. Daher sollte eine stufenweise Integration in das Zielsystem erfolgen. Durch eine Pilotierung in einem Referat oder Eigenbetrieb werden Erfolge schneller sichtbar, was zu einer erhöhten Bereitschaft der weiteren Referate führt.

Empfehlung ARCH-E3: Abgrenzung der Verantwortung für aktive und passive Netzwerkinfrastruktur und Mobilfunk

Die Verantwortung für die Ausstattung von Standorten mit der Basisinfrastruktur für die Vernetzung muss zwischen dem Baureferat und der IT klar geregelt werden. Eine sinnvolle Trennung ist die Übernahme der passiven Netzwerkkomponenten (Verkabelung und zugehörige Geräte) durch das Baureferat und die aktiven Geräte (Switches, Router etc.) durch die IT.

Die Verantwortung für die Ausstattung von Standorten im Bereich Mobilfunk muss zwischen dem Baureferat und der IT ebenfalls klar geregelt sein. Eine sinnvolle Trennung ist die Übernahme der passiven Netzwerkkomponenten (Antennen und Verstärker, falls zu massive Bauweise) durch das Baureferat und die aktiven Geräte (Handy) inkl. Providerauswahl und -management durch die IT.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Abhängigkeiten:

ITC-M1: Die IT-Card sollte Informationen zum Ist-, Plan- und Soll-Bebauungsplan enthalten.

Handlungsfeld IT-Sicherheitsmanagement:

ITSM-M2 und ISTM-M3: Das IT-Sicherheitsmanagement sollte die Informationen aus dem Ist-, Plan- und Soll-Bebauungsplan berücksichtigen.

Handlungsfeld Kompetenzen und Werkzeuge:

KOWE-M3 und KOWE-M4: Die Informationen zum Ist-. Plan- und Soll-Bebauungsplan sind für das Assessment der Service-Toollandschaft zu berücksichtigen. Für den Aufbau des Wissensmanagements sind die Informationen zu den vorhandenen Tools aus dem Ist-. Plan- und Soll-Bebauungsplan zu berücksichtigen.

Handlungsfeld IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement:

LMPM-M2: Für den Aufbau der stadtweiten Testumgebung und für die Testautomatisierung sind die Informationen aus dem Ist-. Plan- und Soll-Bebauungsplan zu berücksichtigen.

Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung:

ITVH-M1: Bei der Bewertung von Vorhaben sind Informationen aus dem Ist-, Plan- und Soll-Bebauungsplan zu berücksichtigen. Zielsetzung: Harmonisierung der Anwendungsarchitektur.

Handlungsfeld IT-Performance Management:

ITPM-M4: Bei Überwachung der Performance ausgewählter/kritischer IT-Services sind die Informationen aus dem Ist-, Plan- und Soll-Bebauungsplan zu berücksichtigen.

Handlungsfeld Finanzen:

ITFIN-M4 und ITFIN-M5: Beim Aufsetzen des neuen Preismodells und der Kostenverrechnung der IT-Services sind die Informationen aus dem Ist-, Plan- und Soll-Bebauungsplan zu berücksichtigen. (Zielsetzung: Vorteil von Modernisierung von Anwendungen für die Bedarfsträger transparent auszuweisen (z. B. teurer Support der Altanwendung)).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.4 Handlungsfeld IT-Sicherheitsmanagement (nicht öffentlich)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.5 Handlungsfeld Kompetenzen und Werkzeuge

Gesamtbewertung des Handlungsbedarfs:

Zur Erfüllung des Bedarfs der Kunden und zur effizienten und effektiven Umsetzung von Änderungen an IT-Services werden Prozesse, Kompetenzen und Werkzeuge benötigt. Einige der ITIL-Prozesse und -Rollen sind in den letzten Jahren bei der LHM eingeführt worden. Diese Prozesse und Rollen sind noch nicht ausreichend etabliert, werden nicht wie definiert wahrgenommen oder sind teilweise unklar definiert. Sie müssen teilweise angepasst und durch weitere Prozesse und Rollen ergänzt werden. Neben den Defiziten bei den Prozessen und Rollen führt die ineffiziente Nutzung der IT-Servicewerkzeugen zu Qualitätsmängel und Zusatzaufwänden.

Der Handlungsbedarf wird als hoch eingestuft. Dies ergibt sich aus der Summe der Schweregrade der einzelnen Schwachstellen.

Schwachstelle KOWE-S1: Unzureichende Definition, Wahrnehmung und Kompetenzen der IT-Rollen

Die Rollen in der LHM sind teilweise unklar bzw. überschneidend definiert (zusätzlich besteht eine Abweichung zum ITIL-Standard) und werden von den Mitarbeitenden der LHM nicht wie beschrieben wahrgenommen (z. B. Rolle KV und SV bzw. Facharchitekten). Dies führt dazu, dass die Aufgaben nicht immer direkt von den vorgesehenen Rollen wahrgenommen werden und es zu erhöhten Abstimmungsaufwänden bzw. auch Qualitätsmängeln bei der Durchführung der Aufgaben kommt.

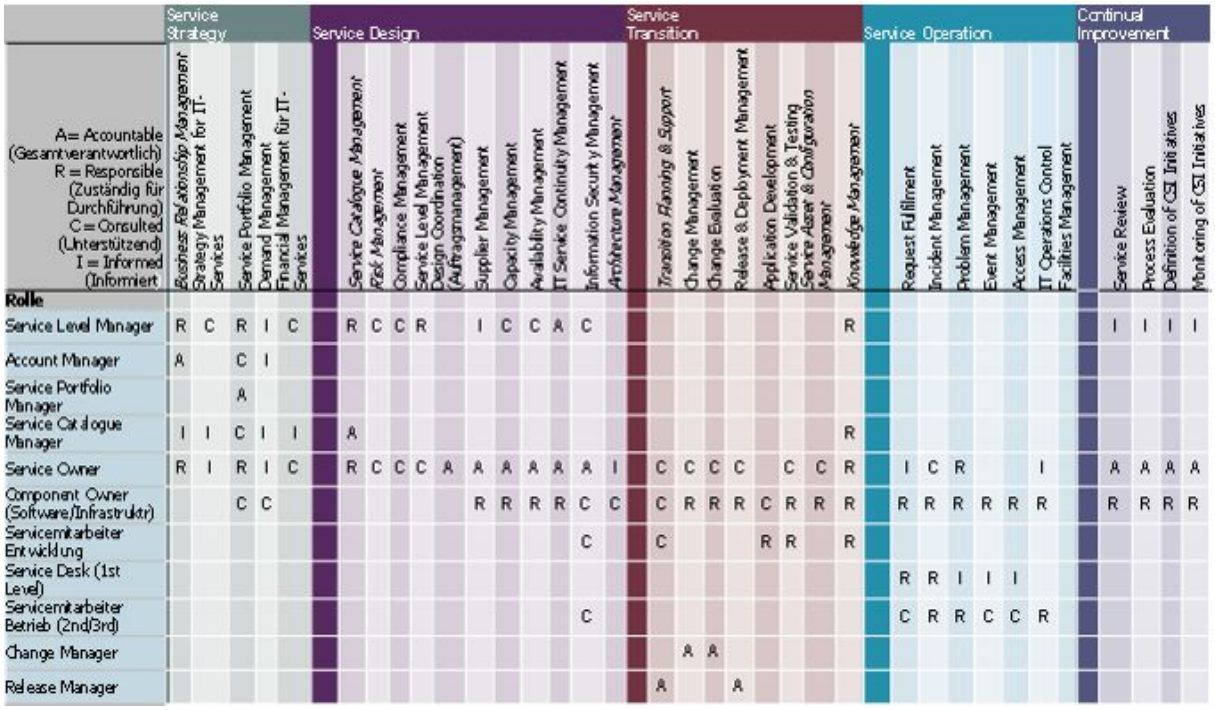
Bei der Ausführung der Aufgaben einiger Rollen lassen sich mitunter qualitative Defizite feststellen (z. B. Rolle Projektleitung). Ursachen hierfür lassen sich auf fehlende Schulungsteilnahmen, als auch auf eine unzureichende Qualifizierung der Mitarbeitenden zurückführen. Zudem fehlen einige Rollen (inkl. Prozesse) wie z. B. Service Portfolio Manager in der LHM IT. Details zu den betroffenen Rollen finden sich in der Reifegradbewertung.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme KOWE-M1: Assessment der IT-Rollen

Die aktuellen Rollen der LHM IT sollten im Rahmen eines Assessment vollständig betrachtet werden. Hierfür ist die Definition der bestehenden Rollen zu evaluieren, Überschneidungen und Deltas zu identifizieren und zu bereinigen, sowie auch prüfen, ob die Mitarbeitenden ausreichende Kompetenzen zur Wahrnehmung der Rolle besitzen. Fehlende Rollen sollten entsprechend neu definiert und eingeführt werden. Es wird empfohlen, für das Assessment eine RACI-Matrix (z. B. aus dem IT Operating Model, das für die Reifegradbewertung verwendet wurde) zur Evaluierung und Einführung der Rollen und Definition der Aufgaben zu verwenden (s. Abbildung 39).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.



A= Accountable (Gesamtverantwortlich) R = Responsible (Zuständig für Durchführung) C = Consulted (Unterstützend) I = Informed (Informiert)	Service Strategy					Service Design											Service Transition										Service Operation								Continual Improvement			
	Business Relationship Management	Strategy Management for IT-Services	Service Portfolio Management	Demand Management	Financial Management für IT-Services		Service Catalogue Management	Risk Management	Compliance Management	Service Level Management	Design Coordination (Auftragsmanagement)	Supplier Management	Capacity Management	Availability Management	IT Service Continuity Management	Information Security Management	Architecture Management		Transition Planning & Support	Change Management	Change Evaluation	Release & Deployment Management	Application Development	Service Validation & Testing	Service Asset & Configuration Management	Knowledge Management		Request Fulfilment	Incident Management	Problem Management	Event Management	Access Management	IT Operations Control	Facilities Management		Service Review	Process Evaluation	Definition of CSI Initiatives	Monitoring of CSI Initiatives
Rolle																																				
Service Level Manager	R	C	R	I	C		R	C	C	R		I	C	C	A	C										R								I	I	I	I
Account Manager	A		C	I																																
Service Portfolio Manager			A																																	
Service Catalogue Manager	I	I	C	I	I		A																			R											
Service Owner	R	I	R	I	C		R	C	C	C	A	A	A	A	A	A	I		C	C	C	C		C	C	R		I	C	R				I		A	A	A	A
Component Owner (Software/Infrastruktr)			C	C								R	R	R	R	C	C		C	R	R	R	C	R	R	R		R	R	R	R	R	R	R		R	R	R	R
Servicemitarbeiter Entwicklung																C			C				R	R		R												
Service Desk (1st Level)																												R	R	I	I	I						
Servicemitarbeiter Betrieb (2nd/3rd)																C												C	R	R	C	C	R					
Change Manager																				A	A																	
Release Manager																			A			A																

Abbildung 39: Beispielschablone zur Abbildung der Prozesszuständigkeiten und Rollen anhand einer RACI-Matrix (einstufige Serviceerbringung)

Für die Wahrnehmung der Aufgaben und Verantwortungen und dem Aufbau der erforderlichen Kompetenzen der Rollen sollten die Mitarbeitenden unterstützt werden (z. B. durch Schulungen, Coaching etc.). Die Überprüfung der zugewiesenen Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen der Rollen und die Einleitung entsprechender Maßnahmen sollten von den Führungskräften erfolgen.

Empfehlung KOWE-E1: ITIL-Schulung bzw. Auffrischung für Führungskräfte und ausgewählte Rollen

Führungskräfte und ausgewählte Rollen, die nicht ITIL-geschult sind, sollten eine ITIL-Schulung besuchen, da ITIL-Prozesse und Rollen wesentliche Bestandteile der Leistungserbringung sind. Das erfordert einen einheitlichen Sprachgebrauch von ITIL-Begriffen und ein einheitliches ITIL-Verständnis.

Schwachstelle KOWE-S2: Unzureichende Definition und fehlende Prozesse in der LHM IT

Prozesse werden nicht wie definiert ausgeführt (z. B. Problem-Management und Sicherheitsmanagement) und es existiert keine (ausreichende) Qualitätssicherung und Überprüfung der Einhaltung der Prozesse durch die Prozessverantwortlichen bzw. eine Qualitätsmanagementinstanz. Das Bewusstsein bei den Mitarbeitenden zur Notwendigkeit der Einhaltung von Prozesse und die Kompetenzen zur Durchführung der Prozesse sind noch nicht ausreichend verankert.

Einige Prozesse befinden sich derzeit noch in der Pilotierung (z. B. Change-Management, Release-Management) oder sind noch nicht bei der LHM definiert und eingeführt (bspw. Service Portfolio Management, Strategy Management für IT-Services, Financial Management der IT-Service, Continual Improvement). Dies führt zu dem Umstand, dass Aufgaben ad hoc und ohne definierten Prozess bzw. überhaupt nicht ausgeführt werden, was sich negativ auf die Servicequalität auswirkt bzw. zu Risiken oder auch Problemen führt. Details zu den betroffenen Prozessen finden sich in der Reifegradbewertung.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Maßnahme KOWE-M2: Assessment der Prozesse der LHM IT

Die aktuellen Prozesse der LHM IT sollten im Rahmen eines Assessments vollständig betrachtet werden. Die Definition und Beschreibung der aktuellen Prozesse sollten evaluiert und bei Bedarf entsprechend überarbeitet werden. Fehlende Prozesse sollten unter Berücksichtigung der ITIL-Prozesse identifiziert, definiert und eingeführt werden.

Die Notwendigkeit und Wichtigkeit der Einhaltung der Prozesse sollte den Mitarbeitenden kommuniziert werden. Zudem sollten Schulungen und Coachings zu den Prozessen angeboten werden.

Zur Überprüfung der Einhaltung und kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse sollte eine Qualitätsmanagementinstanz eingeführt werden. Die Qualitätsmanagementinstanz sollte in Zusammenarbeit mit den Prozessverantwortlichen regelmäßige Audits / Assessment zu den Prozessen durchführen, Feedbacks zu den Prozessen einholen und die Prozesse kontinuierlich verbessern.

Schwachstelle KOWE-S3: Ineffiziente Nutzung der Ticketsystemlösung assyst, der KEDB und des Servicekatalogs

assyst:

Der vom Hersteller angebotene assyst-Mandant wird in den Eigenbetrieben und Referaten aufgrund unterschiedlicher assyst-Mandanten mit spezifischen Konfigurationen und „Datenübertragungen“ ineffizient genutzt.

Das führt zu erhöhten Zusatzaufwänden und umfangreichem Abstimmungsbedarf, da Einblicke in den Bearbeitungsprozess der Tickets der anderen Häuser (z. B. Zwischenstände) nicht möglich sind.

Zudem nutzt das Sozialreferat noch ein anderes Tool, dessen Ablösung seit 2013 geplant ist, aber mehrfach verschoben wurde (gegenüber it@M nutzt das Sozialreferat die „einfache“ assyst-Version für Incidents und Service Requests)

KEDB:

Die in assyst integrierte Known Error Database weist erhebliche Defizite in der Nutzerfreundlichkeit auf, was u. a. dazu geführt hat, dass mehrere unabhängige WIKIs bzw. KEDBs in den qualifizierten Service Desks der LHM existieren. Die Vielzahl an WIKIs bzw. KEDBs erschwert den direkten Zugriff auf Informationen, führt zu erhöhten Abstimmungs- und Pflegeaufwänden zwischen den qualifizierten Service Desks und erhöht die Bearbeitungszeiten der Tickets.

Servicekatalog:

Die im Rahmen von MIT-KonkreT erstellte Kategorisierung von Services wurde nicht im Servicekatalog der LHM abgebildet. Die Services sind nicht überdacht aufeinander abgestimmt und es fehlen Inhalte zu den IT-Services wie z. B. Preise, Leistungsinhalte und Beschreibungen.

SAP-Schnittstellen:

Bisher wurden die Verknüpfung von SAP-Tools von / zu den Non-SAP- Tools nicht im Umsetzungsfokus betrachtet, was zu Mehraufwänden führt bzw. positive Effekte in der Supportstruktur SAP / Non-SAP sich bis dato nicht realisieren ließen. Anforderungen von/zu SAP-Tools wurden nur zum Teil berücksichtigt.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme KOWE-M3: Assessment der IT-Service-Toollandschaft

Zur optimalen Nutzung der Betriebswerkzeuge und Validierung der Erfüllung der Anforderungen durch die aktuell bestehenden Tools sollte ein Assessment der IT-Service-Toollandschaft durchgeführt werden. Dabei sollten die Anforderungen an die IT-Service-Tools erhoben und qualifiziert und die aktuelle IT-Service-Toollandschaft evaluiert werden. Je nach Evaluierungsergebnis sollte die Einführung eines assyst-Standardmandanten in Verbindung mit einer einheitlichen KEDB und einer

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Überarbeitung des Servicekatalogs oder die Einführung eines integrierten IT-Servicemanagement-Tools erfolgen.

1. Anforderungserhebung und -qualifizierung

Die Anforderungen an die IT-Service-Tools (assyst, CMDB, Valumation, Servicekatalog, KEDB, iteraplan, Command, Infoblock, Schnittstellen zu weiteren Tools etc.) sollten (erneut) erhoben und, unter Berücksichtigung der schon erhobenen Anforderungen (siehe Ergebnisse MIT-KonkreT TP 11) zu den Tools und auf Basis des aktuellen Wissensstandes, (erneut) und umfänglich qualifiziert werden. Bei der Analyse ist das SAP-Umfeld inkl. Tools und Schnittstellen zu berücksichtigen.

Dabei sollte in Zusammenarbeit mit den Referaten und Eigenbetrieben und den IT-Einheiten Klarheit über den konkreten Bedarf, die Anwendungsbereiche und den Funktionseinsatz der Tools geschaffen werden.

2. Evaluierung der aktuellen IT-Service-Toollandschaft

Bei der Evaluierung der aktuellen IT-Service-Toollandschaft (assyst, CMDB, Valuemation, iteraplan, Servicekatalog, KEDB, Command, Infoblock, Schnittstellen zu weiteren Tools etc.) sollten die Funktionalitäten der aktuell verwendeten Tools bei der LHM ausgearbeitet und mit den im ersten Schritt erhobenen Anforderungen abgeglichen werden. Bei der Evaluierung ist das SAP-Umfeld inkl. Tools und Schnittstellen zu berücksichtigen.

Evaluierungsergebnis von 2:

a) Aktuelle Toollandschaft deckt die Anforderungen ab

Sollten die aktuell im Einsatz befindlichen Tools die Anforderungen der Referate und IT-Organisation abdecken, wird die Einführung eines einheitlichen assyst-Standardmandanten, der Aufbau und die Einführung einer gemeinsamen KEDB und die Überarbeitung des Servicekatalogs empfohlen.

assyst

Für die Einführung eines assyst-Standardmandanten sollten die Überarbeitung des aktuellen Servicezuschnitts, die Abbildung des Servicezuschnitts und die Klärung der Zuständigkeiten in den Standardmandanten erfolgen; ferner sollte eine stufenweise Ablösung der assyst-Mandanten in den Referaten, Eigenbetrieben und bei it@M erfolgen.

Die Einführung eines einheitlichen assyst-Standardmandanten sollte auch im Sozialreferat stattfinden.

KEDB

Für den Aufbau und die Einführung einer gemeinsamen KEDB sollten die aktuell existierenden KEDBs und Wikis evaluiert und – nach Auswahl der KEDB-Lösung – die relevanten Inhalte eingepflegt werden und fehlende Schnittstellen zu SAP sind aufzubauen. Eine entsprechende Kommunikation und Schulung der Mitarbeitenden zur Nutzung und Pflege der KEDB ist erforderlich.

Servicekatalog

Der Servicekatalog der LHM sollte überarbeitet werden. Dabei sollten die abgebildeten Services im Servicekatalog der LHM sinnvoll kategorisiert und um die fehlenden Inhalte (wie z. B. Preise, Verantwortliche, Leistungen) ergänzt werden.

b) Aktuelle Toollandschaft deckt die Anforderungen nicht ab

Sollten die aktuell im Einsatz befindlichen Tools nicht die Anforderungen der Referate und IT-Organisation abdecken, wird die Einführung eines integrierten IT-Service-Management-Tools empfohlen.

Ein integriertes IT-Service-Management-Tool unterstützt die IT-Service-Management-Prozesse in der IT-Organisation. ITIL-Prozesse wie z. B. Request-Fulfillment, Incident-Management, Problem-Management, Change- und Release-Management können im ITSM-Tool abgebildet und automatisiert werden. Zudem bietet das IT-Service-Management-Tool die Funktionalitäten zur Abbildung des

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Service Level Management, Servicekatalogs, Reportingfunktionen und integrierte CMDB und KEDB etc. an.

Die Planung und Einführung eines integrierten IT-Service-Management-Tools sollte unter Berücksichtigung der Maßnahmen der Handlungsfelder IT-Vorhabensplanung und IT-Lösungsmanagement sowie unter der Verwendung des Prozessmodells IT-Service 2.1 und ProjektPLUS erfolgen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Schwachstelle KOWE-S4: Kein häuserübergreifendes IT-Wissensmanagement

Die LHM hat im bestehenden 3 Häusermodell kein übergreifendes Wissensmanagement etabliert. Es fehlt bereits an einer IT-weit einheitlichen Möglichkeit, (Arbeits-)Dokumente zentral abzulegen, auf die alle Mitarbeitenden standortunabhängig Zugriff haben, Dokumente gemeinsam bearbeiten und weiterzuentwickeln und die Ablage als Nachschlagewerk nutzen zu können.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als mittel eingestuft.

Maßnahme KOWE-M4: Aufbau eines übergreifenden IT-Wissensmanagements

Die Digitalisierung in der Verwaltung verändert das tägliche Arbeiten insbesondere hinsichtlich Kommunikation und Kollaboration. Informationen und Wissen erhalten einen noch höheren Stellenwert. Das Bundesverwaltungsamt hat bspw. im Kontext der Digitalisierung das Thema Wissensmanagement als strategischen Faktor in der digitalen Transformation der Verwaltung verankert.[10]

Im Blick auf das Handeln in einer Kommune können verschiedene Wissensformate unterschieden werden:

- Orientierungswissen (z. B. als Wissen über Ziele, Strategie und Werte einer Verwaltung)
- fachspezifisches Wissen (z. B. als Wissen aus der beruflichen oder wissenschaftlichen Grundausbildung)
- allgemeines Verwaltungswissen (z. B. als Wissen über verwaltungspraktische Abläufe)
- Erfahrungswissen (z. B. als Wissen aus der Praxis, aus Projekterfahrungen, aus Krisen oder selbst erlebten Führungssituationen)
- Umfeldwissen (z. B. Wissen über regionale und lokale Besonderheiten)
- Methodenwissen (z. B. Wissen zur Anwendung in Kommunikationssituationen oder für den Einsatz von IT)

Das hat konkrete Konsequenzen, wenn zum Beispiel Datenbanken oder behördeninterne Wikis aufgebaut werden. Eine selektive Sammlung von Fachwissen oder Verwaltungswissen reicht nicht aus. Für den Aufbau eines Wissensmanagements sollten möglichst viele Wissensformate gleichzeitig und vernetzt verfügbar und präsent gemacht werden, wenn zum Beispiel ausscheidende Mitarbeitende ihr Wissen weitergeben.[11] Um ein erfolgreiches Wissensmanagement für die LHM aufzubauen und zu etablieren, ist u.a. eine Analyse der bestehenden Wissenssammlungen der LHM erforderlich, die evaluiert und im Anschluss sukzessive in eine konsistente Struktur gebündelt und überführt werden sollten und per geeignetem Werkzeug bzw. Medium den Mitarbeitenden der LHM bereitzustellen.

[10] Vgl. Ulrich Zuber, im Behördenspiegel, Juli 2016, Seite 27

[11] Vgl. Innovationsstiftung Bayerische Kommune, Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Seite 18

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Die wichtigsten Ziele von Wissensmanagement:

- bessere Entscheidungen treffen
- Wiederverwenden von Bekanntem
- „On the job learning“

Nutzen:

- Reduzierung von Risiken und Aufwand
- Entwicklung von Fähigkeiten der Mitarbeitenden
- Bildung einer Kultur der Zusammenarbeit

Abhängigkeiten:

Hersteller assyst:

Bei der Anpassung und dem Rollout einheitlicher assyst-Instanzen ist der Hersteller assyst einzubinden.

Handlungsfeld Architektur und Client:

ARCH M1.1 und ARCH-M2: Bei der Einführung des IT-Service-Management- und Wissensmanagement-Tools sind die Informationen des Ist-, Plan- und Soll-Bebauungsplan zu berücksichtigen.

Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung:

ITVH-M1: Bei der Vorhabenseinstellung für ein IT-Service- bzw. ein Wissensmanagement-Tool sollte der neue Prozess „zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen durch die passenden Gremien“ angewendet werden.

Handlungsfeld IT-Personal:

ITPE-M1: Bei der Anpassung des IT-Rollenmodells sind die Ergebnisse des Assessments der IT-Rollen zu berücksichtigen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.6 Handlungsfeld IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement

Gesamtbewertung des Handlungsbedarfs:

Gesetzesänderungen und neue oder geänderte Kundenanforderungen an die IT erfordern ein effektives IT-Lösungs- und Projektmanagement, um eine effiziente und zielgerichtete Erbringung der IT-Lösung zu gewährleisten. Das IT-Prozessmodell 2.1 und die ProjektPLUS-Vorgaben der LHM ermöglichen es, diese Anforderungen zu erfüllen. Allerdings wird der Prozess noch nicht flächendeckend gelebt und Vorgaben werden teilweise nicht eingehalten. Dies führt zu erhöhtem Aufwand, Terminverzögerungen und Qualitätsmängeln bei der Umsetzung von Vorhaben und Projekten.

Der Handlungsbedarf wird als hoch eingestuft. Dieser ergibt sich aus der Summe der Schweregrade der einzelnen Schwachstellen.

Schwachstelle LMPM-S1: Mängel in der Qualitätssicherung bei Vorhaben / Projekten

Die Qualität der Anforderungen, Ergebnisartefakte, Testfälle, Testdaten sowie Softwarecodes in den Projekten ist unzureichend (Ergebnisse der durchgeführten Stichprobe von Projekten und Interviews). Ursachen dafür sind fehlende Qualitätsmanagementvorgaben (Ergebnis der durchgeführten Stichprobe von Projekten) und die fehlende Rolle des Qualitätsmanagers. Nach ProjektPLUS[12] übernimmt die Projektleitung die Rolle des Qualitätsmanagers. Dies kann zu einem Zielkonflikt führen, da die Qualität durch den höheren Stellenwert von Kosten und Zeit vernachlässigt wird.

In 8 von 10 untersuchten Projekten wurden unzureichende Reviews von Ergebnissen / Produkten durchgeführt (Ergebnisse der Stichprobe aus den analysierten Statusberichten und Ergebnisdokumenten der Projekte). Die unzureichende Qualität wirkt sich auf nachfolgende Projektergebnisse aus und führt zu Mehraufwänden und Terminverzögerungen (Ergebnisse der Stichprobe aus den analysierten Abschlussberichten der Projekte). „Je später ein Fehler erkannt wird, desto teurer gestaltet sich die Behebung."

Der Schweregrad der Schwachstelle ist hoch.

Maßnahme LMPM-M1: Qualitätsmanagement für Vorhaben / Projekte durchführen, das deren Umfang und Risiko entspricht

Die nachfolgend beschriebene Maßnahme sollten in Abhängigkeit von Kritikalität und Größe eines Vorhabens umgesetzt werden (Vorschlag zur Kategorisierung s. Tabelle 26)

Vorhaben < 60 PT	sehr kleine Vorhaben
Vorhaben < 250 PT	kleine Vorhaben
Vorhaben < 1000 PT	mittlere Vorhaben
Vorhaben > 1000 PT	große Vorhaben
Vorhaben > 2500 PT	sehr große Vorhaben
Vorhaben mit kritischen Themenschwerpunkten	kritische Vorhaben

Tabelle 26: Priorisierung der Vorhaben

Die Rolle des Qualitätsmanagers, der die Qualität in den Projekten sicherstellt, sollte ab einer bestimmten Vorhabensgröße (s. Tabelle 26) eingeführt werden.

Hierfür sind die Verantwortlichkeiten und Aktivitäten des Qualitätsmanagers zu definieren.

[12] Verweis ProjektPLUS Dokumentation

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Aufgaben des Qualitätsmanagers auf dem Projekt sind:

- Qualitätssicherung – der Qualitätsmanager kann das nicht für alle Artefakte machen, sondern „nur“ für den Qualitätsplan
- Sicherung der Einhaltung des Qualitätsplans
- Prüfung der Einhaltung von Vorgaben und Prozessen
- Erstellung eines Qualitätsplans mit einer Übersicht der zu erstellenden Artefakte, Termine und Reviewer
- Kommunikation des „Zustands der Qualität“ in den Prozessen an Stakeholder / Auftraggeber
- Identifizierung von Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität in Artefakten und Prozessen
- Einbringen von Wissen und Erfahrungen aus anderen Vorhaben

In kleinen, mittleren und großen Vorhaben kann die Rolle des Qualitätsmanagers durch ein Projektmitglied (nicht die Projektleitung) übernommen werden. Für sehr große und kritische Projekte übernimmt eine dedizierte Ressource die Rolle des Qualitätsmanagers für ein oder mehrere Projekte (ca. 6-8 FTE für die Rolle Qualitätsmanager).

Neben der Rolle des Qualitätsmanagers sollte zur Qualitätssicherung der Ergebnisdokumente, Artefakte (Code) und Prozesse ein Ergebnisdokument „Qualitätsplan“ eingeführt werden.

Der Qualitätsplan beinhaltet unter anderem einen Reviewprozess, eine Auflistung aller Ergebnisdokumente, Termine bzw. Meilensteine und Verantwortlichkeiten. Gesamtverantwortlich für den Qualitätsplan ist der Qualitätsmanager. Daher sollte die Einführung des Qualitätsplans mit der Einführung der Rolle Qualitätsmanager erfolgen.

Schwachstelle LMPM-S2: Hoher Aufwand und Wiederholungen beim Testen

Die Durchführung von Integrations-, Komponenten- und Systemtests wird durch das Fehlen produktionsnaher Testumgebungen erschwert. Teilweise gibt es nur eine Testumgebung, die zugleich als Entwicklungs- und Testumgebung genutzt wird. Dabei muss für den Test die Entwicklung gestoppt werden.

Aufgrund unterschiedlicher Softwareversionen auf den Testumgebungen ist ein Integrationstest mit Schnittstellensystemen nur mit hohem Abstimmungsaufwand möglich und vermindert die Aussagekraft des System- bzw. Abnahmetests zur Qualität der Softwareprodukte (Ergebnisse aus Interviews und Workshops).

Das Testen von Fachanwendungen und clientbasierten Anwendungen bei it@M und dIKA ist aufgrund von fehlendem Test-Know-how und fehlender Testautomatisierung mit hohem manuellem Aufwand verbunden (Ergebnisse der Stichprobe aus den analysierten Testberichten und Interviews). Synergieeffekte werden durch die mehrfachen Ausführungen von Regressionstests (teilweise in Referaten und Eigenbetrieben) nicht genutzt.

Des Weiteren werden im Rahmen des IT-Lösungsmanagement-Prozesses während der Phase Anforderungsqualifizierung und Anforderungsbearbeitung die Anforderungen des Tests (z. B. für Testautomatisierung, Testkonfigurationen, Testumgebungen) nicht aufgenommen und nicht berücksichtigt (Ergebnisse der durchgeführten Stichprobe von Projekten, Interviews und Workshops). Dadurch entstehen Mehraufwände im Test sowie Fallkonstellationen, die in der Phase Realisierung, Test und Abnahme nicht getestet werden können.

Die Testwerkzeuge Testlink und Mantis werden von Testmanagern, Testanalysten und Testern aufgrund fehlender Schulungen und Benutzungshandbücher derzeit nicht durchgängig sinnvoll genutzt. Insbesondere für Tester aus den Fachabteilungen gestaltet sich die Handhabung des Tools Testlink schwierig, was dazu führt, dass eigenentwickelte Lösungen gebaut (z. B. Calc-Listen) werden (Ergebnisse aus Interviews und Workshops).

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als mittel eingestuft.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Maßnahme LMPM-M2: Stadtweite Testumgebung, gestuftes Testvorgehen und Testautomatisierung

Zur Erleichterung der Testdurchführungen und Reduktion der Abstimmungsaufwände sollten Anforderungen für eine stadtweite „Standard“-Testumgebung und eine Testdaten-Datenbank inkl. Szenarienpool (Testdaten für bestimmte Fallkonstellationen) erhoben werden.

Die „Standard“-Testumgebung stellt Standardschnittstellen zu wesentlichen Anwendungen wie E-Mail-, Kalender- und SAP-Anwendungen, als auch zu wesentlichen Fachverfahren (z. B. EWO, GIS) zur Verfügung und ermöglicht den Nutzern die effiziente Durchführung von Integrationstests.

Die Testdaten-Datenbank inkl. Szenarienpools ermöglicht die Bereitstellung von konsistenten Testdaten für die unterschiedlichen Testarten für wesentliche Anwendungen und Fachverfahren. Über die Applikationen ist die Datenbank mit den notwendigen Datenkonstellationen zu befüllen.

Die Benennung eines Testumgebungs- und Testdatenverantwortlichen sowie die Definition seiner Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist hierfür erforderlich.

Aufgaben des Testumgebungsverantwortlichen:

- Sicherstellung der Übernahme von Änderungen bzw. Umkonfigurationen an den auf der Testinfrastruktur laufenden Anwendungen
- Festlegung von Richtlinien, Prozessen und Access Management für die Nutzung der stadtweiten Testinfrastruktur
- Erstellung und Pflege der Testumgebungsdokumentation

Aufgaben des Testdatenverantwortlichen:

- Befüllung und Pflege der Testdaten-Datenbanken inkl. Dokumentation
- Durchführung von Deployments zur Erneuerung der Testdaten
- Hilfestellung zur Nutzung der Testdaten-Datenbank

Zur Reduktion der Testaufwände sollte in den Fachdienstellen der Referate und Eigenbetriebe, dIKAs und it@M ein gestuftes Testvorgehen erfolgen. Dabei sollten Anwendungen und Systeme, die von anderer Stelle vollständig getestet wurden, nicht erneut getestet werden. Dadurch lassen sich Synergieeffekte schaffen und nutzten.

Zusätzlich sollten zur Steigerung der Qualität der Software ein risikobasierter Testansatz und eine Testautomatisierungsstrategie entwickelt und schrittweise, unter Aufbau relevanter Erfahrung umgesetzt werden.

Die Testautomatisierungsstrategie beinhaltet folgende Fragestellungen und Themen:

- Womit fängt die Testautomatisierung an (z. B. Testdesign und Pflege, Tools, Schmerzpunkte)?
- Was lässt sich nur schwer automatisieren (z. B. GUI, Randsysteme)?
- Was sollte nicht automatisiert werden (z. B. Usability Tests; Tests, die niemals fehlschlagen oder nur einmal durchgeführt werden)?
- Was lässt sich automatisieren (z. B. wiederkehrende Arbeiten, Build, Deployments, Betriebstests)?
- Festlegung der zu automatisierenden Teststufen (Tests, die automatisiert werden, sollten so weit wie möglich in den untersten Schichten durchgeführt werden, um als frühe Feedback-Loops zu dienen (z. B. ausgewählte Abnahmetests als Unit Test))
- Evaluierung von Tools (Anforderungserhebung, Toolauswahl (sinnvolle Kombination von standardisierten Sprodukten, Open-Source- und Eigenentwicklungen))
- Einführung von Tools (bei der Reihenfolge der Einführung der Tools sind der erwartete Nutzen und Aufwand (Dauer Beschaffung und Einführung Einarbeitung und Kosten) bestimmend)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- Testdatengenerierung (Tools für Datengenerierung, DB Zugriffe, individuelle Anforderungen)
- Verwaltung von automatisierten Tests
- Grundprinzipien und Erfahrungen bei der Automatisierung (Best Practices, Lessons Learned)

Entsprechend der Testautomatisierungsstrategie sollte ein Testautomatisierungspilotprojekt durchgeführt werden. Hierfür sollte eine Anwendung mit hohem Anteil an Regressionstests und vielen Releasezyklen herangezogen werden, bei der eine Automatisierung wirtschaftlich sinnvoll erscheint. Es ist ein Testautomatisierungsfragenkatalog auszuarbeiten. Die im Rahmen des Testautomatisierungspiloten gewonnenen Ergebnisse sollten in Arbeitsgruppen, Gremien und Referaten kommuniziert werden.

Mögliche Fragen im Testautomatisierungsfragenkatalog sind:

- Wie häufig wird die Software getestet?
- Sind die Testfälle stabil, um sie zu automatisieren?
- Existieren K.o.-Kriterien, die eine Testautomatisierung verhindern (z. B. dynamische ID's bei GUI Tests, etc.)?
- Wie hoch ist der Anpassungsaufwand in der Automatisierung bei Softwareänderungen?
- Wie hoch ist der Wartungsaufwand?
- Welche Tools sind zum Automatisieren der Testfälle geeignet?

Der Testautomatisierungspilot dient als Grundlage für weitere Testautomatisierungsprojekte.

Im Rahmen des risikobasierten Testansatzes wird eine Bewertungsmatrix mit Faktoren zur Risikobewertung und zur Bestimmung des Testumfangs erstellt (s. Abbildung 40). Dabei liegt der Fokus der Testaktivitäten auf Bereichen, in denen große Qualitätsunterschiede festzustellen sind. Risikolose Bereiche werden nicht weiter verfolgt. Entsprechend des Risikofaktors werden Testumfang und / oder Testart bestimmt. Diese Optimierung der Testabdeckung steigert die Produktivität der Testdurchführung und verbessert die Testqualität.

Risikoidentifizierung	Anforderung, Risiko
Risiko-Level	Auswahl des Risikolevels (z.B. niedrig, mittel, hoch)
Risiko-Kategorie	z.B. Funktional, Usability, Performanz, Datenqualität, Sicherheit
Auswirkung	Einschätzung der Auswirkung, die der Fehler in Produktion hätte (z.B. kritische bis marginale Auswirkung)
Eintrittswahrscheinlichkeit (ggf. aufgeteilt nach Testphasen)	Auswahl der Wahrscheinlichkeit (z.B. von extrem wahrscheinlich bis unwahrscheinlich)
Kontroll-Level	Relative Kontrolle, die man über die Fehlerwahrscheinlichkeit hat (z.B. vollständige Kontrolle bis keine Kontrolle)
Vertrauens-Level	Ausmaß des Vertrauens, das man in die Reife der Änderung hat (z.B. sehr hohes Vertrauen bis sehr geringes Vertrauen)

Abbildung 40: Bewertungsmatrix risikobasierter Testansatz

Zur effizienten Nutzung der Testwerkzeuge ist das Schulungsangebot der LHM um Schulungen zu den Testwerkzeugen Testlink und Mantis sowie zukünftig um den Solution Manager (s. Empfehlung LMPM-E3) zu erweitern. Die Schulungen zu den Testwerkzeugen sollten für Testmanager, Testanalysten und Tester insbesondere aus den Fachbereichen angeboten werden.

Die Durchführung und das Nachhalten der empfohlenen Verbesserungsmaßnahmen wird sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken, da sich die Qualität der IT-Leistungen verbessern wird.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Empfehlung LMPM-E2.1: Frühzeitige Berücksichtigung der Anforderungen des Tests im Fachkonzept

Die Erfassung von nicht-funktionalen Anforderungen des Tests (Konfigurierbarkeit von Daten beim Test, Testen von Backend-Verfahren) sollte bereits in der Phase Anforderungsqualifizierung und -bearbeitung erfolgen. Hierfür ist das Fachkonzept um das Kapitel „Anforderungen des Tests“ zu erweitern.

Empfehlung LMPM-E2.2: Gründung einer Arbeitsgruppe Testmanager und Testanalysten

Es sollte eine Arbeitsgruppe eingerichtet werden, in der sich Testmanager und Testanalysten zu Testthemen wie z. B. Methoden, Werkzeuge und Tools, Probleme im Test, Sammlung von Lessons Learned, Optimierungsmöglichkeiten im Test, Schulungen und Zertifizierungen austauschen.

Im Rahmen der Arbeitsgruppe werden Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet und durch den Process Owner werden Prozessverbesserungen umgesetzt. Der Process Owner leitet die Arbeitsgruppe Testmanager und Testanalysten. Die Arbeitsgruppe sollte sich in regelmäßigen Abständen (Empfehlung alle 3 Monate) stattfinden.

Empfehlung LMPM-E2.3: Einführung SAP Solution Manager 7.1 für MKRw, paul@ und MSE

Aktuell läuft das Projekt zur Einführung des Solution Managers der Version 7.1 für MKRw, paul@ und MSE. Der Bedarf an den Funktionen des Solution Managers im SAP-Umfeld bei der LHM ist hoch, ebenso die Dringlichkeit, sie zur Verfügung zu haben. Daher sollte das Projekt mit hoher Priorität und unter Verwendung des IT-Prozessmodells 2.1 sowie ProjektPLUS vorangetrieben werden.

Schwachstelle LMPM-S3: Mangelnde Qualität der Aufwandsschätzungen und beim Controlling der Vorhaben / Projekte

In neun von zehn Projekten war der Aufwand in den Projekten höher als zu Beginn geplant. Ursachen dafür sind unter anderem die Unterschätzung der Aufwände in der Projektplanung, die Erstellung von engen Zeitplänen ohne Puffer und die unzureichende Nutzung von Schätzmethoden (Ergebnisse der durchgeführten Stichprobe von Projekten).

Die von der LHM angebotenen Templates für die Projektstatusberichte werden nicht einheitlich verwendet und es erfolgt keine Erfassung von Projektkennzahlen (Ergebnisse der durchgeführten Stichprobe von Projekten). Ursache dafür ist, dass Vorgaben für ein zentrales Projekt- und Vorhabensreporting fehlen.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme LMPM-M3: Einsatz von Schätzmodellen und Validierung von Schätzungen

Zur Steigerung der Genauigkeit und Qualität der Aufwandsschätzungen für Vorhaben sollten einheitliche, allgemeingültige Schätzverfahren (wie z. B. Delphi-Methode) inklusive Schätztemplates eingeführt und die Schätzmethoden sowie Templates kontinuierlich verbessert werden.

Die IT-Schaffenden sind über die eingeführten Schätzverfahren zu informieren und entsprechende Schulungen durchzuführen.

Des Weiteren sollten projektrelevante Kennzahlen zur Steuerung eines Projektes in Abstimmung mit dem zentralen Controlling konzipiert werden. Diese Kennzahlen sollten aktuell und zukünftig mit Toolunterstützung erhoben werden können.

Mögliche Projektkennzahlen:

- Aufschlüsselung der Aufwände auf einzelne Arbeitspakete
- Erfassung der Plan-Aufwände vs. Ist-Aufwände und Plan-Timeline vs. Ist-Timeline
- Erhebung von Anzahl, Schweregrad, Entstehungsphase und Identifikationsphase von Defects
- Erhebung von Zeit- und Arbeitsaufwänden zur Fehlerbehebung und für Nachtests
- Erhebung der Anzahl der gestellten CRs (Volumen) während der Projektlaufzeit

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- Erhebung der Anzahl von Incidents und Problems während der Early Life Support-Phase
- Ermittlung der Kundenzufriedenheit über die Projektlaufzeit / Abschluss

Empfehlung LMPM-E3: Einführung eines Vorhabens- / Projekt- und Ressourcenplanungstools

Die Vielzahl unterschiedlicher Tools (Grip, Topic, Vorhabensdatenbank) und fehlender Tools im Bereich Personalplanung führen zu Mehraufwänden und unzureichender Transparenz bei der Projektabwicklung.

Das Vorhaben des Multiprojektmanagements, ein einheitliches Vorhabens- / Projekt- und Ressourcenplanungstool einzuführen, sollte umgesetzt werden. Dieses Vorhaben unterstützt die Projektplanung und -steuerung und ermöglicht eine Gesamtübersicht zu den laufenden Projekten.

Die Einführung sollte den in diesem Handlungsfeld empfohlenen Maßnahmen sowie dem Prozessmodell IT-Service 2.1 und ProjektPLUS folgen.

Schwachstelle LMPM-S4: Fehlendes Verständnis zum Tailoring des Prozessmodells

Wesentliche Ergebnisartefakte wie z. B. Testkonzept, Testbericht, SLA, Statusbericht, Risikoliste, Servicebeschreibung, Release Notes oder Rolloutkonzept werden in den Projekten mitunter nicht erstellt, obwohl sie nach Einschätzungen sinnvoll gewesen wären (Ergebnisse der durchgeführten Stichprobe von Projekten).

Bei der Projektplanung und -abwicklung haben die Projektmitarbeitenden aufgrund unzureichender Qualifikation bzw. fehlender Erfahrung und fehlender Akzeptanz Schwierigkeiten, die Methodik „Tailoring“ sinnvoll anzuwenden. Dies führt dazu, dass wesentliche Ergebnisartefakte nicht erstellt, bestehende Vorgaben und Prozesse nicht eingehalten werden und dadurch Verzögerungen auftreten.

Die Einhaltung des Prozessmodells IT-Service 2.1 bei Vorhaben / Projekten wird nicht überprüft (Ergebnisse aus Workshops).

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme LMPM-M4: Methoden für die Projektleitung zur Unterstützung des Tailorings

Für die sinnvolle Anwendung des Tailorings sollten – abhängig vom Umfang und den Risiken von Vorhaben (s. M1 Klassifizierungsmatrix) – Vorgaben zur Erstellung einer Mindestmenge an Ergebnisdokumenten definiert werden.

Folgende Ergebnisdokumente können ab einer bestimmten Vorhabensgröße (z. B. bei großen, sehr großen und kritischen Vorhaben, (s. Tabelle 26: Priorisierung der Vorhaben) nicht durch das Tailoring ausgelassen werden und sind verpflichtend zu erstellen:

IT-LM roter Weg: Fachkonzept, Systemspezifikation, Testkonzept, Schulungskonzept, Rolloutkonzept, Testbericht, Betriebshandbuch, Systemdokumentation, Abnahmeerklärung

IT-LM blauer Weg: Release Notes, Testbericht, Abnahmeerklärung

Die Lieferdokumente für den roten Weg sollten im Projektauftrag aufgelistet und bei Nichterstellung entsprechend begründet werden. Es sollten auf die typischen Vorhaben / Projekte zugeschnittene Vorlagen und Beispiele für die Ergebnisdokumente erstellt werden.

Die definierte Mindestmenge sollte in der MIT-GA aufgenommen werden.

Zur Überprüfung der Einhaltung der Vorgaben sollten Vorhaben ab einer bestimmten Vorhabensgröße bzw. die bestimmte Eigenschaften aufweisen (z. B. große, sehr große und kritischen Vorhaben (s. Tabelle 26)) ein Qualitätsmanagement aufsetzen. Der Qualitätsmanager verantwortet die Prüfung der Einhaltung von Vorgaben. Es wird geprüft, ob die Vorgaben eingehalten werden und die erwarteten Inhalte in den Ergebnisdokumenten enthalten sind. Bei Bedarf erfolgen ein Austausch mit der Projektleitung und die gemeinsame Initiierung von Verbesserungsvorschlägen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Neben der Prüfung der Einhaltung von Vorgaben sollte das projektexterne Controlling in regelmäßigen Abständen (z. B. 1-2 Monate) ein Assessment von Vorhaben ab einer bestimmten Vorhabensgröße (z. B. großen, sehr großen und kritischen Vorhaben bspw. CAFM, NeSsi, BeST) durchführen. Dabei wird das Projekt inhaltlich, methodisch und in Bezug auf Kosten, Zeit / Qualität von IT-Führungskräften, IT-Spezialisten oder extern beauftragten Ressourcen „auditiert“. Die durch das projektexterne Controlling gewonnenen Erkenntnisse werden an das Managementboard berichtet (z. B. in der IT-Card).

Schwachstelle LMPM-S5: Fehlende Anwendung von Projektmanagement-Vorgaben

Im Rahmen von MIT-KonkreT wurde ein Ergebnisdokument Projekthandbuch / Projektkompendium erstellt, das die speziell für das Projekt geltenden Vereinbarungen wie z. B. CR-Prozess, Risikomanagement, Kommunikations- und Eskalationswege und Dokumentenablage enthält. Dieses befindet sich aktuell noch im Entwurfs-Status und wurde nicht stadtweit veröffentlicht (es ist vielen unbekannt). Aufgrund fehlender Dokumentation entstehen derzeit Unsicherheiten in den Verantwortungen und Zuständigkeiten. Probleme werden erst beim Eintreten erkannt, was zu Zusatzaufwänden und Verzögerungen führt.

Die Abwicklung von IT-Vorhaben ohne Beteiligung von it@M erfolgt in den Referaten häufig als Linienvorhaben (Ergebnisse der durchgeführten Stichprobe von Projekten und Interviewaussagen). Die Entscheidung, ob ein Vorhaben als IT-Projekt oder Linienvorhaben durchgeführt wird, liegt bei der Führungskraft der Organisationseinheit. Für Linienvorhaben wird die ProjektPLUS-Methodik nicht angewendet und es gibt keine definierten Projektmanagement-Ergebnisdokumente (Mindestvorgaben). In Folge dessen werden sinnvolle Prozesse teilweise nicht eingehalten und wesentliche Ergebnisdokumente (z. B. Projektauftrag) nicht erstellt.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme LMPM-M5: Mindestvorgaben für Projektmanagement definieren und projektindividuelle Vorgehensweisen dokumentieren

Das vorhandene Projekthandbuch und Projektkompendium aus MIT-KonkreT sollte als Template bereitgestellt werden. Zudem sollten Schulungen für die IT-Projektleitung durchgeführt werden.

Die im Rahmen des IT-Projektmanagements zu erstellenden Ergebnisartefakte und Dokumente zur Projektorganisation sollten ab einer bestimmten Vorhabensgröße auch bei der Abwicklung von Linienvorhaben angewendet werden (s. Tabelle 26) inkl. der neuen Ergebnisartefakte Qualitätsplan (vgl. LMPM-M1), Projektkompendium und Projekthandbuch.

Hierfür sollte eine Mindestmenge an zu erstellenden Ergebnisdokumenten definiert werden, die abhängig von der Vorhabensgröße gelten. Dabei sind IT-PM-Ergebnisartefakte wie z. B. Projektauftrag, Projekthandbuch, Statusbericht, CRs, Abschlussbericht, Projektplan (Meilensteinplan, Ressourcenplanung), Stakeholderanalyse und Risikoliste zu erstellen und ein Lenkungskreis einzurichten.

Die definierte Mindestmenge sollte in der MIT-GA aufgenommen werden.

Beispiele:

- Bei sehr kleinen Vorhaben besteht keine Verpflichtung zur Erstellung der IT-PM-Ergebnisartefakte. Ein Projektauftrag und ein Abschlussbericht in Form von E-Mail reichen aus.
- Bei kleinen und mittleren Vorhaben sind die IT-PM-Ergebnisartefakte verpflichtend zu erstellen und die Vorgaben von ProjektPLUS einzuhalten.
- Bei großen, sehr großen und kritischen Vorhaben sind die IT-PM-Ergebnisartefakte verpflichtend zu erstellen, ein Lenkungskreis einzurichten und die Vorgaben von ProjektPLUS einzuhalten.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Schwachstelle LMPM-S6: Schwierigkeiten bei der Gewinnung von qualifizierten Projektleitungen

Die fehlenden Erfahrungen und Qualifizierungen der Projektleitung führen zu Verzögerungen, Mehraufwänden und Einbußen in der Qualität der Projekte. Die Bewertung bzw. Einstufung der Rolle IT-Projektleitung erfolgt häufig zu niedrig (teilweise E10/A11 oder E9/A10, obwohl die Einwertung der Projektleitung laut MIT-KonkreT ab E11/A12 erfolgen sollte) und ist mit hohen Abstimmungsaufwänden zwischen Führungskräften und POR verbunden. Dadurch ergeben sich Schwierigkeiten bei der Gewinnung von qualifiziertem Personal (Ergebnisse aus Interviews und aktuellen Stellenausschreibungen).

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als mittel eingestuft.

Empfehlung LMPM-E6: Einstellung von Projektleitungen anhand definierter Kriterien

Die Stellenbewertung der Rolle IT-Projektleitung sollte – wie im Fachkarrieremodell und in der Bewertungsrolle – den Eingruppierungsvorschriften des TVöD folgen und bei Stellenausschreibungen und Einstellungen einheitlich angewendet werden.

Zur Gewinnung von qualifizierten Projektleitungen auf dem Markt sollte die Stellenbewertungsrolle Projektleitung in Einvernehmen von POR und den IT-Führungskräften angepasst und ein Fragenkatalog zur Einstufung der Projektleitungen ausgearbeitet werden.

Beispiele zu berücksichtigenden Fragestellungen:

- Gesamtbudget des Vorhabens
- Anzahl der Schnittstellen des Vorhabens
- Teamgröße
- Komplexität des Projektes

Hinweis: Die Anpassung darf nicht dazu führen, dass die Stellenbewertung der fachlichen Projektleitung im Vergleich zu heute heruntergestuft wird.

Empfehlung LMPM-E6: Gründung einer Arbeitsgruppe Projektleitung

Es sollte eine Arbeitsgruppe für Projektmanager gegründet werden, in der sich diese zu Projektmanagement-Themen wie z. B. Methoden, Werkzeuge und Tools, Probleme in den Projekten, Sammlung von Lessons Learned, Optimierungsmöglichkeiten in den Projekten, Schulungen und Zertifizierungen austauschen.

Abhängigkeiten:

Handlungsfeld Architektur und Client: ARCH-M1.1 und ARCH-M1.2: Für den Aufbau der stadtweiten Testumgebung und für die Testautomatisierung sind die Informationen aus dem Ist-, Plan- und Soll-Bebauungsplan berücksichtigen.

Handlungsfeld IT-Card:

ITC-M1: Die ausgearbeiteten projektspezifischen Kennzahlen sind auf Relevanz für die IT-Card zu überprüfen und im Rahmen der Maßnahme „Evaluierung und Überarbeitung der Kennzahlen“ im Handlungsfeld IT-Card aufzunehmen.

Handlungsfeld IT-Personal:

ITPE-M4: Die im Handlungsfeld Personal empfohlene Personalplanung ist bei der Ressourcenplanung in den Projekten zu berücksichtigen.

Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung:

ITVH-M2.1: Die projektspezifischen Kennzahlen von IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement sind mit den Kennzahlen zur IT-Vorhabensplanung zu vergleichen (Plan-Werte vs. Ist-Werte).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.7 Handlungsfeld Beschaffung und Vergabe

Gesamtbewertung des Handlungsbedarfs:

Die LHM unterliegt dem Vergaberecht, wodurch sich längere Zeiten und ein höherer Aufwand für die Beschaffung von Dienstleistungen und Produkten ergeben. Die Forderung nach produktneutralen Ausschreibungen fördert einerseits den Wettbewerb mit dem Ziel, wirtschaftliche Angebote zu erhalten. Andererseits können solche Ausschreibungen auch dazu führen, dass Produkte beschafft werden, die nicht zur bestehenden Systemlandschaft der LHM passen und damit Folgekosten entstehen. Die Qualität der Leistungsbeschreibung ist daher ausschlaggebend für das Gesamtergebnis einer Vergabe. Oft wird die Leistungsbeschreibung von Mitarbeitenden erstellt, die keine ausreichende Erfahrung und erforderliches Know-how mit dieser Aufgabe haben.

Die Vergabestelle von it@M kann Qualitätsmängel in der Leistungsbeschreibung identifizieren. Sie ist jedoch nicht in der Lage, alle fachlichen Schwächen aufzudecken, die zu einem ungeeigneten Ergebnis führen können. Entsprechende Überarbeitungen der Vergabeunterlagen verlängern den Prozess weiter. Eine ähnliche Situation kann eintreten, wenn die eingegangenen Angebote fachlich bewertet werden müssen. Um unnötige Verzögerungen im Verfahren zu verhindern, muss der Aufwand für die fachliche Bewertung zum entsprechenden Zeitpunkt mit geeignet qualifiziertem Personal bei den Referaten und Eigenbetrieben eingeplant werden. Die Bewertungskriterien und das Vorgehen bei der Bewertung müssen die Anforderungen der LHM ausreichend adressieren, damit keine „Lücken“ entstehen, die zu einer schlechten Lösung führen.

Vergaben sind ein kritisches Element für den Auf- und Ausbau einer leistungsfähigen IT. Sie müssen vorausschauend geplant werden, um rechtzeitig Anschlussverträge abzuschließen, und mit ausreichenden Ressourcen durchgeführt werden. In die Vergaben müssen die Erfahrungen von vorangegangenen Ausschreibungen einfließen. Die jeweils aktuell verantwortlichen Bedarfsträger müssen bei ihren Aufgaben unterstützt werden. In diesem Zusammenhang bietet die Vergabestelle von it@M seit kurzem eine Beratung für Vergaben an.

Der Handlungsbedarf wird als mittel eingestuft. Dies ergibt sich aus der Summe der Schweregrade der einzelnen Schwachstellen.

Schwachstelle BEVA-S1: Mangelnde Qualität der Leistungsbeschreibungen

Für die Leistungsbeschreibung müssen fachliche und technische Anforderungen und die Rahmenbedingungen der LHM detailliert beschrieben werden. Hinzu kommt die Ausarbeitung von Ausschluss- und Bewertungskriterien, mit deren Hilfe die Qualität der Angebote beurteilbar wird. Durch die Gewichtung von Qualitätsbewertung und Preis wird das wirtschaftlichste Angebot ermittelt. Diese Aufgaben werden von entsprechenden Experten in den Referaten und Eigenbetrieben wahrgenommen. Da Vergaben in der Regel in größeren Zeitabständen erforderlich sind und die geforderte Expertise wechselt, haben die Verantwortlichen oft wenig Erfahrung mit der Erstellung der entsprechenden Unterlagen. Um geeignete Leistungsbeschreibungen zu erstellen, die eine effiziente und effektive Vergabe unterstützen, ist aber eine langjährige Erfahrung erforderlich. Die Vergabestelle von it@M hat langjährige Erfahrung, kann den Prozess auch unterstützen, aber nicht die Verantwortung übernehmen.

Durch „schlechte Vergaben“ können hohe Folgekosten und Risiken entstehen (inkompatible Lösungen, Qualitätsprobleme, Aufwand für Problembehebungen, negatives Image, Unzufriedenheit der Nutzer).

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als mittel eingestuft.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Empfehlung BEVA-E1: Beratungsteam in der Vergabestelle

Die Vergabestelle von it@M pilotiert aktuell ein Modell zur Beratung bei Vergaben / Ausschreibungen, was bei den bisherigen Einsätzen positiv aufgenommen wurde. Der Prozess sollte von Beginn an unterstützt werden, damit eine realistische Planung mit ausreichenden Ressourcen aufgestellt und Unterlagen mit hoher Qualität erstellt werden (Leistungsbeschreibung, Ausschluss- und Bewertungskriterien, Verhältnis Qualitätsbewertung und Preis).

Es sollte ein Erfahrungsaustausch zu vergangenen Ausschreibungen stattfinden. Ferner sollten Vorgehensweisen abgeleitet werden, die für zukünftige Vergaben genutzt werden können. Ein erstes Beispiel ist das Dokument „IT-Infrastruktur für die Vergabe von Fachanwendungen“. Neben solchen Vorgaben sollten auch Vorgehensweisen zur Bewertung identifiziert werden, die „schlechte Vergaben“ verhindern oder zumindest reduzieren sollen (z. B. Teststellungen über einen längeren Zeitraum, Referenzbesuche oder Pönalen des externen Dienstleisters bzw. Lieferanten bei Nicht-Erreichen bestimmter Qualitätsstufen oder Meilensteine innerhalb der zugesagten Zeitrahmen). Diese Erfahrungen sollten in einem „Leitfaden für Vergaben“ beschrieben werden, der von der Vergabestelle regelmäßig aktualisiert und veröffentlicht wird.

Schwachstelle BEVA-S2: Unzureichende strategische Zielsetzung bei Ausschreibungen

Wenn eine Lösung nicht von vornherein stadtweit oder für mehrere Bedarfsträger beschafft werden soll, werden die Ausschreibungen in der Regel individuell durch ein/en Referat / Eigenbetrieb durchgeführt. Wenn zu einem späteren Zeitpunkt weitere Bedarfsträger hinzukommen, ist eine Ausweitung des abgeschlossenen Vertrags nur dann möglich, wenn diese Erweiterung bereits in der ursprünglichen Ausschreibung vorgesehen war. Das passiert selten, sodass Ausschreibungen wiederholt und ggf. sogar zusätzliche Lösungen beschafft werden, die mit anderen überlappen.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als mittel eingestuft.

Empfehlung BEVA-E2: Prüfung auf weiteren Nutzungskreis

Es sollte immer geprüft werden, ob es sinnvoll ist, eine anstehende Ausschreibung auf einen erweiterten Nutzungskreis auszudehnen bzw. dies als Option zu ermöglichen. Auch wenn dadurch für den initialen Bedarfsträger der Aufwand und die Dauer größer werden, so ist das im Kontext der gesamten LHM die sinnvollere Lösung. Den Mehraufwand sollte man durch entsprechende Unterstützung seitens der IT oder der potenziellen Bedarfsträger ausgleichen. Es besteht die Möglichkeit, stadtweit nutzbare Lizenzen zu beschaffen, oder auch Nachkäufe zu tätigen, die ggf. durch einen Folgebeschluss initiiert werden.

Ferner können Rahmenverträge genutzt werden, um sowohl Dienstleistungen als auch Gewerke abzuwickeln. Dazu muss der Umfang des Gewerks nicht schon in der ursprünglichen Ausschreibung beschrieben werden. Es ist ausreichend, die Rahmenbedingungen für mögliche Gewerke zu definieren (z. B. welche Technologien zum Einsatz kommen, welche Art von Leistungen das Gewerk umfassen soll, wie das Vorgehen zur Erstellung eines Angebots für ein Gewerk ist). Rahmenverträge können für ein Volumen abgeschlossen werden, das höher ist als die letztlich abgerufenen Leistungen. Mit diesem Vorgehen hat die LHM eine höhere Flexibilität, um auf nicht vorhersehbare Anforderungen zu reagieren.

Schwachstelle BEVA-S3: Hoher Aufwand bei Beschaffungen mit geringem Auftragsvolumen

Der Grenzwert von 2.000 Euro für produktneutrale Ausschreibungen ist für IT-Beschaffungen sehr niedrig ausgelegt Der dadurch verursachte Aufwand für die Erstellung der Leistungsbeschreibung steht nicht im Verhältnis zu den eigentlichen Beschaffungskosten.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als mittel eingestuft.

Empfehlung BEVA-E3: Ausnutzen der Grenzwerte für freihändige Vergaben und beschränkte Ausschreibungen

Freihändige Vergaben und beschränkte Ausschreibungen können für Beschaffungen bis 30.000 Euro bzw. 100.000 Euro genutzt werden, um den Aufwand für den Vergabeprozess gering zu halten. Es

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

wird empfohlen, für IT-Leistungen die für die freihändige Vergabe maximal zulässigen Werte als Obergrenze festzulegen.

3.8 Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung

Gesamtbewertung des Handlungsbedarfs:

Sinn und Zweck der IT-Vorhabensplanung ist, einen Überblick über den aktuellen Planungs- und Umsetzungsstand der IT-Vorhaben zu erhalten und Planungssicherheit herzustellen. Der von der LHM definierte Prozess zur IT-Vorhabensplanung ist dazu geeignet. Allerdings ist die Vorhabensplanung mit viel Aufwand verbunden. Transparenz und Steuerung der Vorhabensplanung sind nicht ausreichend gegeben.

Der Handlungsbedarf wird als mittel eingestuft. Dies ergibt sich aus der Summe der Schweregrade der einzelnen Schwachstellen.

Schwachstelle ITVH-S1: Ineffiziente und aufwendige Vorhabensplanung

Die Behandlung von Bedarfsmeldungen im Rahmen der Vorhabensplanung ist aufgrund der erforderlichen Analysen, Bewertungen und Planungsarbeiten aufwändig. Wenn dies für jeglichen Bedarf erfolgt, werden dadurch viele Ressourcen gebunden, die Qualität der Bearbeitung der Bedarfsmeldung leidet und die Zeit, die eine Bedarfsmeldung im Zustand der Planung verbringt, steigt.

Wenn von vornherein klar ist, dass die Ressourcen nicht ausreichen, um alle gemeldeten Vorhaben zu bearbeiten, werden manchen Bedarfe erst gar nicht von den Referaten und Eigenbetrieben gemeldet. Bedarf, der ggf. aufgrund von Synergien mit bereits geplanten Vorhaben erfüllt werden kann, wird nicht adressiert. Bedarf, der mit einem weiteren Planungshorizont z. B. für die IT-Strategie relevant ist, wird nicht dokumentiert.

Bei der Erstellung von Beschlüssen und der Planung von Vorhaben wird nicht geprüft, welche Auswirkungen die Vorhaben haben, wie der Bezug zur IT-Strategie ist bzw. wie sich die Vorhaben in die Architekturlandschaft einpassen („Gesamt-Fit“). Es werden Beschlussvorlagen für Vorhaben erstellt, die nicht durchgeführt werden. Dies führt zu erhöhtem Aufwand und Ressourcenverbrauch in den Referaten.

Der Gesamtprozess der IT-Vorhabensplanung wird durch die unzureichende Zusammenarbeit und langwierige Abstimmungen zwischen den dIKAs und it@M bei der Klärung von Leistungsumfang, Lösungsstrategie und Aufwandsschätzung (Auftragsmanagement von it@M) verzögert. Wiederholte Analysen und Abstimmungen führen zu zusätzlichem Aufwand.

Die Aufwandsschätzung der Vorhaben und Kontigentplanung sind unzureichend, weil Erfahrungswerte fehlen und die Informationsbasis unvollständig ist.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als mittel eingestuft.

Maßnahme ITVH-M1: Zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen durch die passenden Gremien

Der Prozess der Vorhabensplanung sollte um die Phase **Bedarfsmeldung** erweitert werden, in der Bedarfe und verfolgte Ideen behandelt werden.

Die zuständigen Fach- oder IT-Architekten(innen) beschreiben Bedarfsmeldungen und Ideen durch eine Kurzbeschreibung mit den relevanten Aspekte / Elementen, nennt Business- / oder IT-Sponsor, Nutzen / Begründung, betroffene Geschäfts- oder IT-Prozesse, betroffene IT-Services, beteiligte Fach- oder IT-Bereiche, Übereinstimmung mit Geschäfts- und IT-Strategie (Bebauungsplan und Roadmap) sowie mögliche Synergien mit anderen Referaten und Eigenbetrieben.

Ein Gremium (siehe Portfolio & Program Governance Committee) bewertet die Meldungen in der Vorstufe anhand von Kriterien wie der Relevanz für die LHM, der Übereinstimmung mit der IT-Strategie, den Bebauungsplänen und Roadmaps, dem Potenzial für übergreifende Synergien sowie

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

der Realisierbarkeit mit den vorhandenen Skills und Ressourcen. Nur die durch das Gremium freigegebenen Einträge werden als Vorhaben eingestellt und weiter im Prozess behandelt.

Für die als Vorhaben akzeptierten Bedarfsmeldungen und Ideen erstellt ein(e) IT-Architekt(in) in der Phase **Lösungsplanung** einen Lösungsplan bestehend aus:

- Lösungsskizze: Leistungs- / Funktionsumfang, Mengengerüste, Qualitätsattribute der Lösung (Sicherheit, Performanz, Usability), Integration in die bestehende IT-Landschaft, Nutzung von vorhandenen Elementen
- Empfehlung zur Lieferstrategie: Erweiterung eines bestehenden IT-Services, Einsatz einer vorhandenen IT-Lösungsplattform (wie z. B. KOI-Framework oder SAP), Realisierung auf Basis von Standardprodukten, Individualentwicklung
- grobe Schätzung des Aufwands und Zeitplans für die Realisierung und Einführung inkl. der Annahmen, die der Schätzung zugrunde liegen, sowie des Bedarfs an Skills und Ressourcen

Für den Lösungsplan findet die Qualitätssicherung durch ein Gremium statt (siehe Architecture & Innovation Board), bei der folgende Fragen beantwortet werden:

- Erfüllt die skizzierte Lösung die Erwartungen des Kunden?
- Welche Auswirkungen hat die skizzierte Lösung auf die IT-Landschaft (das IT-Serviceportfolio, die Architekturen, die IT-Prozesse) der LHM?
- Ist die skizzierte Lösung (hinsichtlich Projektgröße, Kompetenzen, Realitätsnähe) verständlich und technisch umsetzbar?
- Kann die skizzierte Lösung mit den Ressourcen und Sourcing Modellen der LHM umgesetzt werden?
- Welche Risiken bestehen für die Umsetzung der skizzierten Lösung?
- Hat das Referat die nötigen Ressourcen und Kompetenzen, um das Vorhaben zu unterstützen?
- Gibt es vorhandene Vorhaben / Anwendungen, die für Synergien genutzt werden können?

Die Qualitätssicherung wird je nach Größe, Kritikalität und Komplexität durch einen oder mehrere aus dem Gremium bestimmten Vertreter oder durch Vorstellung im gesamten Gremium durchgeführt.

Die Ergebnisse werden formal zusammen mit dem Lösungsplan dokumentiert. Beide werden in den folgenden Phasen verwendet und ergänzt (z. B. für Ausschreibungen, zur Übergabe an den Projektmanager, als erste Version der Risikoliste für das Vorhaben / Projekt). Je nach Entscheidung des Gremiums muss der Lösungsplan überarbeitet werden, bevor in die folgende Phase gewechselt wird. In dieser Phase kann es erforderlich sein, Markterkundungen und / oder Proof of Concept-Arbeiten durchzuführen, um die Lieferstrategie festzulegen.

Nach Bestätigung des Lösungsplans und insbesondere der Lieferstrategie wird in der Phase **Lösungskonzeption** das Fachkonzept, zugeschnitten auf die verfolgte Lösungsstrategie (ein Fachkonzept für eine Lösung auf Basis eines Standardprodukts hat andere Schwerpunkte und Detailtiefen als ein Fachkonzept für eine Individualentwicklung auf Basis des KOI-Frameworks), von einem Technical Requirements Engineer (TRE) in Kooperation mit einem Business Requirements Engineer (BRE) erstellt Zusätzlich sollte eine Abgleich mit den betroffenen Bebauungsplänen sowie die Aktualisierung der Inhalte des Lösungsplans (Aufwandsschätzung, Zeit- und Ressourcenplan, Risikobewertung) erfolgen.

Auf Basis dieser Informationen wird die MBUC-Entscheidung getroffen. Sollte sich im Rahmen der Arbeiten in diese Phase herausstellen, dass die ursprüngliche Lieferstrategie geändert werden soll,

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

muss dies mittels einer erneuten Qualitätssicherung und Freigabe durch das Gremium der Phase „Lösungsplan“ bestätigt und abgesichert werden.

Durch diese Erweiterungen des bestehenden Prozesses sollen alle identifizierten Bedarfe und Ideen in einer kompakten Form dokumentiert und entschieden werden, welche davon den aufwändigen folgenden Prozess durchschreiten. Inhalte der Phase Bedarfsmeldung können schon für mittel- und langfristige Planungen wie die IT-Strategie, Architektur- und Bebauungspläne, Entwicklung des IT-Serviceportfolios, Personal- und Skillplanung, Sourcingstrategien sowie die Entwicklung von Budgets genutzt werden.

Die detaillierten Arbeiten werden für die Bedarfsmeldungen durchgeführt, die eine Freigabe erhalten. Entscheidungen werden durch Prüfung der relevanten Gremien mit besserer Qualität getroffen. Die Dokumentation der Informationen aus allen Phasen in Form des Lösungsplans ist Basis für die Projektleiter und macht das aufgebaute Wissen für zukünftige Vorhaben / Lösungen und Mitarbeitende mit weniger Erfahrung nutzbar (z. B. durch eine Datenbank mit allen Lösungsplänen, Berichten von Markterkundungen und durchgeführten Proof of Concepts).

Schwachstelle ITVH-S2: Unzureichende Transparenz und Steuerung der Vorhaben in der IT-Vorhabensplanung

In der Vorhabensdatenbank werden Vorhaben fast ausschließlich im Hinblick auf die nächste Planungsperiode betrachtet. Die Möglichkeit, Vorhaben für nachfolgende Jahresscheiben zu erstellen, ist gegeben, wird allerdings von den Referaten nicht genutzt. Dies führt dazu, dass die IT-Vorhabensplanung die Elemente des strategischen Vorhabensportfoliomanagements noch nicht beinhaltet. Ein funktionierendes Vorhabensportfoliomanagement ermöglichen der IT die mittel- bis langfristige Planung – und mit ihr die strategischen Architekturentscheidungen sowie die Ermittlung des Ressourcen- und Skillbedarfs für die nächsten Jahre.

Des Weiteren werden über den Prozess der IT-Vorhabensplanung nicht alle IT-Vorhaben zentral gesteuert (z. B. Vorhaben < 60 PT und dezentrale IT-Vorhaben ohne Beteiligung von it@M). Das Risiko ist, dass dadurch nicht alle Abhängigkeiten (z. B. bei Auswirkungen im Infrastrukturbereich) erfasst werden. Auswirkungen im Falle von Verzögerungen oder anderen Planungsabweichungen bleiben möglicherweise unberücksichtigt und sind nur schwer steuerbar.

Die KPIs für den Prozess IT-Vorhabensplanung werden nicht ausreichend erhoben. So können Verbesserungsmöglichkeiten nicht vollständig identifiziert und die Effekte von Optimierungen nicht ausgewiesen werden.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als mittel eingestuft.

Maßnahme ITVH-M2.1: Arbeitshilfen zur Erfassung von Vorhaben

Zur Steigerung der Transparenz in der Vorhabensplanung müssen Vorgaben zur Erfassung von Vorhaben ausgearbeitet werden. Die Vorgaben können beispielsweise wie folgt lauten:

- Erfassung aller gegenwärtigen Vorhaben und Kontingente (blauer Weg) in der Vorhabensdatenbank (volle Transparenz).
- Erfassung zukünftiger Vorhaben (inkl. benötigter Skills) für die kommenden Jahre in der Vorhabensdatenbank

Die ausgearbeiteten Vorgaben werden in die MIT-GA aufgenommen.

Maßnahme ITVH-M2.2: Kennzahlen zur Vorhabensplanung

Zur Steuerung der Vorhabensplanung und Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten sollten Kennzahlen definiert und ausgearbeitet werden (z. B. Ausweisung der Aufwände für: initiale Einstellung von Vorhaben, Dissensklärungen, Erstellung der Aufwandsschätzungen, Qualitätssicherung, Identifikation von Langläufern, Fortschreibung der Vorhabensplanung, Zeitplanung von Vorhaben, Ressourcenplanung und Skillanforderungen, Stagingprinzip).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Die definierten Kennzahlen sollten mit dem IT-Controlling abgestimmt und auf Relevanz für die IT-Card überprüft werden.

Empfehlung ITVH-E2.1: Überarbeitung der Vorhabensdatenbank

Zur Steigerung der Qualität in der Vorhabensdatenbank sollten die aktuell zu erfassenden Informationen in der Vorhabensdatenbank auf Relevanz überprüft und überarbeitet werden.

Empfehlung ITVH-E2.2: Einführung eines Vorhabens-, Projekt- und Ressourcenplanungstools

Das Vorhaben des Multiprojektmanagements zur Einführung eines Vorhabens-, Projekt- und Ressourcenplanungstools sollte umgesetzt werden. Dieses Vorhaben unterstützt die gesamtheitliche Ressourcenplanung, das Vorhabensportfoliomanagement und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess inkl. Reporting der Vorhabensplanung und steigert Transparenz sowie Standardisierung der IT. Die Einführung sollte unter Berücksichtigung der im Handlungsfeld IT-Lösungsmanagement empfohlenen Maßnahmen, des Prozessmodells IT-Service 2.1 sowie ProjektPLUS erfolgen.

Abhängigkeiten:

Handlungsfeld Architektur und Client:

ARCH-M1.1 und ARCH-M1.2: Bei der Bewertung von Vorhaben sind Informationen aus dem Ist-, Plan- und Soll-Bebauungsplan zu berücksichtigen. Zielsetzung: Harmonisierung der Anwendungsarchitektur.

Handlungsfeld IT-Sicherheitsmanagement:

ITSM-M2: IT-Sicherheit muss bei allen Vorhaben berücksichtigt werden. Neue oder geänderte IT-Services müssen Sicherheitsanforderungen erfüllen und wirken sich potenziell auf die IT-Sicherheit der bestehenden IT-Services und -Risiken aus. Bei der Bewertung von Vorhaben im Rahmen der Vorhabensplanung müssen diese Effekte identifiziert und berücksichtigt werden.

Handlungsfeld Organisationsstruktur:

ITOR-M1: Abhängigkeiten bestehen zu den im Handlungsfeld Organisationsstruktur empfohlenen Maßnahmen zum Aufbau der Funktion „Vorhabens- und Projektportfoliomanagement“ und der Gründung des „Lösungsstrategie QS-Gremiums“.

Handlungsfeld IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement:

ITLMPM-M3: Die Kennzahlen zur IT-Vorhabensplanung sind mit den projektspezifischen Kennzahlen des IT-Lösungs- und -Projektmanagements zu synchronisieren.

Handlungsfeld IT-Card:

ITC-M1: Die ausgearbeiteten Kennzahlen der Vorhabensplanung sind auf ihre Relevanz für die IT-Card zu überprüfen und im Rahmen der Überarbeitung in das Kennzahlensystem der IT-Card aufzunehmen.

Handlungsfeld IT-Personal:

ITPE-M4: Die Vorhabensplanung sollte mit der Personalbedarfsplanung inhaltlich synchronisiert und im Zeitverlauf aufeinander abgestimmt werden (Sicherstellung der Ressourcenverfügbarkeit).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.9 Handlungsfeld IT-Performance Management

Gesamtbewertung des Handlungsbedarfs:

IT-Performance Management ist das Instrument für die IT-Verantwortlichen, um den Bedarf und das Angebot von IT-Services zu managen und Business und IT aufeinander auszurichten. Es implementiert den Kontrollzyklus aus Planung, Ausführung, Messen und Analyse, um die Performance der IT bei der Entwicklung von neuen Services durch Vorhaben und Projekte und beim Betrieb von Services transparent zu machen und zu steuern. Aufgaben des IT-Performance Managements sind:

- Management der Performance des IT-Serviceportfolios
- Management der Veränderungen des IT-Serviceportfolios
- Management der Inhalte des IT-Serviceportfolios

Dieses Management findet an unterschiedlichen Stellen statt, wie z. B. bei der Qualität von IT-Basisservices, dem Funktionsumfang von Anwendungen, den mit den Referaten vereinbarten Service Levels und der Priorisierung von Vorhaben aufgrund der Wertschöpfung für die LHM.

Viele Elemente für ein IT-Performance Management wurden schon im Rahmen von MIT-KonkreT eingeführt. Die Entwicklung der IT-Strategie, die Vorhabensplanung, Kriterien zur Priorisierung von Vorhaben / Projekten, der IT-Servicekatalog, die IT-Card, Service Level Vereinbarungen, Prozesse zur Entwicklung und Änderung von IT-Services, Prozesse zum Betrieb von IT-Services, das Kostenmodell zur Verrechnung von Leistungen. Diese Elemente sind noch nicht ausreichend etabliert und effizient aufeinander abgestimmt. Sie müssen teilweise angepasst und durch weitere Elemente ergänzt werden. Das daraus entstehende IT-Performance Management muss durch Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen bei den beteiligten Personen etabliert werden.

Mit Hilfe eines ausgereiften IT-Performance Managements können die verantwortlichen Führungskräfte die LHM IT im Sinne der Referate, der Eigenbetriebe und der IT steuern und so eine leistungsfähige Partnerschaft zwischen Business und IT entwickeln.

Das IT-Performance Management unterstützt die drei Elemente einer leistungsfähigen IT:

- IT-Services, die den Bedarf der Kunden erfüllen
- die Fähigkeit, Änderung von IT-Services effizient und effektiv umzusetzen
- die Fähigkeit, die Balance zwischen Bedarf und Angebot zu erreichen und zu erhalten

Die folgende Tabelle 27 zeigt Aspekte des IT-Performance Managements und die jeweilige Einschätzung, inwieweit diese in der LHM aktuell ausreichend etabliert sind. Im Anschluss werden die Einschätzungen („Verbesserung erforderlich“ oder „Neu erforderlich“) in Form von Schwachstellen erläutert sowie Maßnahmen bzw. Empfehlungen zur Verbesserung des IT-Performance Managements beschrieben.

IT-Performance Management	Ausreichend vorhanden	Verbesserung erforderlich	Neu erforderlich
des IT-Serviceportfolios			
regelmäßige **Pflege der Kundenbeziehungen**, um den Bedarf und die Erwartungen zu verstehen und die Erfordernisse und Möglichkeiten der IT mit dem Business zu besprechen		X	
Bewertung der IT-Wertschöpfung bei Entscheidungen im laufenden Betrieb			X

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

IT-Performance Management	Ausreichend vorhanden	Verbesserung erforderlich	Neu erforderlich
regelmäßige **Feststellung der Serviceperformance**, um Defizite rechtzeitig zu erkennen und zu handeln		X	
Vereinbarung und Nachhalten von Service Levels		X	
regelmäßige **Feststellung der Prozessperformance** der IT-Prozesse		X	
Ermittlung der IT-Kosten und Vergleich mit dem Plan und der historischen Entwicklung		X	
regelmäßige **Feststellung der Performance der Dienstleister**, um Defizite rechtzeitig zu erkennen und zu handeln	X		
„**Performance Management BÜRO**“, das die Führungspersonen mit den Aufgaben des IT-Performance Managements unterstützt			X
passende **Sourcingmodelle**, um flexibel und effizient die Leistungen zu erbringen		X	
IT-Card, die alle relevanten Kennzahlen für die Steuerung beinhaltet		X	
der Veränderungen des IT-Serviceportfolios			
Priorisierung von neuen IT-Services und Änderungen		X	
Servicestrategien für die vorausschauende Planung von Veränderungen und Optimierung des IT-Serviceportfolios		X	
regelmäßige **Feststellung der Performance von Vorhaben und Projekten**, um Defizite rechtzeitig zu erkennen und zu handeln		X	
passende **Sourcingmodelle**, um auf Schwankungen im Bedarf reagieren zu können		X	
der Inhalte des IT-Serviceportfolios			
Servicestruktur und Servicekatalog, welche die Abstimmungen mit dem Business, die Betriebsprozesse und die Ermittlung von Kennzahlen unterstützen		X	
Architekturen und Bebauungspläne, welche die Veränderung und Optimierung der IT-Landschaft unterstützen		X	

Tabelle 27: Aspekte des IT-Performance Managements

Der Handlungsbedarf wird als hoch eingestuft. Dieser ergibt sich aus der Summe der Schweregrade der einzelnen Schwachstellen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Schwachstelle ITPM-S1: Unzureichendes Management der Beziehung zu den Referaten und Eigenbetrieben

Ein Management der Geschäftsbeziehungen findet in geringem Maße statt. Es gibt für jedes Referat / Eigenbetrieb einen „Paten“ bei it@M, der sich einmal pro Jahr mit dem dIKA Leitung oder einem entsprechenden Verantwortlichen trifft. Zusätzlich führt die Leitung von STRAC einmal pro Jahr Gespräche mit Vertretern der Referate / Eigenbetriebe. Inhalte sind im Wesentlichen aktuelle Probleme, Eskalationen, der Status von Vorhaben / Projekten und die allgemeine Kundenzufriedenheit. Informationen aus diesen Treffen werden nicht geordnet erfasst und innerhalb der IT verwendet oder kommuniziert.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Empfehlung ITPM-E1: Kundenbeziehung als formalen Prozess etablieren

Für alle Referate und Eigenbetriebe sollte eine verantwortliche Person in der IT-Organisation in der Rolle Business Relationship Manager mit folgenden Aufgaben etabliert werden:

- regelmäßige Kommunikation mit den wesentlichen Stakeholdern auf Kundenseite
- Kenntnis der und Diskussion über die Geschäftsstrategie
- Gespräche zum Wertbeitrag der IT für das Referat / den Eigenbetrieb
- Ermittlung der kurz-, mittel- und langfristigen Kundenbedürfnisse
- Abgleich mit dem Angebot an IT-Services und Initiierung von Veränderungen des Angebots
- Unterstützung bei der Abstimmung / Verhandlung von Servicevereinbarungen
- Aufnahme, Nachverfolgung und Beseitigung von Beschwerden
- Befragung zur Kundenzufriedenheit mit Auswertung und Reaktion
- Vorstellung von Trends, Entwicklungen und Lösungen in der IT mit möglicher Relevanz für das Business

Die Rolle sollte innerhalb der IT auf einer hohen Führungsebene angesiedelt werden. Personen in der Rolle benötigen ausreichend Kapazität für die Wahrnehmung der Aufgaben. Eine Person kann die Rolle für mehrere Referate und Eigenbetriebe wahrnehmen. Größe und Leistungsspektrum der betreuten Kunden sollten so bestimmt sein, dass die Aufgabe mit einem Aufwand von 0,5-0,75 VZÄ angesetzt wird. Für die gesamte LHM sollte mit einem Aufwand von 4-6 VZÄ kalkuliert werden. Diese Empfehlung könnte im Rahmen der Maßnahmen KOWE-M1 und KOWE-M2 umgesetzt werden.

Schwachstelle ITPM-S2: Keine Berücksichtigung der IT-Wertschöpfung bei Entscheidungen

Die IT Leistungen wurden bei Interviews als kritisch für die Erfüllung der Aufgaben der LHM gesehen. Damit wird aber in der Regel verbunden, dass die IT funktionieren muss, damit die automatisierten oder unterstützten Abläufe überhaupt bzw. effizient durchgeführt werden können. Die Wertschöpfung durch die IT wird nicht genutzt, um Vorhaben und Projekten zu priorisieren, insbesondere zwischen den Referaten und Eigenbetrieben. Die Referate sehen die IT selten als Mittel zur Optimierung der Geschäftsabläufe (Verbesserung der Leistung, Standardisierung und Automatisierung von Prozessen, Reduzierung von manuellen Aufgaben, stadtweite Synchronisierung / Konsolidierung von Informationen). Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen für Vorhaben / Projekte werden in den meisten Fällen nicht nachgehalten. Es gibt kein dediziertes Budget für Innovationen, um die Wertschöpfung zu verbessern.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Empfehlung ITPM-E2: Etablierung der IT-Wertschöpfung als Steuerungsmittel

Die Leistungen der LHM können differenziert werden in:

- Leistungen gegenüber den Bürgern und Unternehmen im Rahmen des gesetzlich vorgeschriebenen Auftrags und

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- Leistungen gegenüber den Bürgern und Unternehmen im Rahmen des politisch gewollten Auftrags.

Um diese Leistungen zu erbringen gibt es in der LHM Prozesse und Rollen mit direkter Wirkung auf Bürger und Unternehmen sowie interne Prozesse und Rollen, die indirekt auf die Bürger und Unternehmen wirken oder zum Ablauf der LHM, in Verbindung mit anderen Verwaltungen oder Organisationen erforderlich sind.

Für alle diese Leistungen sind IT-Services erforderlich. Je nach Grad der Relevanz besitzt der entsprechende IT-Service einen anderen Anteil an der IT-Wertschöpfung. Über die Zuordnung kann die IT-Wertschöpfung qualitativ grob bestimmt und bei der Entscheidung über Investitionen genutzt werden. IT-Services werden unterteilt in Infrastruktur, Anwendungen und wertschöpfende Leistungen (durch IT-Schaffende in Verbindung mit den ausgeführten Prozessen). Durch die Zuordnung der IT-Services zu den Kategorien „Intern“, „Bürger und Unternehmen“ (gewollt oder vorgeschrieben) und „Kritisch“ (kann sowohl „Intern“ als auch gegenüber den „Bürger und Unternehmen“ sein) entsteht eine Matrix, über die die IT-Wertschöpfung der jeweiligen IT-Services differenziert werden kann. Eine kritische Infrastrukturkomponente, das System zur Abrechnung der Bezüge der Beschäftigten oder die Anwendung für das Einwohnermeldewesen liefern vergleichbare IT-Wertschöpfung, was sich auf der Priorisierung von Ressourcen auswirken sollte.

	Unterstützung von internen Abläufen	Gewollte Leistung für Bürger und Unternehmen	Vorgeschriebene Leistung für Bürger und Unternehmen	Kritisch für Erfüllung des Auftrags
Wertschöpfende Leistungen	mittel	hoch	sehr hoch	sehr hoch
Anwendungen	niedrig	hoch	hoch	sehr hoch
Infrastruktur	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch

Abbildung 41: Matrix zur Differenzierung der IT-Services

Schwachstelle ITPM-S3: IT-Serviceangebot erfüllt nicht den Bedarf der Kunden

Die angebotenen IT-Services decken den Bedarf der Referate und Eigenbetriebe in unterschiedlichen Bereichen nicht ab. Es gibt Produkte und Lösungen, die nicht die Leistungen erbringen, die von den Referaten benötigt werden: Netzwerk, TK-Systeme, Mobilgeräte, mobiler Zugriff und Datenaustausch, Arbeitsplatz und einzelne Anwendungen (adressiert im Handlungsfeld Architektur und Client).

IT-Services werden nicht in unterschiedlichen „Leistungsklassen“ bzw. Varianten angeboten: z. B. Datenvolumen bei Mobilfunk (3GB, 5GB, 10GB, 20GB), SIM-Karte ohne Gerät, E-Mail-Speicherplatz (200MB, 400MB, 800MB, 1GB), verschiedene Arten von Reaktions- und Supportzeiten.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme ITPM-M3: Erweiterung des Serviceangebots

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Mit den Referaten und Eigenbetrieben sollten der Bedarf an zusätzlich erforderlichen IT-Services und Varianten bestehender IT-Services abgestimmt werden. Der Bedarf sollte entsprechend der angepassten Vorgehensweise unter Berücksichtigung der Wertschöpfung priorisiert und in die Planung aufgenommen werden.

Schwachstelle ITPM-S4: Fehlende Informationen über die Serviceperformance

Die Performance der IT-Services wird nur in wenigen Bereichen gemessen und an die relevanten Stakeholder kommuniziert. Es fehlen teilweise die erforderlichen Methoden, Hilfsmittel und Ressourcen, um die Serviceperformance kontinuierlich zu ermitteln. Dadurch fehlt die Möglichkeit, durch das Erkennen von Trends vor dem Auftreten von Störungen zu reagieren.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als mittel eingestuft.

Maßnahmen ITPM-M4: Überwachung der Performance ausgewählter / kritischer IT-Services

Für kritische IT-Services sollten sinnvolle Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Serviceperformance eingeführt werden. Das ITIL-Framework sieht dies im Rahmen der Prozesse IT Operations Control und Event Management vor. Die Erhebung von Metriken, Konsolidierung und Kommunikation sollte soweit es geht automatisiert werden. Dazu sollte überprüft werden, was mit den vorhandenen Betriebswerkzeugen geleistet werden kann und ob weitere Werkzeuge erforderlich sind.

Schwachstelle ITPM-S5: Fehlende Vereinbarung und Überprüfung von Service Levels

Für viele IT-Services werden keine Service Level Agreements (SLAs) zwischen den Referaten bzw. Eigenbetrieben und der IT-Organisation abgeschlossen. Es gibt Rahmen-SLAs, die nur grundlegende Leistungen (z. B. Verfügbarkeitszeiten, Erreichbarkeit des Service Desk) regeln. Die Einhaltung der vereinbarten SLAs wird selten überprüft, und die Ergebnisse kommuniziert. Die Tatsache, dass keine Transparenz bei der zur Verfügung gestellten Leistung besteht, führt oft zu Spannungen, zusätzlichem Aufwand für Eskalationen und einer schlechten Meinung gegenüber der IT. SLAs, die keine Wirkung haben, werden als unnötig, bürokratisch und Aufwand ohne Nutzen empfunden.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahmen ITPM-M5: Abschluss von SLAs für ausgewählte / kritische IT-Services und schrittweise Erweiterung auf das ganze Serviceportfolio

Anhand von aktuellen Fällen sollten die Gründe für die Schwierigkeiten beim Abschluss von SLAs ermittelt werden sowie Beispiele identifiziert werden, bei denen sinnvolle SLAs erstellt wurden. Es sollten eine Reihe von IT-Services ausgewählt werden, die kritische Leistungen der LHM unterstützen oder exemplarisch für weitere IT-Services sind. Für diese IT-Services sollten unter Berücksichtigung der negativen und positiven Beispiele schrittweise SLAs erstellt werden. Eine erste Fassung enthält ein Serviceversprechen, das im Rahmen der aktuellen Leistungen der IT liegt, eine Beschreibung des Leistungsziels des Referats / Eigenbetriebs und das Vorgehen zur Überprüfung und Kommunikation der tatsächlichen Leistungen. Nachdem relevante Erfahrungen gesammelt wurden, sollten Ziel und Leistungsversprechen erneut überprüft werden. In welchem Umfang wurde das Leistungsversprechen eingehalten? Können die Leistungsziele angepasst werden? Was ist erforderlich, um die Leistungsziele zu erreichen und mit welchem Aufwand? Nach einer Anpassung des SLAs beginnt ein neuer Zyklus. Nach entsprechenden Erfahrungen mit den ausgewählten Services kann dieser Prozess auf das Serviceportfolio ausgeweitet werden. Die Fähigkeit, SLAs zu verhandeln, wird auch benötigt, um mit externen Dienstleistern oder Partnern Vereinbarungen zu treffen. Das beschriebene Vorgehen hilft, diese Fähigkeit zu entwickeln. Gerade mit externen Dienstleistern ist es eine gelebte Praxis, nach der Einführung eines neuen IT-Service die Leistungen zu „kalibrieren“, um realistische und wirtschaftlich umsetzbare Service Level zu erreichen. Zu hohe Anforderungen erzeugen unnötig hohe Kosten. Zu niedrige SLAs führen zu höherem Aufwand oder Problemen bei den Referaten bzw. Eigenbetrieben. Es ist daher sinnvoll, von Anfang an ein iteratives Vorgehen mit der Möglichkeit von Verhandlungen auf Basis der Erfahrungen vorzusehen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Der Abschluss und das Nachhalten der SLAs wird sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Die IT-Leistungen werden für die Bedarfsträger transparenter, ebenfalls lassen sich Verbesserungen der IT-Leistungen über die Service Level Reports geeignet aufzeigen.

Schwachstelle ITPM-S6: Fehlende Informationen über die Performance von IT-Prozessen

Die Performance der wesentlichen IT-Prozesse (z. B. Incident-Management, Problem-Management, Change-Management, Qualitätsmanagement, Anforderungsmanagement) wird nur in wenigen Bereichen gemessen und an die relevanten Stakeholder kommuniziert. Es fehlen teils die erforderlichen Methoden, Hilfsmittel und Ressourcen, um die Prozessperformance kontinuierlich zu ermitteln. Dadurch fehlt die Möglichkeit, Schwachstellen in den Prozessen systematisch zu erkennen, die Prozesse kontinuierlich zu verbessern und Kosten zu sparen.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahmen ITPM-M6: Überwachung der Performance ausgewählter IT-Prozesse

Für die wesentlichen IT-Prozesse sollten die typischen Kennzahlen, Mechanismen und Frequenzen für die Überwachung der Prozessperformance eingeführt werden. Die Erhebung von Metriken, Konsolidierung und Kommunikation sollten soweit es geht automatisiert werden. Dazu sollte überprüft werden, was mit den vorhandenen Betriebswerkzeugen geleistet werden kann und ob weitere Werkzeuge erforderlich sind.

Schwachstelle ITPM-S7: Intransparente Zuordnung der IT-Kosten

Das aktuelle Kostenmodell bietet keine ausreichende Differenzierung der anfallenden Kosten für die einzelnen IT-Services, deren Elemente und die zugehörigen Volumina. Die Referate und Eigenbetriebe können die aktuelle Kostenverrechnung nicht nachvollziehen und eine Steuerung anhand der Kosten ist nur schwer möglich.

Die Schwachstelle wird im Handlungsfeld Finanzen behandelt.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Schwachstelle ITPM-S8: Unzureichende Überprüfung und Steuerung anhand der IT-Kosten

Für den laufenden Betrieb der IT-Services sowie die Vorhaben und Projekte findet keine ausreichende Überprüfung der anfallenden Kosten, Vergleich mit der Planung, der Abgleich mit den aktuellen Leistungen bzw. dem Fortschritt und die entsprechende Steuerung statt.

Die Schwachstelle wird im Handlungsfeld Finanzen behandelt.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Schwachstelle ITPM-S9: Keine Verankerung der Verantwortung für IT-Performance Management

Die Performance der IT wird nur in einzelnen Bereichen gesteuert und auch dort ist die Wirkung der Steuerung nicht ausreichend, um die Performance der IT zu erfassen und gezielte Verbesserungen zu erreichen. Eine IT-Card, bei der die meisten Kennzahlen hinterfragt werden oder ausgesetzt sind, Projektbudgets, die überzogen werden ohne eine rechtzeitige Vorwarnung, eine geringe Zahl von wirksamen Service Level Vereinbarungen sind einige Beispiele.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme ITPM-M9: Verankerung des IT-Performance Managements innerhalb der IT-Organisation

In der IT-Organisation muss eine Einheit etabliert werden, deren Hauptaufgabe der Aufbau und die Etablierung eines wirksamen IT-Performance Managements nach dem oben beschriebenen Modell ist. Diese Einheit muss nahe der für die IT verantwortlichen Person („IT-Performance Management Büro“) platziert werden und alle IT-Führungskräfte bei deren Aufgaben zum Management der IT-Performance unterstützen (ca. 3 VZÄ für die laufenden Arbeiten).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Schwachstelle ITPM-S10: Unzureichende Flexibilität und Alternativen beim externen Personaleinsatz

Aktuell erbringen externe Dienstleister die Personalleistungen zum Großteil auf Stundenbasis vor Ort in den Räumen der LHM. Teilweise findet Arbeitnehmerüberlassung statt, wenn Aufgaben unter der direkten Anweisung von LHM Mitarbeitenden ausgeführt werden. Es werden so gut wie keine Gewerke erbracht und keine Leistungen, die vom Anbieter zu relevanten Teilen außerhalb der Standorte der LHM erbracht werden. Die Risiken für die zu erzielenden Ergebnisse liegen ausschließlich bei der LHM.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme ITPM-M10: Nutzung alternativer Sourcingmodelle für den Betrieb und Vorhaben / Projekte

Die LHM IT muss die Fähigkeit entwickeln, unterschiedliche Sourcingmodelle so einzusetzen, wie es für den Bedarf der LHM erforderlich ist. Dienstleistungen auf Stundenbasis, Dienstleistungen zum Festpreis, Gewerke zum Festpreis mit der jeweils sinnvollen Mischung aus Leistungen vor Ort und an Standorten des Dienstleisters Verträge zur Beschaffung von Personalleistungen sollten alle Modelle erlauben, sodass die jeweils geeignete Form in Abstimmung mit dem Dienstleister gewählt werden und schrittweise Erfahrungen mit den Modellen entwickelt werden können (Welche Art der Steuerung muss erfolgen? Wie ist das Verhältnis von internen Mitarbeitenden zu externem Personal? Wie wird mit Problemen umgegangen? Wie werden Erfahrungen für spätere Aufträge genutzt? Welchen Mehrwert für die LHM bieten „Partnermodelle“?). Die Entwicklung der Sourcingmodelle, der zugehörigen Vertragsformen, der Steuerungsmodelle und die Unterstützung der Bedarfsträger bei der Nutzung der Modelle sollten in einer zentralen Stelle der IT-Organisation etabliert werden („IT-Performance Management Büro“). Diese muss eng mit den für die Vergaben / Ausschreibungen Verantwortlichen zusammenarbeiten.

Die folgenden Sourcingmodelle sind aus Sicht des Gutachters für die LHM sinnvoll.

Dienstleistung auf Zeitbasis

Die LHM IT beauftragt einen Dienstleister mit einer einmalig zu erbringende Leistung (z. B. Realisierung eines Konzepts) oder der Übernahme einer definierten Aufgabe (z. B. Projektunterstützung) oder Rolle (z. B. Entwickler).

Die Leistung, Aufgabe oder Anforderungen an die Rolle werden so detailliert beschrieben, dass der Dienstleister ein Angebot erstellen kann. Nach Einigung über das Angebot führt der Dienstleister die Arbeiten durch. Die Verantwortung für die Ergebnisse und die Steuerung des Dienstleisters und damit ein Großteil der Risiken liegt bei der LHM. Der Dienstleister ist verpflichtet, das Personal im für die Aufgabe erforderlichen Umfang und mit der benötigten Qualifikation zu stellen.

Die LHM steuert bzw. kontrolliert die Leistungserbringung durch die Überprüfung der Arbeitsergebnisse und des Fortschritts so, wie es für die jeweilige Aufgabe erforderlich ist.

Mit diesem Modell können z. B. folgende Leistungen erbracht werden:

- einzelne oder umfangreiche Tätigkeiten zur Realisierung von IT-Services inklusive aller verbundenen Arbeiten (Planung, Konzeption, Entwicklung, Test, Migration, Einführung, Migration, Schulung, Betriebsunterstützung / Betrieb für definierte Zeiträume, Wartung / Pflege für definierte Zeiträume, Wissenstransfer / Übergabe an die LHM, Gewährleistung für definierten Zeitraum) oder ausgewählte Teile dieser Leistungen
- Unterstützung bei Linienaufgaben
- Unterstützung bei / Durchführung von Audits, Erstellung von Gutachten
- Beratung in unterschiedlichen Bereichen

Die Beschaffung erfolgt in Form von Ausschreibungen für die einzelne Leistung (Unterstützung bei der Erstellung eines Konzepts) oder in Form von Rahmenverträgen (Bereitstellung von Ressourcen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

mit unterschiedlichen Skillprofilen für die Entwicklung und den Betrieb von IT-Services), über die einzelne Abrufe nach Bedarf erfolgen.

Für die LHM ist dieses Sourcingmodell für die flexible Unterstützung von Vorhaben, Projekten und Betriebsaufgaben in der Linie geeignet. Insbesondere, wenn keine detaillierte Spezifikation erstellt werden kann, die für ein Gewerk erforderlich ist. Aufgaben können ohne Stellenschaffung abgearbeitet werden. Fehlende Skills können abgedeckt werden. Die Verantwortung und das Risiko bleiben zum Großteil bei der LHM. Die Arbeiten werden in der Regel in den Räumen der LHM ausgeführt.

Gewerk offsite / teilweise offsite

Die LHM IT beauftragt einen Dienstleister mit einer einmalig zu erbringende Leistung (z. B. Realisierung eines neuen IT-Services).

Auf Basis einer detaillierten Spezifikation des Leistungsumfangs erstellt der Dienstleister ein detailliertes Konzept für die Lösung und führt nach Einigung über das Angebot die Arbeiten entsprechend der vereinbarten Aufteilung der Verantwortung und der Mitwirkungsleistung der LHM durch. Ein Großteil des Realisierungsrisikos kann hierdurch auf den Dienstleister übertragen werden.

Die LHM steuert bzw. kontrolliert die Leistungserbringung durch die im Lösungskonzept vereinbarten Mechanismen. In der Regel ist das die Prüfung von Arbeitsergebnissen oder Zwischenständen zu festgelegten Terminen anhand vereinbarter Kriterien und die Prüfung und Abnahme des Gewerks nach der Fertigstellung vor der Inbetriebnahme. Nach der Abnahme ist der Dienstleister ggf. für weitere Leistung in Verbindung mit dem Gewerk verantwortlich (Betriebsunterstützung, Wartung, Pflege) und für die Erfüllung seiner Pflichten im Rahmen der vereinbarten Gewährleistung.

Mit diesem Modell können z. B. folgende Leistungen erbracht werden:

- Realisierung von IT-Services inklusive aller verbundenen Arbeiten (Planung, Konzeption, Entwicklung, Test, Migration, Einführung, Migration, Schulung, Betriebsunterstützung / Betrieb für definierte Zeiträume, Wartung / Pflege für definierte Zeiträume, Wissenstransfer / Übergabe an die LHM, Gewährleistung für definierte Zeiträume) oder ausgewählte Teile dieser Leistungen
- Hardware- und Softwareprodukte können Teil der Leistung sein, mit einem Übergang an die LHM zum Zeitpunkt der Nutzung oder später
- Erstellung von Konzepten (in der Regel mit kurzem Zeitraum für die Gewährleistung)

Die Beschaffung erfolgt in Form von Ausschreibungen für das einzelne Gewerk (Realisierung eines neuen IT-Services für das Einwohnermeldewesen) oder in Form von Rahmenverträgen (Konsolidierung der Anwendungslandschaft der LHM), über die einzelne Abrufe nach Bedarf erfolgen.

Als Vorstufe für ein Gewerk könnte eine detaillierte Spezifikation über das Sourcingmodell Dienstleistung auf Zeitbasis oder als separates Gewerk für ein entsprechendes Konzept realisiert werden. Über Rahmenverträge können beide Varianten, Dienstleistungen auf Zeitbasis und Gewerke, abgewickelt werden mit entsprechender Flexibilität.

Für die LHM ist dieses Sourcingmodell für den Großteil der Vorhaben und Projekte und insbesondere zum Abbau des Vorhabensstaus geeignet. Aufgaben können ohne Stellenschaffung abgearbeitet werden. Fehlende Skills können abgedeckt werden. Risiken können an den Dienstleister übertragen werden. Durch eigene Mitwirkungsleistungen und Wissenstransfer können interne Kompetenzen aufgebaut werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Outtasking (selektives Outsourcing) und Outsourcing

Die LHM IT beauftragt einen Dienstleister für einen Teil von wiederkehrend zu erbringenden Leistungen (z. B. Level 1 Service Desk).

Auf Basis einer detaillierten Spezifikation des Leistungsumfangs erstellt der Dienstleister ein detailliertes Konzept für die Lösung und übernimmt nach Einigung über das Angebot in einer Übergangsphase die Arbeiten entsprechend der vereinbarten Aufteilung der Verantwortung. Verantwortung und Risiken können hierdurch auf den Dienstleister übertragen werden.

Die LHM steuert bzw. kontrolliert die Leistungserbringung durch die im Lösungskonzept vereinbarten Mechanismen. In der Regel sind das Servicelevelvereinbarungen (SLAs) mit festgelegten Kennzahlen für die zu erbringenden Leistungen (Anzahl von verarbeiteten Incidents, Erreichbarkeit, Lösungszeiten, Anzahl durchgeführter Prozessdurchläufe). Der Dienstleister hat die Möglichkeit, die Abläufe zur Erbringung der Leistung unter Einhaltung der vereinbarten Rahmenbedingungen zu optimieren.

Mit diesem Modell können z. B. folgende Leistungen erbracht werden:

- 1st Level Service Desk
- 2nd und 3rd Level Support für einen definierten Teil von IT-Services
- regelmäßig zu wiederholende Sicherheitstests oder Audits
- eine definierte Anzahl von Performancetests für eine bestimmte IT-Services oder Infrastrukturen
- Betrieb, Wartung, Pflege und Weiterentwicklung einer definierten Menge von Anwendungen / IT-Services (z. B. Internetauftritt, Massendruck, mittelfristig abzulösende Anwendungen)
- eine definierte Anzahl von Systemtests als Vorstufe für die Produkttests.
- Projektmanagement oder Projektadministration für eine definierte Anzahl von Projekten oder mit einem definierten Umfang von Personentagen
- Entwicklung und Durchführung von Schulungen für eine definierte Anzahl von Veränderungen und Teilnehmern
- Hardware- und Softwareprodukte können Teil der Leistung sein, mit einem Übergang von der LHM an den Dienstleister zu Beginn des Vertrags sowie an die LHM während oder zum Ende des Vertrags

Die Beschaffung erfolgt in Form von Ausschreibungen, welche die Leistungen typischerweise für vier und mehr Jahre vergeben – mit Optionen für eine Verlängerung, Nachverhandlungen oder die vorzeitige Beendigung unter bestimmten Bedingungen.

Für die LHM ist dieses Sourcingmodell für dauerhafte oder über einen längeren Zeitraum erforderliche Leistungen geeignet, bei denen vorhandene Kapazitäten und Fähigkeiten nicht ausreichen (z. B. Aufbau eines Testlabors mit hohem Grad an automatisierter Testdurchführung, Aufbau und Wartung / Pflege des Windows Clients, Ablösung von Altanwendungen). Die Leistungen werden durch den Dienstleister erbracht und über den Zeitraum des Vertrags optimiert. Mit Übernahme der Verantwortung durch die LHM IT wird ein etablierter IT-Service bzw. die aufgebaute Fähigkeit übernommen. Aufgaben können für den Zeitraum des Vertrags ohne Stellenschaffung abgearbeitet werden. Fehlende Skills können abgedeckt werden. Risiken können an den Dienstleister übertragen werden. Durch eigene Mitwirkungsleistungen und Wissenstransfer können interne Kompetenzen aufgebaut werden. Der Preis für die Leistungen kann sich aus verschiedenen Elemente zusammensetzen (z. B. einem Basispreis, mit dem bestimmte Leistungen anhand von abgearbeiteten Volumina oder Kennzahlen verbunden sind, und einer Staffelung zur Erhöhung / Reduzierung bei Schwankungen der Volumina / Kennzahlen in definierten Bandbreiten).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Co-Sourcing

Das Modell unterscheidet sich vom Outtasking / Outsourcing meist durch eine kürzere Dauer (unter vier Jahren) und der von Beginn an geplanten Übernahme der Leistung durch die LHM nach Abschluss des Vertrags. Dienstleister und LHM erbringen die Leistungen über einen längeren Zeitraum hinweg gemeinsam. Die Aufteilung ändert sich in der Regel mit einem höheren Anteil beim Dienstleister zu Beginn, der bis zum Ende reduziert wird. Ablauf, Steuerung, Einsatzmöglichkeiten und Beschaffung sind ansonsten analog zum Outtasking / Outsourcing.

Für die LHM ist dieses Sourcingmodell für Leistungen geeignet, die über eine absehbare Zeit nur schwer aus eigener Kraft erbracht werden können, aber mit einer stärkeren Beteiligung und Einflussnahme gesteuert werden sollen, um so schnell die eigenen Fähigkeiten zu entwickeln. Die Art der Beteiligung und Einflussnahme muss im Leistungsumfang ausführlich beschrieben sein, damit klar ist, welchen Spielraum der Dienstleister bei der Ausgestaltung und Optimierung der Leistungen hat und welche Risiken er trägt.

Schwachstelle ITPM-S11: IT-Card wird nicht wirksam für die Steuerung eingesetzt

Die Schwachstelle wird im Handlungsfeld IT-Card behandelt.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Schwachstelle ITPM-S12: Unzureichende Kriterien für die Priorisierung von Vorhaben und Projekten

Die Priorisierung der Vorhaben und Projekte anhand der aktuellen Kriterien (Gesetzlich verordnet, vom Stadtrat gefordert etc.) führt dazu, dass wichtige Investitionen zu Aufbau, Erhalt und Steigerung der Leistungsfähigkeit der IT nicht oder nicht ausreichend stattfinden. Dadurch werden wieder Altlasten aufgebaut, Sicherheits- und Ausfallrisiken steigen an und es entsteht Mehraufwand in der IT, die mit den Problemen umgehen und Umgehungslösungen schaffen. Ressourcen werden für Aufgaben gebunden, die nicht zur Wertschöpfung beitragen.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahmen ITPM-M12: Ausgewogene Priorisierung von Vorhaben / Projekten

Die Priorisierung von Vorhaben und Projekten sollte sowohl die Aspekte des Bedarfs (unterstützend, politisch gewollt, gesetzlich gefordert, kritisch) als auch Aspekte des Angebots (Ausfallrisiken einer Infrastrukturkomponente, die eine kritische Leistung ermöglicht; Reduzierung von eingesetzten Produkten, um Ressourcen freizustellen, die für andere Leistungen eingesetzt werden können) berücksichtigen. Die Matrix (s. Abbildung 42) gibt ein Beispiel, wie die erste Priorisierung anhand der Wertschöpfung stattfinden kann. In einem zweiten Schritt werden Aufwand und Risiken berücksichtigt, um zu einer Gesamtpriorisierung zu gelangen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

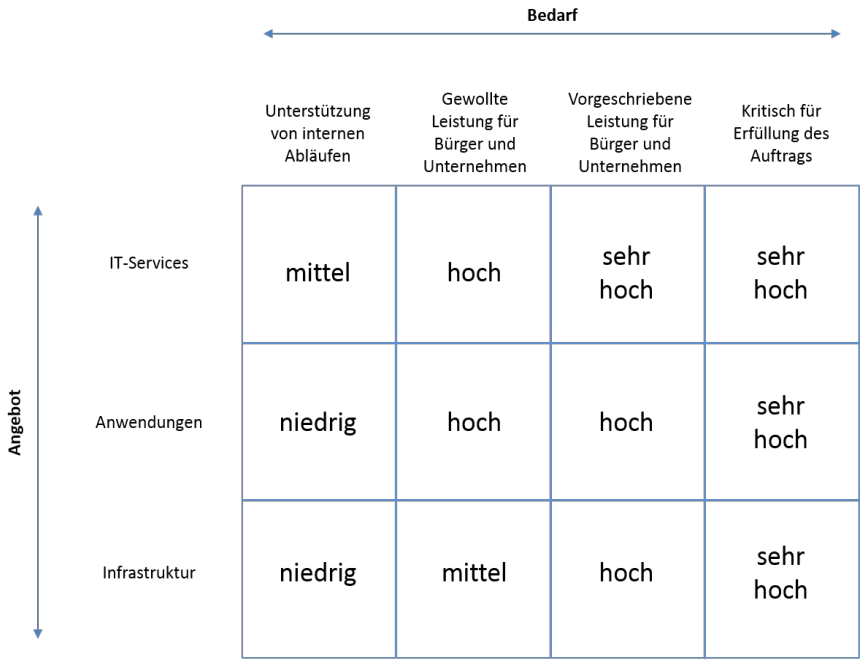


Abbildung 42: Priorisierung anhand der Wertschöpfung

Es ist immer noch möglich, aus anderen Gründen Vorhaben / Projekte vorzuziehen oder zurückzustellen. Passiert das Zurückstellen für Vorhaben / Projekten im Bereich Anwendungen und Infrastruktur, die kritisch für die Erfüllung des Auftrags sind (z. B. LifeCycle-Maßnahmen beim Netzwerk oder einer hochverfügbaren Serverfarm), werden Altlasten erzeugt (Technical Debt) und Risiken erhöht. Dies sollte im Rahmen der Priorisierung dokumentiert und entsprechend ins Risikomanagement aufgenommen werden. Der Abbau dieser neu entstehenden Altlasten muss durch im Rahmen des IT-Performance Managements adressiert werden.

Schwachstelle ITPM-S13: Verbesserung der Strategien für IT-Services und deren Umsetzung

Für einzelne IT-Services gibt es Strategien für die Weiterentwicklung des Service und die Optimierung des Einsatzes für die LHM. Nicht immer können diese Strategien ausreichend umgesetzt werden. Beispiele sind der Einsatz von SAP als strategische Lösung für die Bereiche Rechnungswesen / Finanzen und Personal, das KOI-Framework für die agile Entwicklung von speziellen Anwendungen, die Planungen für ein neues Verwaltungsnetz und einen Arbeitsplatz auf Basis des Microsoft-Betriebssystems. Die SAP-Strategie wird noch nicht erfolgreich umgesetzt, die Kapazitäten für Anwendungen auf Basis des KOI-Frameworks sind gering (ca. 10 VZÄ für Entwicklung und Support) und strategische Ausrichtungen von weiteren IT-Services sind nur als Ideen vorhanden. Mit über 850 Anwendungen bietet die Anwendungslandschaft der LHM ausreichendes Verbesserungspotenzial durch die strategische Entwicklung der IT-Services.

Im Prozessmodell der LHM spielt die MBUC-Entscheidung in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Die IT-Architekten(innen) sollten diese Entscheidungen stärker beeinflussen als bisher. Bei großen und wichtigen Entscheidungen sollte die MBUC-Entscheidung in einem Gremium bestehend aus IT-Architekten(innen) vorgestellt und bewertet werden.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Empfehlung ITPM-E13: Entwicklung und Umsetzung von IT-Servicestrategien (Strategy Management für IT-Services)

Im Rahmen des Handlungsfelds Architektur und Client werden Maßnahmen zur Analyse der Anwendungslandschaft, Erstellung von Soll-Bebauungsplänen und Modernisierung der Anwendungen vorgeschlagen. Die Soll-Bebauungspläne erfordern eine vorausschauende, strategische Beurteilung der zugehörigen Anwendungen und damit auch der IT-Services.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Bei der Analyse der Anwendungslandschaft kann auch das Potenzial für den Einsatz von vorhandenen IT-Lösungsplattformen (SAP, KOI) bzw. den Aufbau von neuen IT-Lösungsplattformen ermittelt werden. Eine erste Analyse hat ergeben, dass 260 Anwendungen einer Querschnittsdomäne (Rechnungswesen, Personal, Logistik, Geodaten, Dokumentenmanagement, Projektmanagement, Portale, Medienbearbeitung, Arbeitsplatz) zugeordnet werden können. Ca. 200 Anwendungen sind bisher ohne Zuordnung. Für IT-Services aus einer Domäne sind strategische Planungen sinnvoll, um die Anwendungen in den Domänen referatsübergreifend zu betrachten und Möglichkeiten zur Reduzierung aufzuzeigen.

Die Strategie für die Entwicklung von IT-Services berücksichtigt mittel- und langfristige Effekte wie zukünftige Risiken (Abhängigkeit von kleinen Produktanbietern, aus dem Support laufende Produkte) und größere Veränderungen (durch Gesetze, Aufgabenveränderungen, Technologie- und Releasewechsel von Produkten, Mehrschichtbetrieb aufgrund von erweiterten Servicezeiten, Outtasking / Outsourcing von Teilen der Leistungserbringung). Dies unterstützt die vorausschauende Abstimmung zwischen Business und IT, liefert Inhalte für die IT-Strategie und unterstützt MBUC-Entscheidungen und -Bewertungen im Rahmen von Vergaben mit Blick auf die Total Cost of Ownership (die Entwicklung auf Basis der vorhandenen IT-Lösungsplattform kann mittelfristig günstiger sein als die Beschaffung und Einführung eines Produkts mit der gleichen Funktionalität, das nicht zur bestehenden Infrastruktur und den Betriebsprozessen passt).

Schwachstelle ITPM-S14: Vorhaben und Projekte liefern nicht die erwarteten / erforderlichen Ergebnisse

Die Schwachstelle wird im Handlungsfeld IT-Lösungsmanagement und Projektmanagement behandelt.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Schwachstelle ITPM-S15: Unzureichende Struktur der IT-Services und des Servicekatalogs

Die Struktur zur Definition und Dokumentation der IT-Services und die Struktur und Inhalte des Servicekatalogs sind aktuell nicht ausreichend für die im Rahmen des IT-Performance Managements erforderlichen Aktivitäten. Zu IT-Services müssen Attribute definiert werden, anhand dieser die erforderliche Leistung und anfallenden Kosten abgestimmt sowie die Leistungserfüllung überprüft und anfallende Kosten zugeordnet werden können. Die Abhängigkeit der IT-Services von Produkten, Produktkompetenzen (Produkt in Bezug auf IT z. B. SAP, Oracle DB etc.) sowie Business- und Lösungskompetenzen muss klar ersichtlich sein. Gleiches gilt für die Abhängigkeiten von IT-Services untereinander. Diese Strukturen müssen im Servicekatalog abgebildet sein.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahmen ITPM-M15: Erweiterung der Struktur von IT-Services und des Servicekatalogs

Zu den IT-Services sollten folgende Attribute beschrieben werden:

- **IT-Service: a**us Sicht des Kunden identifizierbare, messbare, bestellbare, berechenbare Einheit, die eine erforderliche IT-Leistung anbietet (Arbeitsplatz, Unterstützung für mobile Endgeräte, SAP-Beratung)
- **Servicegruppe:** Kategorie von IT-Services, die eine bestimmte Gruppe von angebotenen Leistungen aus Sicht der IT zusammenfasst (Infrastruktur, Softwareprodukte, Betrieb, Support, Beratung)
- **Servicekomponente:** aus Sicht der IT identifizierbare und messbare Leistungseinheit, die bei einem oder mehreren IT-Services eingesetzt werden kann (Level 1 Service Desk, HW Nutzung, SW Lizenz, Systemüberwachung)
- **Serviceelement:** einzelner Teil eines IT-Service, dessen definierte Anzahl von Einheiten einem IT-Service zugeordnet werden kann (Anzahl von bearbeiteten Störungen, Menge an genutztem Speicherplatz, Anzahl an Lizenzen, Arbeitsstunden für die Bearbeitung eines Changes)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- **Service Level Element:** aus Sicht des Kunden identifizierbarer, messbarer, bestellbarer, berechenbarer Bestandteil eines Service Levels (Verfügbarkeit der Anwendung, Zeiten zu denen der Service Desk erreichbar ist, Häufigkeit von Datensicherungen)
- **Service Level:** vereinbarter Umfang der Leistung für einen bestimmten IT-Service oder ein Serviceelement, ausgedrückt in der Maßeinheit des Service Level Elements (Verfügbarkeit der SAP-Anwendung, Erreichbarkeitszeiten für Arbeitsplatzunterstützung, Anzahl Arbeitsstunden im Monat für Changes an der SAP-Anwendung)

Der Servicekatalog sollte die Abhängigkeiten der IT-Services untereinander aufzeigen und für jedes Referat / Eigenbetrieb eine sinnvolle Struktur der IT-Services anbieten, wie im folgenden Beispiel (s. Abbildung 43).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- Anwendungsbasierte IT-Services
  - Standard IT-Services
    - Arbeitsplatzservices
      - Service Desk
      - Bürokommunikation
        - Office
        - E-Mail
        - Drucken
      - Dokumentenverwaltung
        - Datenvolumen
        - Sicherheitsstufe hoch
      - Datenaustausch extern
        - Erweitertes Datenvolumen
        - Sicherheitsstufe sehr hoch
        - Administration Zugriffsrechte durch Key User
    - Fachanwendungen
      - Zeiterfassung
      - Telefonverzeichnis
  - Individuelle IT-Services
    - Arbeitsplatzservices
      - Scannen am Arbeitsplatz
      - Dokumentenverwaltung
        - Erweitertes Datenvolumen
        - Sicherheitsstufe gering
    - Fachanwendung
      - Einwohnermeldewesen
        - Erweiterte Verfügbarkeit
        - Erweiterte Erreichbarkeit Service Desk

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Einbindung Key User in Service Desk
Entwicklungsleistungen
Auf Basis von Standardprodukten
Auf Basis von IT-Lösungsplattformen
KOI-Anwendung
SAP-MKRw
SAP paul@
CMS, eAkte
Auf Basis von Java
Beratungsleistungen
Geschäftsprozessmodellierung
SAP-Beratung
Prototyping, Ideengenerierung

Abbildung 43: Struktur Servicekatalog

Es sollte eine Reihe von IT-Services ausgewählt werden, die kritische Leistungen der LHM unterstützen oder exemplarisch für weitere IT-Services sind. Für diese IT-Services sollten die Änderungen vorgenommen und nach entsprechenden Erfahrungen auf das Serviceportfolio ausgeweitet werden.

Schwachstelle ITPM-S16: Unzureichende Beschreibung der Architekturen

Architekturen und Architekturmodelle werden für eine Vielzahl von Aufgaben innerhalb der IT und in der Zusammenarbeit mit dem Business verwendet: Wiederverwendung von Konzepten /Mustern, Festlegung von Standards und Vorgaben, Dokumentation von Erfahrungen und Beispielen, Planung von Veränderungen, Analyse von Problemen und Risiken. Architekturmodelle stellen bestimmte Ausschnitte aus der realen IT auf einem Detailgrad dar, der auf den jeweiligen Einsatz und Blickwinkel reduziert ist. Architekturmodelle beinhalten die Ordnung der betrachteten Elemente und die Beziehungen zwischen den Elementen. Mit ihrer Hilfe kann überprüft werden, ob die vorgegebenen Strukturen in der Realität umgesetzt wurden. In der LHM wird nur ein kleiner Teil der relevanten Informationen aus der realen IT in Form von Architekturen beschrieben und effektiv genutzt.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als mittel eingestuft.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Empfehlung ITPM-E16: Verstärkter Einsatz von Architekturen und Architekturmodellen

Der Ist-Zustand der IT-Landschaft sollte vollständig und qualitätsgesichert in Iteraplan beschrieben werden. Um die Dokumentation aktuell zu halten, müssen für alle Anwendungen und IT-Infrastrukturelemente Komponentenverantwortliche definiert, die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt und ein Prozess zur Prüfung der Datenqualität etabliert werden.

Im Rahmen der Maßnahmen zur Modernisierung der Anwendungslandschaft, zum IT-Sicherheitsmanagement und zum Aufbau des IT-Performance Managements sollten vermehrt Architekturen und Architekturmodelle entwickelt, aktualisiert und für die Kommunikation, Planung, Durchführung und Kontrolle von Veränderungen genutzt werden. Der Einsatz von entsprechenden Architekturen und Architekturmodellen sollte im Soll-Bebauungsplan (s. Maßnahme ARCH-M1.1) festgehalten werden.

Schwachstelle ITPM-S17: Unzureichende Beschreibung von anstehenden Veränderungen der IT-Landschaft

Die Schwachstelle wird im Handlungsfeld Architektur und Client behandelt.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Abhängigkeiten:

Handlungsfeld Architektur und Client:

ARCH-M1.1 und ARCH-M1.2: Für ein effektives IT-Performance Management ist eine Informationsgrundlage über die Ist-, Plan- und Soll-Bebauung erforderlich.

Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung:

ITVH-M1, ITVH-M2.2: Die Optimierungen der IT-Vorhabensplanung sind ein wesentliches Element für die Steuerung im Sinn des IT-Performance Managements.

Handlungsfeld IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement:

LMPM3: Die Kennzahlen für das IT-Performance Management sind mit den projektspezifischen Kennzahlen des IT-Lösungs- und -Projektmanagements zu synchronisieren.

Handlungsfeld IT-Card:

ITC-M1: Die IT-Card ist ein wesentliches Werkzeug für das IT-Performance Management.

Handlungsfeld Organisationsstruktur der IT:

ITOR-M1:Die Gremien und Funktionen zur IT-Steuerung sind wesentliche Elemente des IT-Performance Managements.

Handlungsfeld Finanzen:

ITFIN-M4 und ITFIN-M5: Die Mechanismen zur Bestimmung und Kontrolle der Kosten sind ein wesentliches Element des IT-Performance Managements.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.10 Handlungsfeld IT-Card

Gesamtbewertung des Handlungsbedarfs:

Die effiziente Steuerung der IT erfordert eine aussagekräftige IT-Card, mit der sich die Leistung und Effektivität der IT messen lassen. Durch die unzureichende Qualität der Kennzahlen in der aktuellen IT-Card der LHM und die derzeit unzureichende Nutzung der IT-Card durch das Management werden diese Anforderungen nicht erfüllt.

Der Handlungsbedarf wird als hoch eingestuft. Dies ergibt sich aus der Summe der Schweregrade der einzelnen Schwachstellen.

Schwachstelle ITC-S1: Mängel in der Qualität der Kennzahlen in der IT-Card

Die aktuelle IT-Card enthält veraltete Daten und ermöglicht somit eher eine retrospektive Betrachtung der IT. Wesentliche Kenngrößen (z. B. Erstlösungsquote, Wiedereröffnungsquote, Mitarbeiterzufriedenheit, Gesamtkosten der IT, Einhaltung der SLAs), die den aktuellen Stand und die Entwicklung der IT aussagekräftig widerspiegeln, werden aufgrund der fehlenden Datenbasis, langwieriger Erhebungsprozesse oder „Transparenzschmerz“ nicht in die IT-Card aufgenommen. Manche befinden sich noch in der Pilotierung – „es werden nur die schönen Zahlen berichtet“.

Einige Kenngrößen (Reifegrad der Prozesse, IT Vorhaben und Projekte, Konformitätserklärung) bieten zu großen Interpretationsspielraum und sind nicht selbsterklärend (teilweise sind die Daten zu hoch aggregiert und eignen sich nicht zur Steuerung). Auch, dass nicht alle Einheiten betrachtet werden, führt zu unzureichenden Daten in der IT-Card.

Obwohl sich aus den berichteten Kenngrößen (z. B. Einhaltung Geschäftsanweisung – Einhaltung der Vorgaben aus ProjektPLUS) Handlungsbedarfe ergeben, werden bisher nicht immer entsprechende Maßnahmen abgeleitet. Zudem sind die Risiken und Auswirkungen bei Nichterreichen einer Zielgröße nicht erkennbar.

Unzureichende bzw. unzureichend besetzte Stellen in den SFS-Einheiten der dIKAs führen zu Mehraufwand bei der Erstellung der IT-Card in anderen Bereichen, da ein erhöhter Unterstützungsbedarf erforderlich ist.

Der Schweregrad der Schwachstelle ist hoch.

Maßnahme ITC-M1: Entwicklung einer für das IT-Performance Management geeigneten IT-Card

Die zu berichtenden Informations- und Steuerungskenngrößen in der IT-Card sollten mit Blick auf die Ziele der IT-Strategie und das IT-Performance Management evaluiert und überarbeitet werden. Dies sollte in Abstimmung mit den IT-Entscheidern und Stakeholdern erfolgen.

Zudem sollten auf Basis des Kennzahlendefinitionsprozesses aussagekräftige neue Kennzahlen definiert und ausgearbeitet werden.

Die IT-Card sollte statt aggregierter Kennzahlen Bereichsdaten aus allen Organisationseinheiten enthalten (Kleinsteinheiten nach Verhältnismäßigkeit und Eigenbetriebe) und eine Variabilität von Kennzahlen nach Informationsbedarf ermöglichen (z. B. Status von stadtweiten Projekten wie NeSsi, BeST etc.). Aktuell besteht die Situation, dass Sonderbereiche nur teilweise Kennzahlen liefern können. Zukünftig sollte eine zentrale Entscheidung getroffen werden, ob Sonderbereiche in der IT-Card zu berücksichtigen sind. Die Entscheidung sollte abhängig davon getroffen werden, ob die Sonderbereiche alle Kennzahlen übermitteln können. Falls nicht, sollte auf die Berücksichtigung der Kennzahlen verzichtet werden, um eine einheitliche Aussagefähigkeit zu ermöglichen.

Zur Verringerung des Erhebungsaufwands sollten die Erhebungsprozesse evaluiert, optimiert und wo möglich automatisiert werden.

Da aktuell nicht alle möglichen Sichten (z. B. Partner und Betrieb) in der IT-Card verwendet werden, sollte eine Reduktion auf sechs Sichten erfolgen. Diese sind: Kunden & Services, Mitarbeitende & Innovation, Organisation & Prozesse, Kosten & Finanzen, Vorhaben & Projekte, Architektur & Infrastruktur.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Das Kapitel zur Reifegradbewertung enthält Beispiel für Kennzahlen in den jeweiligen Bereichen. Mit den Kennzahlen sollen Abweichungen von den folgenden Zielen gemessen werden (s. Tabelle 28).

Kennzahlenbereich	Ziele
Kunden & Services	• vereinbarte Service Level werden erreicht • Zufriedenheit der Kunden und Anwender mit Leistung der IT • Service Level werden unter Kosten-Nutzen-Aspekten festgelegt
Mitarbeitende & Innovation	• Aufbau und Erhalt von Mitarbeitenden mit den erforderlichen Kompetenzen • Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Arbeitsumfeld, der Kultur sowie Aufgaben und Verantwortung • Umgang mit Trends und Veränderungen von außen / innen
Organisation & Prozesse	• Arbeiten werden nach definierten Prozessen ausgeführt • IT-Organisation arbeitet effektiv (die richtigen Dinge tun) und effizient (die Dinge richtig tun)
Kosten & Finanzen	• Steigerung der Wertschöpfung der IT Ausgaben (s. Kapitel 3.9) • Verhältnis interne Mitarbeitenden / externe Dienstleister in Betrieb und Entwicklung
Vorhaben & Projekte	• Vorhaben / Projekte werden in Zeit und des geplanten Budgets geliefert • Vorhaben / Projekte werden aus Sicht des Business und der IT richtig priorisiert
Architektur & Infrastruktur	• IT-Architektur ist ausgerichtet auf die Geschäftsarchitektur • Vorhaben / Projekte folgen einer Roadmap zur Erreichung der Ziel IT-Architektur • Standards und Vorgaben werden eingehalten

Tabelle 28: Ziele der Kennzahlenbereiche

Schwachstelle ITC-S2: Unzureichende Nutzung der IT-Card durch das Management

Die IT-Card als Steuerungsinstrument der IT der LHM wird vom IT-Beirat noch unzureichend genutzt. Der Nachdruck und das Interesse des IT-Beirats an der IT-Card sind gering. So werden Themen (z. B. Clients) nicht rechtzeitig ausreichend behandelt und erst dann behandelt, wenn Probleme oder Risiken (Virenschutz) festgestellt werden. Die im IT-Beirat getroffenen Maßnahmen werden nicht nachgehalten und von den Teilnehmern(innen) im IT-Beirat nicht ausreichend kommuniziert und delegiert (z. B. Ablösung der Basisclients 2.x). Von 50 beschlossenen Maßnahmen sind nur etwa drei bei den SFS-Einheiten der dIKAs angekommen.

Die Veröffentlichung der IT-Card wurde aufgrund des fehlenden Kulturfortschritts und der Verwendung der Kennzahlen für nicht vorgesehene Steuerungsaufgaben eingestellt. Dies führte zu einer Intransparenz der Ergebnisse und Maßnahmen der IT-Card.

Bei steuerungsrelevanten Themenfeldern und Initiativen (z. B. IT-SIT) wird das IT-Controlling zu spät eingebunden – „macht mal dazu Controlling“.

Der Schweregrad der Schwachstelle ist hoch.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Maßnahme ITC-M2: Plan zur schrittweisen Verbesserung der IT-Card

Die Qualität der IT-Card wird sich schrittweise verbessern. Dazu passend sollte ein Plan erstellt werden, der die Veränderungen in der IT-Card aufzeigt und es den Stakeholdern ermöglicht den Fortschritt nachzuhalten. Nachfolgend ist in Tabelle 29 exemplarisch skizziert, welche Informationen der Plan enthalten sollte.

Sich-ten	Ziel	Kennzahl	Aktueller Stand	Timeline	Action Plan	Initiativen / Projekte	Organisa-tions-einheiten/ Referate
Finanzen	Erhebung der Gesamt-kosten der IT in allen Bereichen	Gesamt-kosten der IT	Alle Einheiten, die regelmäßige Daten für die IT-Card liefern, haben ihre Kosten gemeldet und diese wurden von STRAC verifiziert. Die ITK-Kosten von Sonderbereichen, Eigenbetrieben, Stiftungen etc. sind zu ca. einem Drittel erhoben. Die Soll und Ist Werte der Kennzahlen sind nicht definiert.	Die ITK-Kosten von Sonderbereichen, Eigenbetrieben, Stiftungen etc. sind zu 100 % bis Zeitpunkt x erhoben. Soll- und Ist-Werte sind bis Zeitpunkt y definiert. Gesamtkosten der IT werden zur Steuerung vom IT-Beirat laufend genutzt.	-Unterstützung der Sonderbereiche bei der Erhebung der Gesamtkosten. -Definition der Soll- und Ist-Werte.		Alle
Kunden & Services	Messung der Einhaltung der SLAs (dezentral und zentral)	Grad der Einhaltung der SLAs (dezentral und zentral)	Die Kennzahl kann aufgrund des fehlenden Abschlusses der SLA-Blätter nicht gemessen werden.	Die Kennzahl sollte bis zum Zeitpunkt x berichtet werden.	-Abschluss der SLAs bis Zeitpunkt x -Messung der SLA-Einhaltung -Definition der Soll- und Ist-Werte	IT-Service-manage-ment	it@M, dIKA, Referate

Tabelle 29: Plan zur IT-Card

Empfehlung ITC-E2: Verkürzung des Berichtprozesses

Zur Verkürzung des IT-Berichtprozesses sollte die IT-Card direkt an den IT-Beirat versendet werden. Die Versendung der IT-Card an die Teilnehmer(innen) des dIKA-Rats ist aufgrund der fehlenden Thematisierung der IT-Card im dIKA-Rat nicht notwendig.

Abhängigkeiten:

Handlungsfeld IT-Architektur und Client:

ARCH-M1.1 und ARCH-M1.2: Die Maßnahme „Erhebung und Dokumentation der IT-Landschaft vervollständigen“ im Handlungsfeld IT-Architektur dient als Voraussetzung für die Erhebung der Kennzahlen in der Sicht Architektur & Infrastruktur.

Handlungsfeld IT-Sicherheitsmanagement:

ITSM-M1, ITSM-M2 und ITSM-M3: Die IT-Card muss Informationen zum Zustand der IT-Sicherheit der LHM und zu den Vorhaben und Projekten enthalten, die sich auf die IT-Sicherheit auswirken.

Handlungsfeld IT-Performance Management:
ITPM-M5 und ITPM-M9: Die IT-Card ist ein wesentliches Hilfsmittel für die Erfüllung der Aufgaben des IT-Performance Managements. Bei der Ausgestaltung des IT-Performance Managements können sich Anforderungen an die Inhalte der IT-Card und den Prozess zur Erhebung und Kommunikation der Kennzahlen ergeben. Der Abschluss von SLAs dient als Voraussetzung für die Kennzahlen in der Sicht Kunden & Services.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungsfeld IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement:

LMPM-M1 und LMPM-M4: Die im Handlungsfeld IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement definierten projektspezifischen Kennzahlen dienen als Quelle für die Kenngrößen (Sicht Vorhaben & Projekt) in der IT-Card.

Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung:

ITVH-M2.2: Die im Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung definierten Kennzahlen dienen als Quelle für die Kenngrößen (Sicht Vorhaben & Projekte) in der IT-Card.

Handlungsfeld IT-Strategie:

ITS-M2: Die IT-Card ist an den Zielen in der IT-Strategie auszurichten.

Handlungsfeld IT-Personal:

ITPE-M4: Die IT-Card sollte Kennzahlen zum IT-Personalbedarf und zur Stellenbesetzungsquote enthalten.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.11 Handlungsfeld IT-Strategie

Gesamtbewertung des Handlungsbedarfs:

Die optimale Ausrichtung der IT am Business erfordert eine auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen abgestimmte IT-Strategie. Unter Verwendung des Prozesses STEPit wurde eine gesamtstädtische IT-Strategie der LHM entwickelt. Die in der IT-Strategie definierten Handlungsziele sind unzureichend auf die Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe abgestimmt und teilweise unzureichend ausgearbeitet.

Der Handlungsbedarf im Handlungsfeld IT-Strategie wird als hoch eingestuft. Dies ergibt sich aus der Summe der Schweregrade der einzelnen Schwachstellen.

Schwachstelle ITS-S1: Fehlende Abstimmung der IT-Strategie auf die Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe

Die Handlungsziele in der IT-Strategie sind nicht auf die Anforderungen des Business (Referate und Eigenbetriebe) an die IT abgestimmt, da im Strategieentwicklungsprozess (STEPit) keine Abstimmung mit den Referaten und Eigenbetrieben erfolgt. Bei der Erstellung der IT-Strategie wurden aus den dIKAs die Leitungen und Facharchitekten beteiligt.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme ITS-M1: Ausarbeitung und Ausrichtung der IT-Strategie an den Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe

Zur optimalen Ausrichtung der IT-Strategie an den Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe sollte der Prozess STEPit bei der IT-Zielbildung, IT-Standortbestimmung und IT-Strategieformulierung um die Einbindung der Referate und Eigenbetriebe erweitert werden. Gemeinsam mit den Referaten und Eigenbetrieben (Referatsleitung, Werkleitung bzw. Leitung Hauptabteilungen) sind die Anforderungen an die IT zu definieren und auszuarbeiten.

Schwachstelle ITS-S2: Unzureichende Ausarbeitung der Handlungsfelder und Handlungsziele

In der IT-Strategie der LHM sind die Handlungsfelder und Handlungsziele nicht untereinander priorisiert und Abhängigkeiten sind nicht ausgewiesen (bspw. Handlungsfeld IT-Support). Die Handlungsziele sind nicht SMART (s. Kapitel 2.2.1) formuliert. Die Angaben der Zeit-und Zielgrößen sind zum Teil unpräzise formuliert (z. B. in 2016) oder nicht definiert (Schalenmodell evaluieren). Auswirkungen, die sich aus den Zielen der IT-Strategie ergeben, sind nicht ausreichend betrachtet (z. B. E-GOV, Open-GOV). Die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele sind unzureichend formuliert und ausgearbeitet (z. B. „Ausarbeitung eines Konzeptes“).

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme ITS-M2: Überarbeitung der Handlungsfelder und Handlungsziele in der IT-Strategie

Die Handlungsfelder und -ziele der IT-Strategie sollten für die zukünftige IT-Strategie überarbeitet werden. Dabei sollten die Handlungsziele an den Anforderungen der Referate ausgerichtet (s. Maßnahme „Ausarbeitung und Ausrichtung der IT-Strategie an den Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe“) und unter der Anwendung des Prozess STEPit SMART formuliert werden. Auswirkungen und Abhängigkeiten, die sich aus den Zielen ergeben, sollten ausgearbeitet und in der IT-Strategie berücksichtigt werden. Zur effektiven Erreichung der Ziele sollten die Maßnahmen konkretisiert werden.

Empfehlung ITS-E2: Entwicklung eines vereinfachten Prozessmodells zur Umsetzung strategischer Handlungsziele der IT-Strategie

Für die Umsetzung strategischer Handlungsziele der IT-Strategie sollte ein vereinfachtes, auf die Phasen Planung, Umsetzung und Abschluss konzentriertes Modell entwickelt und verwendet werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Abhängigkeiten:

Handlungsfeld IT-Card:

ITC-M1: Die Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds IT-Strategie dienen als Grundlage für die Kennzahlen in der IT-Card.

OrgaZIB Gutachten:

Im Rahmen der Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen zum Handlungsfeld IT-Strategie sollte ein Austausch mit dem RBS zum Teilprojekt 1 (IT-Strategie und IT-Strategieprozess) stattfinden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.12 Handlungsfeld IT-Personal

Gesamtbewertung des Handlungsbedarfs:

Die Personalprozesse für IT-Personal haben sich in den letzten Jahren stetig verbessert. Beispielsweise besitzt das im Rahmen von MIT-KonkreT entwickelte IT-Rollenmodell gegenüber der traditionellen Stellenbewertung in der LHM eine Vorreiterrolle. Die stadtweiten Projekte zum Kompetenzmanagement und zum e-Recruiting werden für weitere Stabilität sorgen. Dennoch konnten im Rahmen von MIT-KonkreT nicht alle Instrumente eines wirksamen IT-Personalmanagements vollständig umgesetzt werden.

Der Handlungsbedarf wird als mittel eingestuft. Dies ergibt sich aus der Summe der Schweregrade der einzelnen Schwachstellen.

Schwachstelle ITPE-S1: Stellenbesetzungsquote ist nicht zufriedenstellend

Zum Jahresende 2015 war fast ein Viertel der IT-Stellenkapazitäten der LHM unbesetzt. Dies entspricht ca. 15 % der vorhandenen IT-Stellen. Dies lag nicht alleine am langwierigen, öffentlich-rechtlichen Stellenbesetzungsverfahren, sondern auch an Defiziten im Prozessablauf, die jedoch stetig optimiert werden. Ein häufig genanntes Beispiel sind, bei einigen anfordernden Einheiten, die langen Liegezeiten der zu sichtenden sogenannten „Querlisten“ (=fachliche Stellungnahmen). Hinzu kommt, dass teilweise freie Stellen nicht zur Besetzung gemeldet werden.

Außerdem gab es lange Zeit keine durchgängige IT-Unterstützung im Personalgewinnungsverfahren (E-Recruiting). Der Nutzen der noch nicht im Echtbetrieb befindlichen Lösung konnte noch nicht nachgewiesen werden.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als mittel eingestuft.

Empfehlung ITPE-E1: E-Recruiting und andere geplante Optimierungsmaßnahmen weiter vorantreiben, daraus entstehenden Nutzen heben

Die Einführung des E-Recruitings ist vollkommen richtig und soll mit Nachdruck weiter vorangetrieben werden. Wichtig ist es hierbei, die entsprechenden Prozesse, soweit noch nicht geschehen, daraufhin anzupassen. Das Projekt zum stadtweiten E-Recruiting läuft bereits seit einigen Jahren in der Verantwortung des POR und wird deshalb nicht als eigene neue Maßnahme / Arbeitspaket im IT Gutachten klassifiziert.

Folgende Ziele sollten bei den geplanten Optimierungsmaßnahmen aus Sicht des IT-Gutachters im Fokus stehen:

- weitere Verschlankung und Beschleunigung des Personalgewinnungsprozesses (z. B. durch Wegfall von Medienbrüchen oder Kommunikation in Echtzeit)
- Steigerung oder zumindest langfristige Beibehaltung der Bewerberzahlen
- schnellere Verarbeitung von Bewerberdaten schafft Freiraum, um beispielsweise die direkte Bewerberansprache und Kooperationen weiter zu forcieren
    - aktive Ansprache von Bewerbern durch Social Media (bspw. XING, Linkedin), im Rahmen der Möglichkeiten des öffentlichen Besetzungsverfahrens
    - Ausweitung des Hochschulmarketings
    - Schaffung von Kooperationsmodellen mit Münchner IT-Unternehmen (Hospitation in deren Personalabteilungen, frühzeitige Information über etwaige Personalfreisetzungen in den IT-Unternehmen etc.)

Hilfreich bei der Verfolgung der Ziele hinsichtlich der Gewinnung des IT-Personals wäre es sicherlich, wenn das POR zukünftig eine zentrale Organisationseinheit als Ansprechpartner für das IT-Personal hat, was im 3 Häusermodell nicht gewährleistet war. Bei Prozessdefiziten (z. B. lange Liegezeiten der Querliste) kann diese zentrale Organisationseinheit entsprechend einfacher steuern und wenn notwendig eskalieren.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Festlegungen zur weiteren Optimierung der Personalgewinnung, die z. B. von it@M gemeinsam mit dem POR erarbeitet wurden, sollten auf die neue Organisationsform konsequent Anwendung finden und von der zentralen Organisationseinheit für IT-Personal in Zusammenarbeit mit dem POR weiter justiert und vorangetrieben werden.

Beispiele:

- Mehr Flexibilität - Stichwort Direktbesetzungen, bspw. bei internen Masterstudierenden oder Umsetzungswünschen von Mitarbeitenden anderer Referate bei gleichen Stellenwerten etc. In Ausschreibungstexten werden die fachlichen Anforderungen so formuliert, dass die Bewerberkreise weiter gefasst werden können.
- Ausstattung und Ausbildungsinhalte von Auszubildenden und Praktikanten optimieren, um die Attraktivität des Arbeitgebers LHM weiter zu steigern

Das E-Recruiting-System sollte zukünftig für Stellenausschreibungen auf das Soll-Profil der jeweiligen Stelle zurückgreifen, ebenso auf die Ist-Profile der Mitarbeitenden, um möglichst geeignete Kandidaten(innen) für offene Stellen zu finden.

Schwachstelle ITPE-S2: Das aktuelle IT-Rollenmodell ist noch nicht vollständig

Die notwendige Überarbeitung des IT-Rollenmodells aufgrund der Änderung der Entgeltordnung impliziert die Chance, bestehende Schwachstellen und notwendige, aus dem Gutachten entstehende, Überarbeitungsbedarfe an einem Stück in die Hand zu nehmen.

Das Rollenmodell ist erst etwa für zwei Drittel der Stellen etabliert, aktuell sind somit ein Drittel der Stellen noch nach der traditionellen Methodik beschrieben, eine Vervollständigung ist im Rahmen der Überarbeitung notwendig, insbesondere um die Maxime der Einheitlichkeit herzustellen. Dies ist auch notwendig, um das IT-Kompetenzmanagement, welches auf den IT-Rollen aufbaut, zu vervollständigen un, um den Führungskräften ein einheitliches Kompetenz- und Qualifizierungsmanagement ihrer Mitarbeitenden an die Hand zu geben.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als mittel eingestuft.

Maßnahme ITPE-M2: Überarbeitung des IT-Rollenmodells und Anpassung an die neue Entgeltordnung

Es ist eine Anpassung des Rollenmodells an die neue Entgeltordnung vorzunehmen, bspw. werden die bisherigen 3.000 Tätigkeitsmerkmale auf ca. 1.000 reduziert. Weiterhin werden bspw. Wertigkeiten in fachkräfterelevanten Bereichen und im Verhältnis zum Beamtenbereich neu justiert, z. B. für IT-Fachkräfte. Die vollumfänglichen Protokollnotizen zur neuen Entgeltordnung liegen voraussichtlich erst im November 2016 vor.

Die Adaption an die neue Entgeltordnung sollte durch das POR verantwortet werden. Input zu den neuen und geänderten Rollen sollte von den IT-Führungskräften einfließen. Das aufgebaute Know-how der Mitarbeitenden aus dem Haus STRAC sollte dringend berücksichtigt und genutzt werden. Hierzu ist eine entsprechende Einbindung der Know-how-Träger für die Arbeits- und Kommunikationsprozesse zu definieren.

Der aus der Umorganisation resultierende Neuzuschnitt der IT-Rollen (Business Manager, Business Process Owner, etc.) und Zuständigkeiten muss bei der Anpassung des Rollenmodells Berücksichtigung finden. In diesem Rahmen sollte das Rollenmodell „entfeinert‘ werden, einerseits, um den Aufwand bei zukünftigen gesetzlich / rechtlichen Anpassungen zu minimieren, andererseits, um die Komplexität zu reduzieren.

Eine Vervollständigung des IT-Rollenmodells bedeutet gleichzeitig natürlich auch die Anpassung und Vervollständigung von rollenbasierten Arbeitsplatzbeschreibungen und hat Auswirkungen zum Kompetenzmanagement und den Fachkarrieren sowie zur rollenbasierten Personalplanung welche entsprechend überarbeitet werden müssten. Zusammengeführt werden sollten die Informationen in einer digitalen Stellen-/ Personalakte welche Rollen, Kapazitäten, Ressourcen, Kompetenzen, Qualifizierung etc. vereint dokumentiert (Empfehlung dies in einem stadtweiten Projekt und nicht nur für IT-Personal zu tun, deshalb hier eigenständige Maßnahme).

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Hinweis:

Einzelne Rollen, bspw. Fachanalysten werden aus dem Bereich der IT-Schaffenden (s. Kapitel 3.14.3) „herausfallen“ und in den Fachreferaten angesiedelt werden, andere Rollen werden einen geänderten Aufgabenzuschnitt haben, was eine weitere Überarbeitung / Glättung notwendig macht.

Aktuell wird das IT-Rollenmodell in den 3 Häusern unterschiedlich angewendet, durch einen zentralen Organisationsansatz sollten Vorgaben zu einer einheitlichen Handhabe leichter umsetzbar sein.

Schwachstelle ITPE-S3: Es sind lediglich drei Fachkarrieren vollständig ausgearbeitet, das IT-Kompetenzmanagement ist nicht in die stadtweite Logik integriert

Die Erarbeitung der Fachkarrieren konnte mit dem Projektende von MIT-KonkreT nicht abgeschlossen werden. Lediglich drei Fachkarrieren sind komplett ausgearbeitet.

Das IT-Kompetenzmanagement muss in den Folgejahren in die Logik des stadtweiten Kompetenzmanagements integriert werden.

Die Fachkarrieren und das Kompetenzmanagement sind noch nicht mit der Stellenwirtschaft verbunden, somit ist nicht gewährleistet, dass die 'theoretisch' durch die Fortbildungen 'erreichte' Qualifikation und damit verbundene Stelle auch letztlich zur Verfügung steht.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als mittel eingestuft.

Empfehlung ITPE-E3: Projekt zur Einführung eines Kompetenzmanagements bei der LHM

Die Entscheidung für die Einführung eines stadtweiten Kompetenzmanagements wird vom Gutachter geteilt und begrüßt. Das Kompetenzmanagement der LHM soll laut Beschluss vom 13.04.2016 die Grundlage bilden für eine aussagefähige Personalbestandsanalyse, eine vorausschauende und zielorientierte Personalbedarfsplanung, eine wertorientierte Personalentwicklung, eine zielgerichtete Qualifizierungsplanung (Aus- und Fortbildung) und eine nachhaltige Personalgewinnung. Im Umsetzungsprojekt IT-Personal empfehlen wir die Etablierung eines Integrationsmanagements, welches den zielgerichteten Abgleich von stadtweiten Kompetenzmanagement und IT-Kompetenzmanagement verantwortet.

Wir sehen dieses Projekt als zentralen Hebel zur Reduzierung zahlreicher auch in diesem Gutachten benannter Schwachstellen zum Istzustand im IT-Personalmanagement (vgl. Kapitel 2.3 und die benannten Schwachstellen im Kapitel 3.9), bspw. Hebung geringer Fortbildungsquoten, passgenauere Stellenbesetzungen, rollen- und kompetenzbasierte Personalplanung etc.

Folgende Abbildung 44 aus dem Beschluss stellt die Anwendungsfelder des Kompetenzmanagements treffend dar:

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

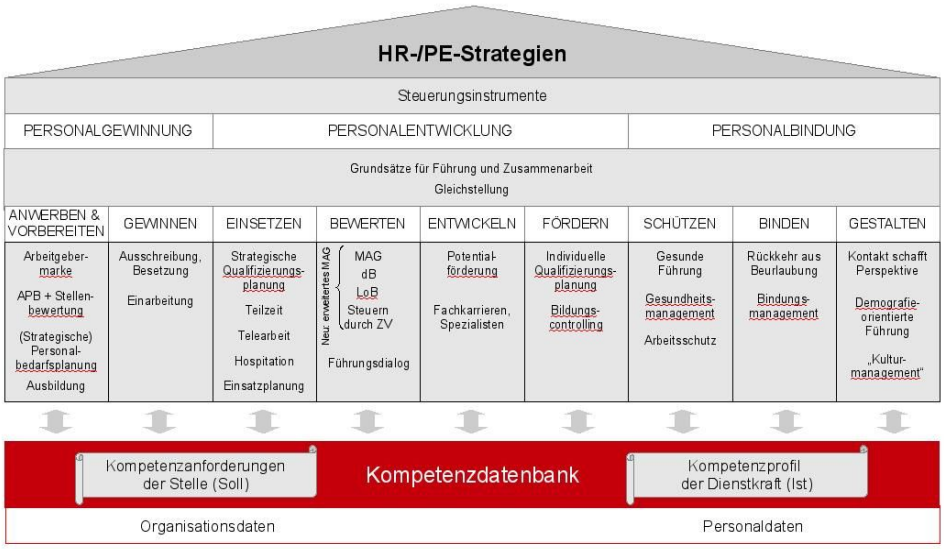


Abbildung 44: Anwendungsfelder des Kompetenzmanagement

Schwachstelle ITPE-S4: IT-Personalplanung und -controlling leiden unter fehlender Einheitlichkeit

Es existiert ein zentraler Personalplanungsprozess für die Stadt. Dieser ist jedoch von der Zuarbeit der dezentralen Einheiten abhängig. Die dezentralen Zuarbeiten sind heute allerdings nicht standardisiert und nur ungenügend mit anderen Prozessen wie der Ressourcenplanung und der Haushaltsplanung verknüpft.

Das nicht- standardisierte Personalcontrolling der IT-Häuser beschränkt sich in den meisten Einheiten auf die Personalkosten und leidet darunter, dass es keinen zentralen Adressaten gibt.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als mittel eingestuft.

Maßnahme ITPE-M4: Neuaufsetzen von IT-Personalbedarfsplanung und -controlling

Bei der Maßnahme steht das Lösen folgender Fragestellungen im Fokus:

- Wie sichern wir mittel- bis langfristig den IT-Geschäftsbetrieb?
- Wie gewährleisten wir, dass alle relevanten IT-Rollen rechtzeitig besetzt sind?
- Wie gewährleisten wir, dass die steuerungsrelevanten IT-Rollen dauerhaft intern besetzt sind?
- Wie gewährleisten wir den richtigen Mix aus internen Mitarbeitenden und externen Dienstleistern?
- Mit welchem Tool / System kann eine verbesserte Planung und Steuerung des Personals unterstützt werden?

Es sollte eine zentrale Koordination von IT-Personalbedarfsplanung und -controlling etabliert werden, welche auch die Aufgabe hat, den Transfer zur stadtweiten Personalplanung zu verantworten. Hierbei ist die inhaltliche und technische Integration von Vorhabens- und Personal(bedarfs)planung vorzusehen. Es sollte zukünftig einen zentralen Adressaten geben, der die Aufgabe hat sicherzusteVerantwortung trägt mit dem zur Verfügung stehenden Personalbestand die operativen und strategischen Zielsetzungen der LHM IT zu erreichen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Planung:

Es sollte eine Vorstudie zur rollen- und skillbasierten Personalplanung mit folgenden Ergebnissen erarbeitet werden:

- Alle relevanten IT-Rollen sind definiert und an die Aufgaben der Organisation angepasst – ein IT-Rollenassessment wurde durchgeführt (Vgl. Kapitel Kompetenzen und Werkzeuge).
- Internes Personal und externe Dienstleister sind den IT-Rollen zugeordnet.
- Transparenz über IT-Rollen passgenaue, skillbasierte Mengengerüste im IST liegen vor.
- Angebot und Bedarf pro IT-Rolle sind auf der Grundlage unterschiedlicher Szenarien (Zeitrahmen von zunächst 5 Jahren) prognostiziert
  - Ein Grundszenario und unterschiedliche Annahmen zur Personalbedarfsentwicklung ergeben unterschiedliche Szenarien.
  - Simulation des Personalbestands
- Personalunterdeckungen und -überhänge sind im Zeitverlauf erkennbar.

Im Rahmen der Vorstudie wird ebenfalls ein zukünftiger operativer Planungsprozess (Prozessschritte und -verantwortung) konzipiert.

Controlling:

Der Person, die für die IT verantwortlich ist, sollten regelmäßig anhand eines umfassenden, zentralen IT-Personalcontrollings Berichte (Einsatzplanung, Stellenbewegungen, Kostenanalysen, Kompetenz-/ Skillanalysen, Trendanalysen, Prognosen) zur Bedienung von folgenden Funktionen zur Verfügung stehen:

- Informationsfunktion: Erklärung der Personalsituation, Transparenz
- Planungsfunktion: Trendanalysen, Ermittlung von zukünftigen Besetzungslücken
- Frühwarnfunktion: Altersstruktur, Demografie
- Steuerungsfunktion: Zielerreichungsgrade etc.
- Kontrollfunktion: Soll-Ist-Abweichungen, Fehlzeitenänderungen etc.

Die meisten dieser Steuerungsinstrumente / Berichte gibt es bereits heute in der IT der LHM bzw. in den anderen Referaten der Stadtverwaltung und müssen entsprechend für den IT-Bereich zusammengestellt und feinjustiert werden. Ziel ist es insbesondere eine Vereinheitlichung und zentrale Koordination des Personalcontrollings zu erreichen.

Schwachstelle ITPE-S5: Kulturelle Probleme und nicht zufriedenstellende Zusammenarbeit im 3 Häusermodell

Trotz konzeptionell gut ausgearbeiteter IT-Prozesse gibt es bis heute große Probleme in der Zusammenarbeit zwischen den 3 Häusern. Das bei MIT-KonkreT begleitend etablierte Veränderungsmanagement war dem Vorhaben nicht entsprechend und unterdimensioniert. Ein Veränderungsmanagement alleine reicht auch nicht aus, ein großer Teil der IT-Führungskräfte wurde ihrer Rolle beim Kulturwandel und im Changeprozess bis heute nicht gerecht. Die Ergebnisse von GPTW, aber auch die Interviewergebnisse der Untersuchung haben gezeigt, dass die Qualität der Führung in der LHM IT verbesserungswürdig ist.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als Mittel eingestuft.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Empfehlung ITPE-E5: Führungsqualität erhöhen

Die Umsetzung der einschlägigen vom Stadtrat beschlossenen Maßnahmen zur Verbesserung der Führung wird unterstützt. Nachfolgend ist eine Auswahl der Maßnahmen aufgelistet:

- Jede zukünftige Führungskraft muss ein Potenzialassessment durchlaufen.
- Erfahrene Führungskräfte sollen eine Standortbestimmung (online) durchlaufen – aus dem resultierenden Stärken-Schwächen-Profil werden Entwicklungspläne für jede Führungskraft abgeleitet.
- Es werden Schulungen in Disziplinarrecht angeboten.
- Es wird einen Bogen geben mit der Information, welche Mitarbeitenden welche Schulungen durchlaufen haben / sollen. Die Führungskraft soll / kann dies dann entsprechend nachhalten.
- Das gesamte Programm soll top-down implementiert werden – erst durchlaufen es die oberen Führungskräfte, dann die weiteren Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung.

Ergänzend sollten Maßnahmen konzipiert werden, die insbesondere die Rolle der Führungskraft im Wandel schärfen.

Abhängigkeiten:

Stadtweites Projekt zur Einführung eines stadtweiten Kompetenzmanagements

Stadtweites Projekt E-Recruiting

Handlungsfeld Kompetenzen und Werkzeuge:

KOWE-M1: Bei der Überarbeitung des IT-Rollenmodells sind die Ergebnisse des Assessments der IT-Rollen zu berücksichtigen.

Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung:

ITVH-M2.1: Die Vorhabensplanung sollte mit der Personalbedarfsplanung inhaltlich synchronisiert und im Zeitverlauf aufeinander abgestimmt werden (Sicherstellung der Ressourcenverfügbarkeit).

Handlungsfeld Organisationsstruktur:

ITOR-M1: Im Handlungsfeld Organisationsstruktur werden die neuen / angepassten Rollen dargestellt. Diese sind bei der Überarbeitung des IT-Rollenmodells zu berücksichtigen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.13 Handlungsfeld Ertüchtigung der IT

Die IT der LHM konnte die Herausforderungen, mit denen sie seit mehreren Jahren konfrontiert ist, nicht zufriedenstellend bewältigen. Der Abbau der Altlasten ist noch nicht abgeschlossen. Vorhaben können aufgrund fehlender Kapazitäten nicht umgesetzt werden, und um die Dienstleistungen für die LHM effizient und effektiv erbringen zu können, müssen viele Fähigkeiten zu einem adäquaten Reifegrad auf- und ausgebaut werden. Das ganze passiert bei wachsenden Erwartungshaltungen und Druck von Seiten der Referate und Eigenbetriebe, den Anwendern, den IT-Schaffenden und der politischen Führung.

Der Handlungsbedarf wird als hoch eingestuft. Dies ergibt sich aus der Summe der Schweregrade der einzelnen Schwachstellen.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als Hoch eingestuft.

Schwachstelle ITET-S1: Fehlende Unterstützung durch geeignete Partnermodelle mit externen Lieferanten

IT-Schaffende kommen durch die langjährige Belastung ohne ausreichenden Fortschritt an ihre persönlichen Belastungsgrenzen, werden demotiviert oder frustriert. Gleichzeitig finden sich motivierte Personen, die bestrebt sind, stetige Verbesserungen voranzutreiben, auch wenn sie immer wieder an teilweise unverständliche Grenzen stoßen. Beide Fälle finden sich sowohl bei Mitarbeitenden mit langjähriger Zugehörigkeit zur Verwaltung der LHM als auch bei Quereinsteigern von außerhalb.

Bisher wurde versucht, die Herausforderungen in Eigenverantwortung zu lösen, unterstützt durch externe Dienstleistern, in Form von Personalstellung oder Dienstleistung auf Zeitbasis. Eine nachhaltige Verbesserung konnte so bisher nicht erreicht werden, sodass die IT der LHM noch immer mitten in einer umfassenden Transformation steht.

Empfehlung ITET-E1: Aufbau eines geeigneten Partnermodells zur Unterstützung & Entlastung der IT der LHM

Andere Unternehmen und Verwaltungen haben in vergleichbaren Situationen Ertüchtigungsprogramme aufgesetzt und Dienstleister als Partner in diese Programme mit einbezogen. Im Rahmen des Ertüchtigungsprogramms werden nicht nur Projekte abgearbeitet, sondern zusammen mit den Partnern Fähigkeiten aufgebaut, die eine nachhaltige Verbesserung der Leistungsfähigkeit der IT schaffen. Beispiele sind die Bundesagentur für Arbeit während des Wandels von der Anstalt zur Agentur und dem Aufbau des Virtuellen Arbeitsmarkts, Merger von großen Finanzinstituten oder aktuell die Gründung des ITZBund als IT Dienstleister für die Bundesverwaltung.

Ein Ertüchtigungsprogramm für den weiteren Weg zu einer leistungsfähigen LHM IT sollte die folgenden Erfolgsfaktoren berücksichtigen:

- **Ertüchtigungspartner:** Auswahl eines oder mehrerer Dienstleister, die aufgrund der Erfahrung, der Größe und des angebotenen Leistungsspektrums die verschiedenen Herausforderungen abdecken und ausreichend Ressourcen zur Verfügung stellen können.
- **Skalierbare Liefermodelle:** Der Partner sollte verschiedene Liefermodelle anbieten und in der Lage sein, sowohl bei Dienstleistungen vor Ort als auch bei Offside-Entwicklungen, den Bedarf der Anforderungsprofile der LHM mit einem ausreichend großen Pool eigener Mitarbeitender decken zu können.
- **Nach „Spielregeln“ der LHM IT:** Die LHM muss die Fähigkeit entwickeln, diese Arten der Leistungserbringung zu steuern und, wo erforderlich, zu passenden Zeitpunkten wieder in die eigene Verantwortung zu übernehmen. Sie macht Vorgaben, in deren Rahmen die Partner agieren können, ohne diese unnötig einzuschränken. Die Partner stellen ihre Lösungskonzepte der LHM IT vor und machen Vorschläge, wie Verbesserungen bei Veränderungen der Rahmenbedingungen erreicht werden können.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- **Übertragung von Risiken:** Leistungen sollten mit den geeigneten Liefermodellen erbracht werden, sodass die Möglichkeit besteht, einen Teil der Risiken z. B. durch die Umsetzung von Gewerken oder das Outtasking / Outsourcing von Leistungen auf die Partner zu übertragen.
- **Kultur des Wissenstransfers:** Das Ertüchtigungsprogramm wird über einen längeren Zeitraum laufen und der Partner wird einen relevanten Anteil zum Erfolg beitragen müssen. Es darf aber keine dauerhafte Abhängigkeit entstehen und die LHM muss nach der Ertüchtigung in der Lage sein, die aufgebauten Lösungen, etablierten Prozesse und entwickelten Konzepte in Eigenverantwortung oder mit anderen Dienstleistern weiterzuführen.
- **Katalysator für Veränderungen:** Ein Ertüchtigungsprogramm zusammen mit einem oder mehreren Partnern kann als Katalysator für die Veränderungen genutzt werden. Wo bisher in der direkten Konfrontation Spannungen auftreten, kann eine dritte Partei den Ausgleich herstellen. Wo die Leistungsfähigkeit für absehbare Zeit nicht den Erwartungen oder dem Bedarf entspricht, kann ein Partner im Namen der LHM IT einspringen, etwas aufbauen und später übergeben, ohne dass gleich der Benutzungszwang aufgehoben werden muss. Wo Mitarbeitende neue Technologien oder Methoden kennenlernen müssen, kann dies durch gemeinsame Zusammenarbeit über längere Zeiträume erfolgen.

Für die LHM IT ist diese Form der Zusammenarbeit sinnvoll für die Maßnahmen aus den Handlungsfeldern Architektur und Client“ sowie „IT-Lösungsmanagement und IT-Projektmanagement“ sowie darüber hinaus für den Abbau des Vorhabensstaus.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.14 Handlungsfeld Organisationsstruktur der IT

Gesamtbewertung des Handlungsbedarfs:

MIT-KonkreT hat den Wandel der IT in der LHM eingeleitet und war aus organisatorischer und kultureller Sicht der zum damaligen Zeitpunkt mögliche Schritt. Dennoch besitzt die heutige IT der LHM aufgrund der zweistufigen Serviceerbringung eine hohe Komplexität und redundant ausgeführte Tätigkeiten. Die Verantwortung über die IT ist auf mehrere Stakeholder mit unterschiedlichen Interessen verteilt (Referate und Eigenbetriebe, dIKAs, STRAC, it@M). Durch die geteilte Verantwortung sind ineffiziente Entscheidungswege entstanden und es wird in unterschiedlichen Organisationseinheiten mit verschiedenen Zielsetzungen gesteuert. 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. Das führt zu Situationen, in denen die Referate über die dIKAs IT-Services entwickeln oder verändern, ohne dass it@M davon erfährt.

Der Handlungsbedarf wird als hoch eingestuft. Dies ergibt sich aus der Summe der Schweregrade der einzelnen Schwachstellen.

Schwachstelle ITOR-S1: Es gibt keine Person, die das IT-Performance Management verantwortet

Die Verantwortung für Entscheidungen, die im Rahmen des IT-Performance Managements getroffen werden, 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.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Schwachstelle ITOR-S2: Die Verantwortung der Prozesse für die Entwicklung von neuen Services und den Betrieb bestehender Services ist auf die 3 Häuser verteilt

In den Bereichen Entwicklung neuer Services (Build) und Betrieb von Services (Run) wechselt die Verantwortung unter den Organisationseinheiten. Geteilte Verantwortungen existieren in den Bereichen Bereitstellung Service Desk Applikation PLAN, Applikation BUILD, Applikation RUN, Applikation Plattform, Sicherheitsdienste und Innovationsmanagement.

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 ähnlichen 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 Akteure und 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 gelangen, und erschwert die operative Zusammenarbeit.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

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 Werkzeuge 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 eine IT Kultur“, wenn Informationen zwischen den Organisationseinheiten bewusst oder unbewusst zurückgehalten, 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.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Schwachstelle ITOR-S3: IT Entscheidungen werden mit starkem Fokus auf die Interessen der Referate getroffen; notwendige Investitionen zum Erhalt und zur Verbesserung der IT werden nicht durchgeführt

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

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

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Schwachstelle ITOR-S4: Fehlende Kundennähe und Kundenorientierung von it@M

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

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

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

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Maßnahme ITOR-M1: Konzipierung einer passenden IT-Organisationsform für die IT der LHM

Für die Auswahl der potentiell in Frage kommenden Zielorganisationen sind Informationen aus den Workshops und Interviews im Rahmen der Gutachtenerstellung eingeflossen.

Eine passende IT-Organisation muss die Erreichung der Ziele der IT und die Behebung der Schwachstellen adressieren. Daraus resultieren die folgenden Anforderungen an die IT-Organisation der LHM:

- effiziente Erhebung der Bedürfnisse aller Referate und Eigenbetriebe
- effiziente Leistungserbringung durch standardisierte IT-Prozesse, Methodiken, Werkzeuge, kompetente Mitarbeitende mit einer Kultur der Kundenorientierung
- Agilität wo erforderlich, um auf die speziellen Situationen zu reagieren (Bürgerbedürfnisse, politische Initiativen, Gesetze)
- Wirtschaftlichkeit durch einen effektiven Einsatz der vorhanden Ressourcen
- Mitarbeiterorientierung durch Organisations- und Führungsstruktur der IT unter einer Verantwortung
- Förderung der Kultur und der Zusammenarbeit durch ein gemeinsames Verständnis für IT und eine gemeinsame Vision
- angemessener Stellenwert der IT, vergleichbar mit andere Querschnitteinheiten (SKA, POR)

Auf Grundlage der Ist-Analyse, Workshops und Interviews wurden vier mögliche Lösungsszenarien in Betracht gezogen.

Abhängigkeiten:

Bei der Konzeption sind die Ergebnisse der Maßnahmen aller Handlungsfelder (s. Kapitel 3.3 bis Kapitel 3.15) zu berücksichtigen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.14.1 Beschreibung alternativer Lösungsszenarien

Szenario 0 – Ausgründung der gesamten IT in eine IT-Service-Gesellschaft (GmbH)

Die gesamte IT (it@M, dIKA und STRAC) wird in eine IT-Service-Gesellschaft (GmbH) ausgegliedert. Die LHM ist die Alleingesellschafterin dieser GmbH und ist somit an die bestehenden EU-Vergaberichtlinien gebunden. Im neuen § 108 GWB wurde unter dem Oberbegriff der „öffentlich-öffentlichen Zusammenarbeit“ geregelt, welche Vergaben von der Anwendung des Vergaberechts ausgenommen sind, also frei erfolgen dürfen. Ein vergaberechtsfreies „Inhouse-Geschäft“ liegt vor, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Der öffentliche Auftraggeber muss über das zu beauftragende Unternehmen eine Kontrolle ausüben wie über eine eigene Dienststelle („Kontrollkriterium“).
2. Das zu beauftragende Unternehmen muss seine Tätigkeit im Wesentlichen für den öffentlichen Auftraggeber verrichten, der seine Anteile innehat („Wesentlichkeitskriterium“).
3. Kein Privater darf am Kapital des zu beauftragenden Unternehmens beteiligt sein.

Eine wichtige Konkretisierung des vom EuGH entwickelten Wesentlichkeitskriteriums findet sich in § 108 Abs. 1 Nr. 2 GWB: Nach der bisherigen strengen Linie des EuGH durfte die IT-Service-Gesellschaft nur in sehr begrenztem, rein nebensächlichem Umfang für dritte Auftraggeber tätig werden, wobei eine Fremdauftragsquote bis zu 10 % für zulässig erachtet wurde. Durch die Ausdehnung der zulässigen Fremdauftragsquote auf 20 % wird der Gestaltungsspielraum der öffentlichen Auftraggeber erweitert.

Sollten die obigen Bedingungen nicht erfüllt sein und damit Ausschreibungen nötig werden, steht die GmbH in direktem Wettbewerb zu anderen Unternehmen aus der Privatwirtschaft. Es ist dann möglich, dass ein Unternehmen aus der Privatwirtschaft der LHM ein besseres (z. B. günstigeres) Angebot bei einer Ausschreibung zur Erstellung einer Serviceleistung unterbreiten kann, was dazu führt, dass das LHM spezifische (IT-)Know-how zukünftig auf mehrere Unternehmen verteilt wird. Einen zentralen Dienstleister wird es nicht mehr geben. Prozesse müssen bei der LHM wie auch bei der IT-Service-Gesellschaft neu definiert werden. Von Seiten der LHM ist hierfür eine spezifische Einheit zu gründen und die nötige Fähigkeit zu Steuerung und Kontrolle der externen Dienstleister zu etablieren.

Die Stadtkämmerei hatte 2009 die mit einer GmbH verbundenen steuerfinanziellen Folgen und Risiken bewertet. Bei einem damals angenommenen Jahresumsatzvolumen von ca. 135 Mio. Euro, wovon ca. 60 % auf Personalkosten und 40 % auf Sachkosten entfallen, wurde die zusätzliche Steuerlast auf 16-18 Mio. Euro pro Jahr geschätzt. Die Schwankung ergibt sich aus der Unsicherheit, ob die Finanzverwaltung einen angemessenen Gewinnaufschlag fordert. Da der Jahresumsatz inzwischen gestiegen ist, wäre heute mit einer entsprechend höheren Belastung zu rechnen.

Für die IT-Service-Gesellschaft besteht die Option, ihr Angebot zu erweitern und auf dem kommunalen Markt Lösungen anzubieten. Aufgrund der Rechtsform hat die IT-Service-Gesellschaft eine verbesserte Möglichkeit, qualifiziertes Personal durch marktorientierte Gehälter zu gewinnen und insgesamt den Personalgewinnungsprozess aufgrund geringerer Verwaltungsaufwände effizienter zu gestalten.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Szenario 1 – Punktuelle Verbesserung unter Beibehaltung des bestehenden 3 Häusermodells

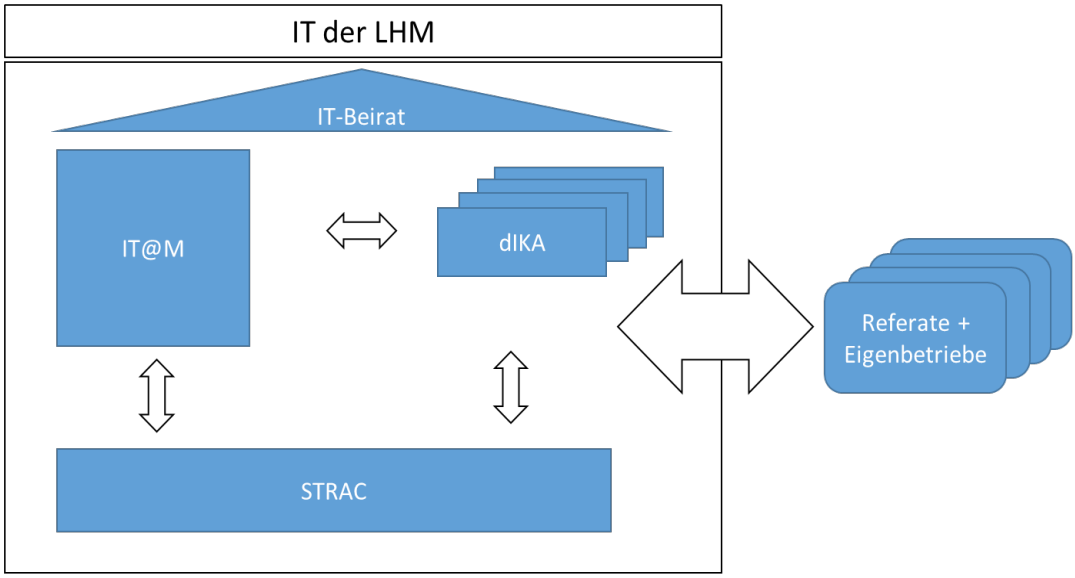


Abbildung 45: Szenario 1 – Punktuelle Verbesserung unter Beibehaltung des bestehenden 3 Häusermodells

Die 3 Häuserstruktur wird beibehalten. Es werden geringe Korrekturen bei der Aufteilung der Verantwortung zwischen den 3 Häusern vorgenommen, wo diese die Prozesse behindern (z. B. Anwendungsmanagement, Entscheidungsbefugnisse der Architekten, Testing, Vorhabensplanung, Übertragung der Verantwortung für die technische Lösungsstrategie an die IT, Service Desk, einheitliche Abläufe, Wissensaustausch und Tools etc.). Es werden Prozessverbesserungen, Investitionen in den weiteren Abbau der Altlasten, die Reduzierung des Vorhabensstaus und der Aufbau von Kapazitäten und Fähigkeiten bei den IT-Schaffenden durchgeführt. Die IT wird weiterhin vom IT-Beirat gesteuert und durch einen IT-Beauftragten, der mit zusätzlichen Kompetenzen ausgestattet wird, unterstützt (z. B. trifft Entscheidung bei Patt-Situation zwischen 2 Häusern und kann Repriorisierungen vornehmen).

Szenario 2 – IT-Referat für zentrale IT-Leistungen (it@M und STRAC)

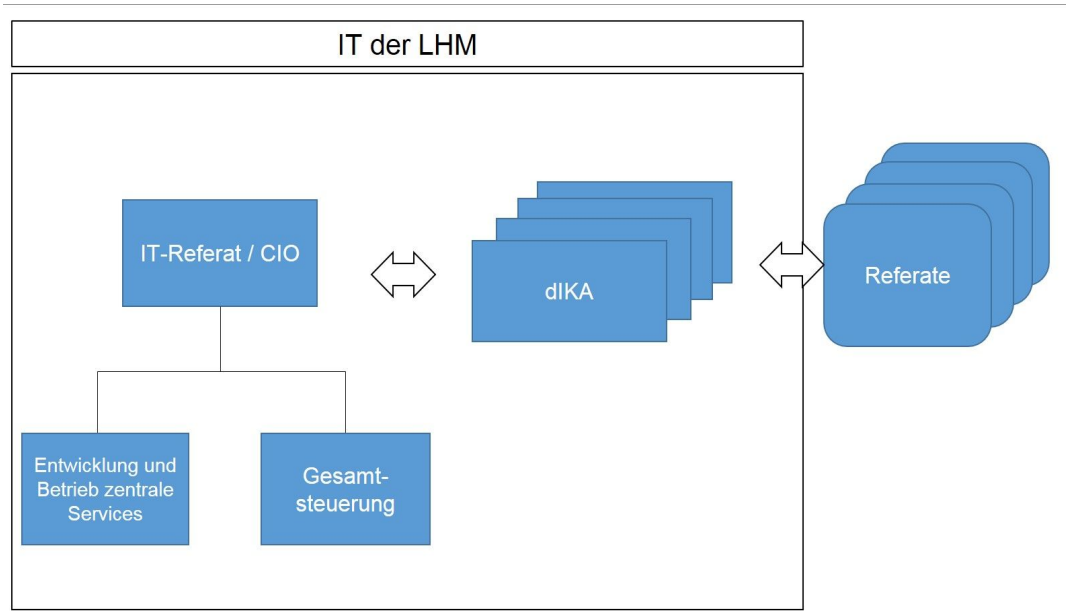


Abbildung 46: Szenario 2 – IT-Referat für zentrale IT-Leistungen (it@M und STRAC)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

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

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

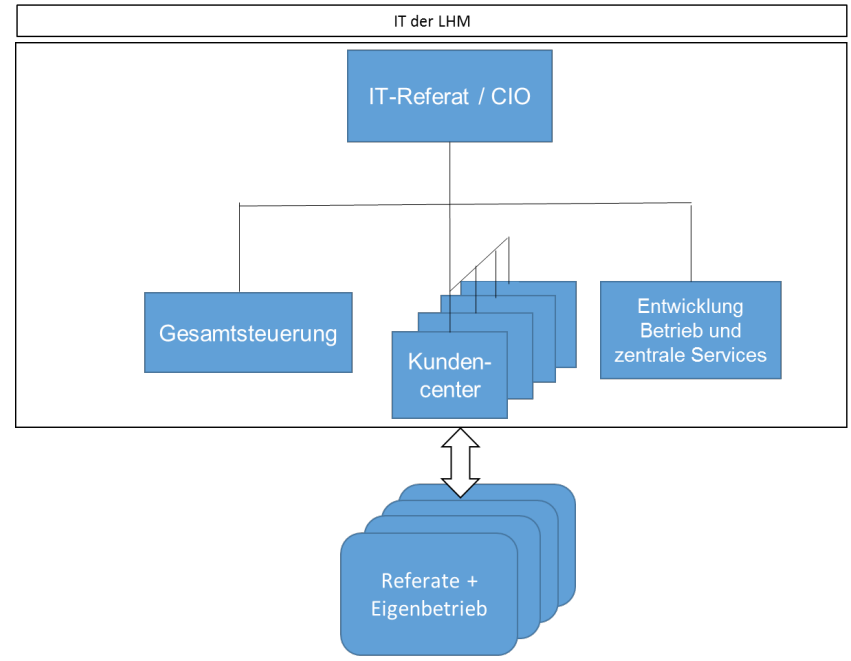


Abbildung 47: Szenario 3 – IT-Referat für die gesamte IT der LHM (dIKAs, it@M & STRAC)

it@M, STRAC und die dIKAs werden in einem IT-Referat zusammengefasst. Die Leitung dieses IT-Referats ist verantwortlich für die gesamte IT der LHM. Als Nachfolge der dIKAs bilden Kundencenter (KC) die Schnittstelle zu den Referaten und Eigenbetrieben. Ein Kundencenter kann ein oder mehrere Referate bzw. Eigenbetriebe bedienen. Die Zuordnung berücksichtigt neben einer ausgewogenen Größe die Ähnlichkeiten der IT-Services, welche die Referate und Eigenbetriebe nutzen. Im Kundencenter werden Aufgaben der ehemaligen dIKAs mit Teilen der Aufgaben aus den ehemaligen Geschäftsbereichen Anwendungsentwicklung (GBA) und Betrieb (GBB) zusammengefasst. Infrastruktur- und Basisservices werden aus einer den Kundencentern nachgelagerten Einheit erbracht. Die Verbindung zu den Referaten und Eigenbetrieben und spezielle Leistungen werden in den Kundencentern konzentriert. Die gesamte IT wird von der Leitung des IT-Referats geführt, die zur Unterstützung ein Gremium leitet, in dem die unterschiedlichen Bereiche des IT-Referats vertreten sind. Zur Abstimmung mit den Referaten und Eigenbetrieben gibt es dedizierte Ansprechpartner in den Kundencentern sowie die bestehenden Gremien (Stadtdirektoren(innen)- und Referenten(innen)runden). Das IT-Referat erhält Verantwortung über das IT-Budget (Details s. Tabelle 37). In den Referaten und Eigenbetrieben sind als Schnittstelle zur IT kompetente Ansprechpartner wie z. B. Facharchitekten(innen) vorhanden, die ausreichendes IT- und Fachverständnis besitzen.

Hinweis: Die Gremien Stadtdirektoren(innen). und Referenten(innen)runden beinhalten keinen Tagesordnungspunkt zu IT-Themen. Eine Anpassung der Agenda ist erforderlich.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.14.2 Bewertung der Lösungsszenarien

Für eine Bewertung der vier Lösungsszenarien sind Informationen aus den Workshops und Interviews im Rahmen der Gutachtenerstellung eingeflossen. Des Weiteren wurde geprüft, inwieweit die Beseitigung der identifizierten Schwachstellen durch das jeweilige Organisationsszenario unterstützt wird. Die Bewertung wurde anhand der folgenden Kriterien durchgeführt.

1. Leistungsfähige IT

Bereitstellung eines ausreichenden Angebots an IT-Services und IT-Funktionen mit einem entsprechenden Reifegrad im Hinblick auf die Ansprüche einer modernen Großstadtverwaltung.

2. Nutzerzufriedenheit

Bedarfe der Referate, Dienststellen und Eigenbetriebe sowie der Nutzer und Bürger erfassen und mit einer ausreichenden Qualität abdecken.

3. Effiziente Unterstützung der Prozesse durch die Organisation

Ausrichtung der Aufbau- und Ablauforganisation auf die Leistungen und Ziele der IT sowie der Einsatz von erprobten Prozessen, Methoden und Werkzeugen.

4. Wirtschaftlichkeit der IT

Nutzung der Ressourcen mit hoher Wertschöpfung durch ein passendes Liefermodell, das eine vollständige Zuordnung aller Kosten zu den angebotenen IT-Services ermöglicht.

5. Wandlungsfähigkeit

Unterstützung der Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen.

6. Umsetzungsrisiken

Akzeptanz bei Mitarbeitenden, Führungskräften und Politik sowie Realisierbarkeit im Hinblick auf die Anforderungen an die IT der LHM

Um eine Empfehlung auszusprechen, hat der Gutachter für die vier alternativen Szenarien den jeweiligen Grad der Erfüllung der Bewertungskriterien betrachtet:

0	nicht erfüllt	1	in geringem Ausmaß erfüllt
3	teilweise erfüllt	5	mittelmäßig erfüllt
7	weitestgehend erfüllt	9	vollständig erfüllt

	Szenarien Zielorganisation			
Bewertungskriterien	Szenario 0	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3
Leistungsfähige IT	7	3	5	9
Nutzerzufriedenheit	7	3	3	9
Effiziente Unterstützung der Prozesse durch die Organisation	7	3	3	9
Wirtschaftlichkeit der IT	5	3	3	7
Wandlungsfähigkeit	7	3	5	9
Umsetzungsrisiken	1	3	3	5
Gesamtbewertung der Szenarien	34	18	22	48

Abbildung 48: Bewertung der Szenarien

Aus Sicht des Gutachters ist auf Basis dieser Bewertung ein IT-Referat (Szenario 3) für die gesamte IT der LHM (dIKAs, it@M und STRAC) zu empfehlen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Im Folgenden sind die detaillierten Bewertungen der einzelnen Szenarien beschrieben, die die Basis für die Empfehlung des Gutachters bilden.

Bewertung Szenario 0 – Ausgliederung der gesamten IT in eine IT-Service-Gesellschaft (GmbH)

1. Leistungsfähige IT

Die Qualität der Leistungen der IT könnte sich kurz- bis mittelfristig verschlechtern, da Ressourcen für den umfangreichen Ausgliederungsprozess benötigt werden und gleichzeitig der Abbau von Altlasten voran getrieben werden muss. Danach wird sich die Qualität der Leistungen der IT der LHM abhängig von Investitionen, Priorisierungen und Steuerung der Vorhaben verbessern. Die Kompetenzen und Verantwortung für das IT-Budget in der IT-Service Gesellschaft ermöglicht, dass Entscheidungen mit Blick auf die gesamte IT getroffen werden. Durch ein IT-Performance Management unter einer Verantwortung können die nötigen Fähigkeiten für die effiziente und effektive Steuerung der IT aufgebaut werden und dauerhaft wirken. Die IT-Service-Gesellschaft kann durch Beratung der Referate und Eigenbetriebe auf die Optimierung von Dienstleistungen und Prozessen sowie weitere Synergien hinwirken bzw. selbstständig einleiten. Die LHM besitzt heute nicht die Fähigkeit, eine IT-Service-Gesellschaft zu steuern und zu kontrollieren. Diese Fähigkeiten müssen parallel zur Bewältigung der Ausgliederung aufgebaut werden.

2. Nutzerzufriedenheit

Die IT der LHM entfernt sich vom Kunden und es werden weitere organisatorische Barrieren aufgebaut. Dem muss durch umfangreiche, formalisierte Vereinbarung der Serviceleistungen (inklusive Maßnahmen bei Nichterfüllung sowie Maßnahmen zur Förderung einer Dienstleisterkultur entgegengewirkt werden. Die Einrichtung der Kundencenter stellt die wesentliche Schnittstelle dar, um auf die individuellen Bedarfe der Referate und Eigenbetriebe reagieren zu können. Eine Reorganisation von der alle IT-Einheiten betroffen sind, bietet die Möglichkeit, historisch gewachsene Konfliktverhältnisse abzubauen bzw. zu beseitigen. Ohne eine Erhöhung der Qualität der IT-Services können die Bedürfnisse der Nutzer nicht befriedigt werden. Die Nutzerzufriedenheit steht in direkter Abhängigkeit zur Leistungsfähigkeit der IT. Für eine Steuerung der IT-Service-Gesellschaft muss die LHM IT-Kompetenzen in der LHM erhalten und eine organisatorische Teilung der IT-Schaffenden durchführen. Die Bedarfe der Referate und Eigenbetriebe werden aufgrund der Prozessveränderungen zu Beginn nicht vollständig erfüllt werden können.

3. Effiziente Unterstützung der Prozesse durch die Organisation

Die IT-Prozesse werden durch die Zusammenführung der 3 Häuser in der IT-Service-Gesellschaft gebündelt. Die Anzahl an Schnittstellen wird bei den Entwicklungs- und Betriebsprozessen verringert. Bei den Managementprozessen erhöht sich die Komplexität der Schnittstellen, aufgrund der formaleren Steuerung des IT-Dienstleisters durch die LHM. Für eine optimale Zusammenarbeit zwischen LHM und der IT-Service-Gesellschaft sind die Prozesse Service Portfolio Management, Vertragsmanagement, Lizenz Management, Compliance Management und Knowledge Management einzuführen und zu einem Reifegrad zu entwickeln, der die Steuerung durch die LHM erlaubt.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

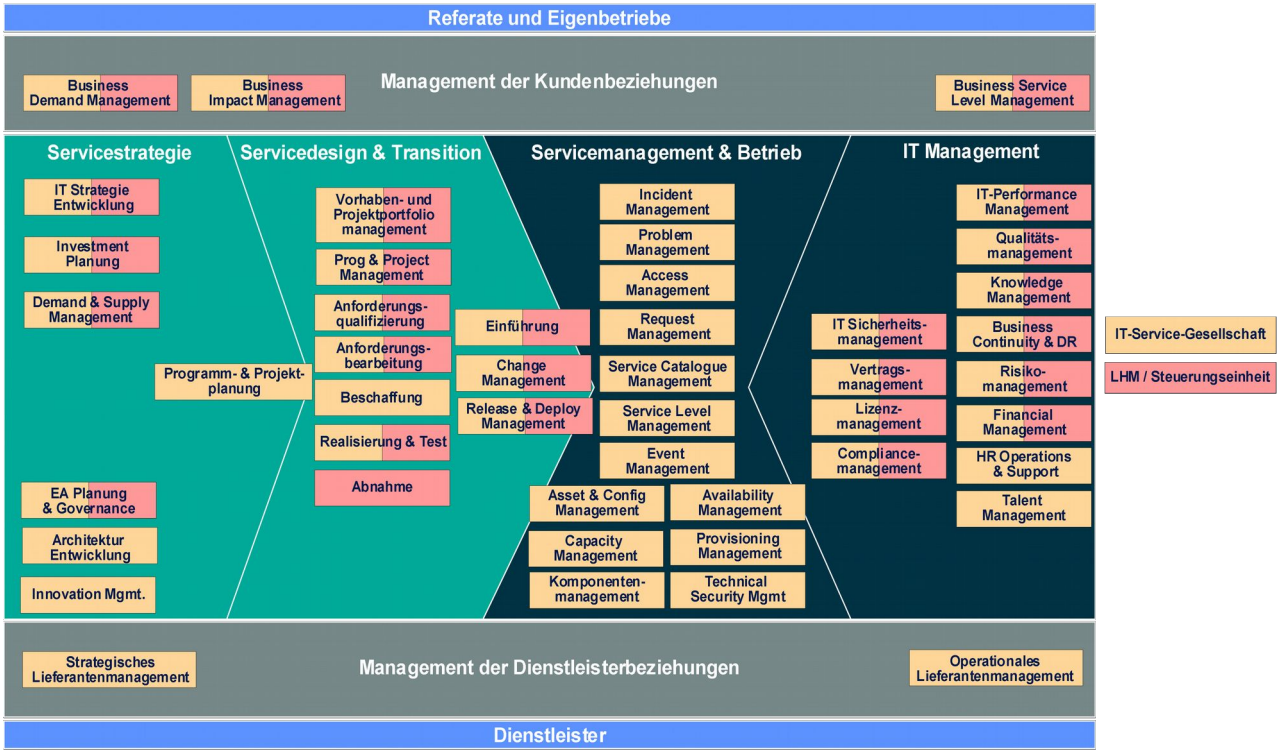


Abbildung 49: IT-Prozessschnittstellen Szenario 0

4. Wirtschaftlichkeit der IT

Das bestehende Leistungsportfolio der IT-Organisation der LHM ist größtenteils sehr spezifisch auf die Anforderungen der LHM zugeschnitten und eignet sich daher nur sehr eingeschränkt für ein wirtschaftliches bzw. wettbewerbsfähiges Leistungsangebot, mit dem sich ausreichende Skaleneffekte am Markt erzielen lassen, die wiederum letztendlich zu einem Kostenvorteil für die LHM und zu zusätzlichen Einnahmemöglichkeiten der IT-Service Gesellschaft führen könnten. Für den Großteil der nur von der LHM bezogenen Leistungen ist mit einem Anstieg der Kosten aufgrund der anfallenden Mehrwertsteuer und des Gewinnaufschlags zu rechnen, ohne dass demgegenüber eine Steigerung der Leistung steht. Einen positiven Effekt auf die Wirtschaftlichkeit haben der Abbau der doppelten Strukturen und die Vereinheitlichung und Optimierung der Leistungsprozesse.

5. Wandlungsfähigkeit

Es gibt grundsätzlich keine Einschränkungen für die Umsetzung der Maßnahmen. Deren Reihenfolge muss mit den Aktivitäten zur Gründung der IT-Service-Gesellschaft abgestimmt werden. Um dieser eine ausreichend gute Ausgangsposition zu geben, sollten insbesondere die Modernisierungsmaßnahmen und der Abbau der Altlasten weit fortgeschritten sein. Zieht man die Gründung vor, dann wird sich die Leistungsfähigkeit durch die zusätzliche Belastung (Aufwand ist höher als bei der Gründung des IT-Referats) zunächst weiter verschlechtern.

6. Umsetzungsrisiken

Bei der Ausgliederung der gesamten IT in eine IT-Service-Gesellschaft besteht das Risiko, dass über einen längeren Zeitraum keine Verbesserung der aktuellen Situation der LHM IT erreicht wird. 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 vorhandenen 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. Es ist mit höheren Kosten (Mehrwertsteuer, Maßnahmen zur Ausgliederung, höhere Fluktuation) und zusätzlichen Schwierigkeiten durch die weitere Entfernung

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

von den in der LHM verbleibenden IT-Einheiten und beim formalisierten Umgang miteinander zu rechnen.

Bewertung Szenario 1– Punktuelle Verbesserung unter Beibehaltung des bestehenden 3 Häusermodells

1. Leistungsfähige ITDie Qualität der Leistungen der IT wird sich bei entsprechenden Investitionen, Priorisierungen und Steuerung der Vorhaben leicht verbessern. Es besteht jedoch das Risiko, dass ein Teil der Investitionen nicht die erwartete Wirkung hat, da keine Gesamtsteuerung existiert und weiterhin Entscheidungen in den dIKAs mit unzureichendem Blick auf die Gesamt-IT getroffen werden. Die Umsetzung der Maßnahmen zum IT-Performance Management erfordert langwierige Abstimmungen über drei Organisationseinheiten. Eine Verbesserung der Steuerung der IT ist mittelfristig nicht zu erwarten. 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. Der Reifegrad der IT-Funktionen kann sich dadurch nicht wie benötigt erhöhen.

2. Nutzerzufriedenheit

Durch die Beibehaltung der dIKAs bleibt die Kundennähe erhalten. Die Maßnahmen zur Förderung der Kultur und Zusammenarbeit in der gesamten IT werden durch die geteilte Verantwortung erschwert.

Ohne eine Erhöhung der Qualität der IT-Services können die Bedürfnisse der Nutzer nicht befriedigt werden. Die Nutzerzufriedenheit steht in direkter Abhängigkeit zur Leistungsfähigkeit der IT.

3. Effiziente Unterstützung der Prozesse durch die Organisation

Die IT-Prozesse innerhalb der IT sind weiterhin durch viele organisatorische Schnittstellen geprägt. Dies wird anhand der Zuordnung der IT-Prozesse und der jeweiligen verantwortlichen Organisationseinheit ersichtlich. Vor allem in den Bereichen Servicestrategie und IT-Management sind doppelte Arbeitsschritte und ein hoher Abstimmungsbedarf vorhanden (s. Abbildung 50). Für eine optimale Unterstützung der Prozesse durch die Organisation sind die Prozesse Service Portfolio Management, Vertragsmanagement, Lizenzmanagement, Compliance Management, Knowledge Management und Risikomanagement einzuführen. Der Einsatz von einheitlichen Methoden, Werkzeugen und Wissensmanagement erfordert einen hohen Abstimmungsbedarf.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

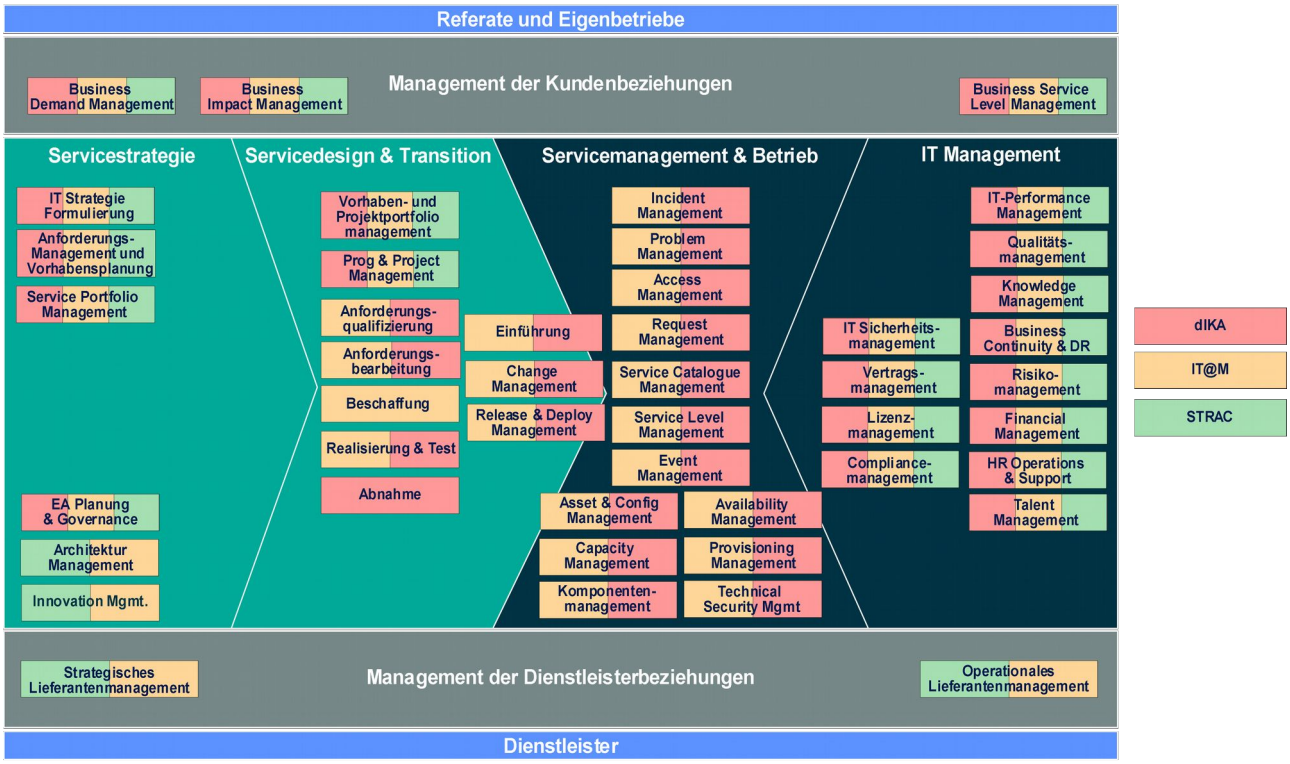


Abbildung 50: IT-Prozessschnittstellen Szenario 1

4. Wirtschaftlichkeit der IT

Die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der IT muss im Wesentlichen durch den Abbau von ineffizienten Prozessen erfolgen. Da ein Großteil der doppelten Strukturen und der zeitintensiven Abstimmungen über 3 Organisationseinheiten erhalten bleibt, ist eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der IT nicht zu erwarten.

5. Wandlungsfähigkeit

Prinzipiell lassen sich viele der Maßnahmen umsetzen. Die bisherige Erfahrung zeigt aber, dass mit stärkeren Widerständen, Verzögerungen und erhöhten Risiken zu rechnen ist. Das führt zu wenigen Veränderungen 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. Die Entwicklung des Kulturgedankens „Wir sind eine IT“ wird durch die Organisationsstruktur behindert.

6. Umsetzungsrisiken

Die IT der LHM wird kurz- bis mittelfristig in wenigen Bereichen gestärkt. Durch den Abbau des Vorhabensstaus kann die IT modernisiert und können 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 statt durch die Umsetzung einer stadtweiten IT-Strategie geprägt sein. Ein wirksames IT-Performance Management zur dauerhaften Ausrichtung der IT lässt sich nur schwer bis gar nicht umsetzen.

Bewertung Szenario 2 – IT-Referat für zentrale IT-Leistungen (it@M und STRAC)

1. Leistungsfähige IT

Die Qualität der Leistungen der LHM IT wird sich abhängig von den Investitionen, Priorisierungen und der Steuerung der Vorhaben verbessern. Die Kombination aus Steuerung durch das IT-Referat mit

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

entsprechenden Kompetenzen und Verantwortung für einen Anteil des IT-Budgets ermöglicht, dass Entscheidungen mit Blick auf die Gesamt IT getroffen werden. Das IT-Performance Management ist weiterhin über zwei Organisationseinheiten aufgeteilt und benötigt intensive Abstimmung. Eine direkte Kommunikation zwischen IT und Business findet nicht statt. Es besteht die Gefahr, dass in den dIKAs weiterhin individuelle Lösungen entwickelt werden.

2. Nutzerzufriedenheit

Durch die Beibehaltung der dIKAs bleibt die Kundennähe erhalten. Die Maßnahmen zur Förderung der Kultur und Zusammenarbeit in der gesamten IT wird durch die geteilte Verantwortung erschwert.

Ohne eine Erhöhung der Qualität der IT-Services können die Bedürfnisse der Nutzer nicht befriedigt werden. Dafür ist ein reibungsloses Zusammenspiel zwischen der zentralen IT und den dIKAs erforderlich. IT-Services wie der Arbeitsplatz sollten zentral entwickelt werden, um hier einen Fortschritt in der Qualität zu erzielen. Die Nutzerzufriedenheit steht in direkter Abhängigkeit zur Leistungsfähigkeit der IT.

3. Effiziente Unterstützung der Prozesse durch die Organisation

Die IT-Prozesse innerhalb der IT sind weiterhin auf zwei organisatorisch getrennte Einheiten verteilt. Die Schnittstellen in den Bereichen Service Development, Service Management & Operations und IT-Management bleiben erhalten. Daraus ergeben sich doppelte Arbeitsschritte und ein hoher Abstimmungsbedarf. Für eine optimale Unterstützung der Prozesse durch die Organisation, sind die Prozesse Service Portfolio Management, Vertragsmanagement, Lizenz Management, Compliance Management, Knowledge Management und Risikomanagement einzuführen.

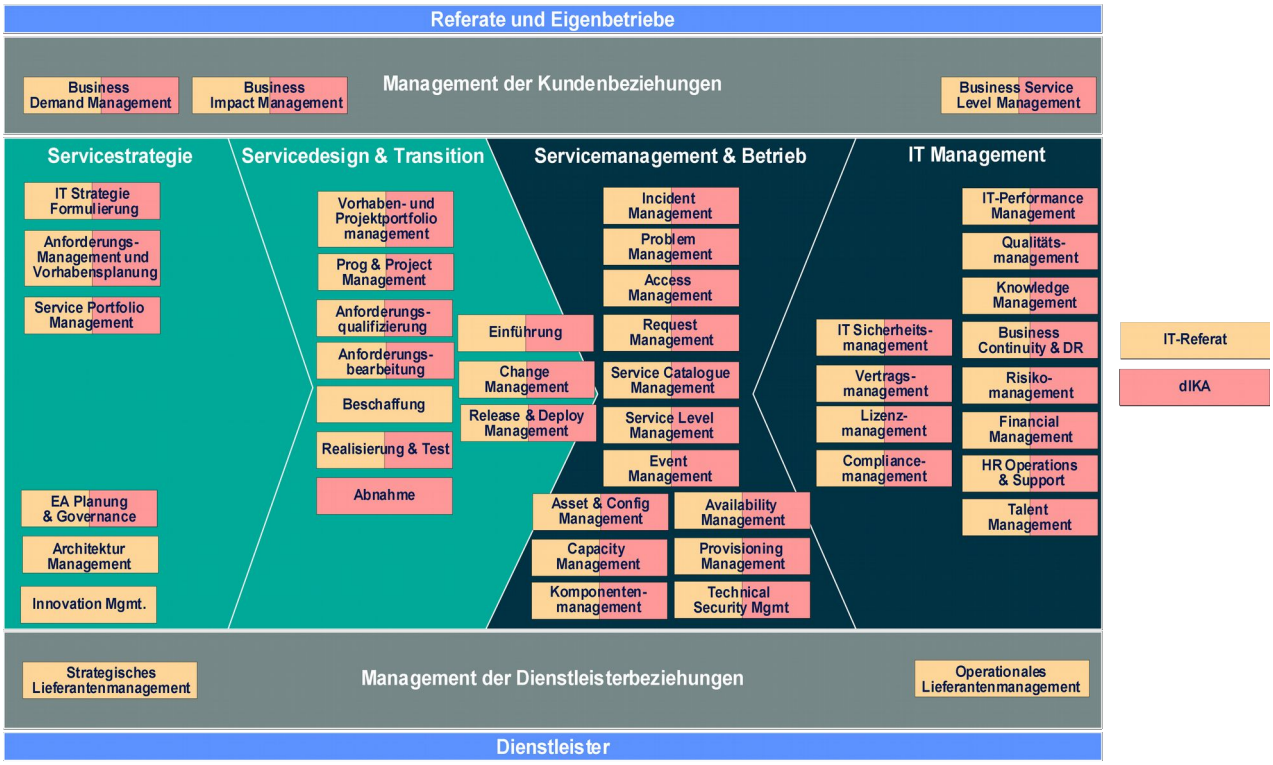


Abbildung 51: IT-Prozessschnittstellen Szenario 2

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4. Wirtschaftlichkeit der IT

Die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der IT muss im Wesentlichen durch den Abbau von ineffizienten Prozessen erfolgen. Da ein Großteil der doppelten Strukturen zwischen dIKA und dem IT-Referat erhalten bleibt, ist eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit nur im geringen Rahmen möglich.

5. Wandlungsfähigkeit

Prinzipiell lassen sich viele der Maßnahmen umsetzen. Die bisherige Erfahrung zeigt aber, dass mit stärkeren Widerständen, Verzögerungen und erhöhten Risiken zu rechnen ist. Das führt zu wenigen Veränderungen bei Prozessen und IT-Services, außer wo diese zwischen it@M und STRAC ablaufen. Abhängig von der Kooperation zwischen IT-Referat und den übrigen Referaten und Eigenbetrieben gibt es weiterhin Unterschiede bei genutzten Werkzeugen, Informationsflüssen, Erfahrungsaustausch und Kommunikation. Die Entwicklung des „Wir sind eine IT“Gedankens wird gebremst.

6. Umsetzungsrisiken

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 nur teilweise eingeleitet. Durch die Führung des(r) IT-Referenten(in) können Entscheidungswege innerhalb der IT verkürzt und Investitionen effektiver eingesetzt werden. Die Beibehaltung der dIKAs in den Referaten und Eigenbetrieben wird weiterhin zu Kompromisslösungen in der IT führen. Die Komplexität der zweistufigen Serviceerbringung bleibt bestehen und damit auch Potenziale für Barrieren zwischen Fachlichkeit und IT. Ein wirksames IT-Performance Management zur dauerhaften Ausrichtung der IT lässt sich nur schwer bis gar nicht umsetzen.

Bewertung Szenario 3 – IT-Referat für die gesamte IT der LHM (dIKAs, it@M und STRAC)

1. Leistungsfähige IT

Die Qualität der Leistungen der IT der LHM wird sich abhängig von Investitionen, Priorisierungen und Steuerung 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 gesamte IT getroffen werden. Durch ein IT-Performance Management unter einer Verantwortung können die nötigen Fähigkeiten für die effiziente und effektive Steuerung der IT aufgebaut werden und dauerhaft wirken.

Das IT-Referat kann durch Beratung der Referate und Eigenbetriebe auf die Optimierung von Dienstleistungen und Prozessen sowie weitere Synergien hinwirken bzw. selbstständig einleiten. Die gemeinsame Steuerung durch ein wirksames IT-Performance Management und die Verantwortung für das IT Budget beim IT-Referat unterstützen dies.

2. Nutzerzufriedenheit

Durch die Einrichtung der Kundencenter 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, historisch gewachsene Konfliktverhältnisse abzubauen bzw. zu beseitigen. Ohne eine Erhöhung der Qualität der IT-Services können die Bedürfnisse der Nutzer nicht befriedigt werden. Die Nutzerzufriedenheit steht in direkter Abhängigkeit zur Leistungsfähigkeit der IT.

3. Effiziente Unterstützung der Prozesse durch die Organisation

Die IT-Prozesse werden durch die Zusammenführung der 3 Häuser unter einer organisatorischen Einheit gebündelt. Die Anzahl an Schnittstellen wird deutlich verringert und die Effizienz erhöht. Für eine optimale Unterstützung der sind die Prozesse Service Portfolio Management, Vertragsmanagement, Lizenzmanagement, Compliance Management, Knowledge Management und Risikomanagement einzuführen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

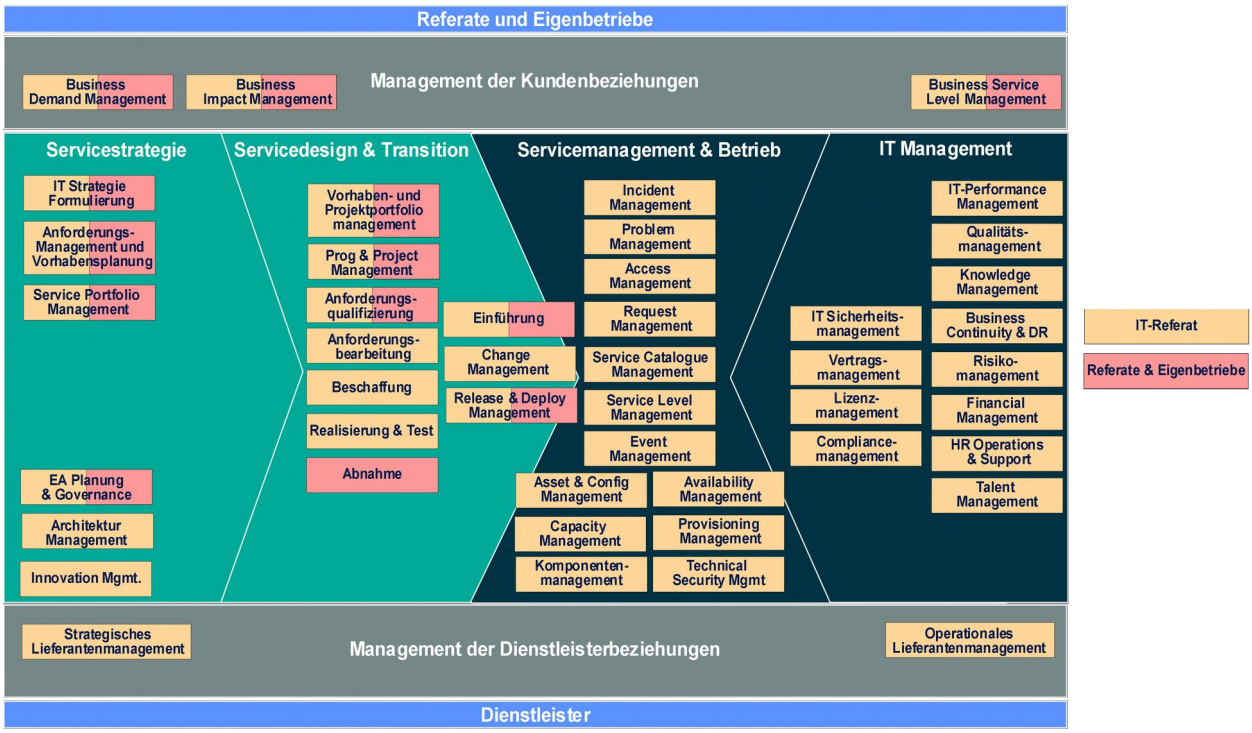


Abbildung 52: IT-Prozessschnittstellen Szenario 3

4. Wirtschaftlichkeit der IT

Die Wirtschaftlichkeit der IT kann durch den Abbau der doppelten Strukturen innerhalb des 3 Häusermodells erhöht werden. Durch die Konzentration der Prozessverantwortung auf eine Organisationseinheit können doppelte Strukturen vermieden und die Effizienz gesteigert werden.

5. Wandlungsfähigkeit

Die Maßnahmen können ohne Einschränkung umgesetzt werden. Es wird Veränderungen bei den Prozessen und IT-Services in der neuen IT-Organisation geben. Die Aufgaben des einzelnen Mitarbeitenden werden für den Großteil der IT-Schaffenden konstant sein. Aufgaben, die bisher informell ausgeführt wurden, werden in neuen oder bestehenden Rollen verankert. Es gibt keine Unterschiede innerhalb des IT-Referats bei Werkzeugen, Informationsflüssen, Erfahrungsaustausch und Kommunikation. Die Entwicklung des „Wir sind eine IT“-Gedanke wird voll entfaltet.

6. Umsetzungsrisiken

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 eines(r) IT-Referenten(in) können Entscheidungswege innerhalb der IT verkürzt und Investitionen effektiver eingesetzt werden. Die IT erhält mehr Verantwortung für die Gestaltung der IT mit Blick auf die Gesamtsituation der LHM, ohne die einzelnen Referate, Eigenbetriebe und Kleinsteinheiten zu vernachlässigen. Eine übergreifende Steuerung und zugehörige Transparenz der IT sind möglich. Die Einführung von Kundencentern, welche die gesamte IT gegenüber den Referaten und Eigenbetrieben repräsentieren, etabliert den Dienstleistungsgedanken. Es kann ein wirksames IT-Performance Management zur dauerhaften Ausrichtung der IT umgesetzt werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.14.3 Ausgestaltung der Zielorganisation zu Szenario 3

Die im Folgenden beschriebene Ausgestaltung der Organisation mit Blick auf das Szenario 3 ließe sich auf die übrigen Szenarien prinzipiell übertragen:

In Szenario 0 könnte die IT-Service Gesellschaft nach den gleichen Strukturen aufgebaut werden. Die Geschäftsleitung müsste dabei auf den Bedarf der Rechtsform angepasst werden.

In Szenario 1 und 2 könnten die Gremien und zusätzliche Funktionen wie Qualitätsmanagement und IT-Performance Management in die bestehenden Strukturen integriert werden. Es ist davon auszugehen, dass auch diese Funktionen wieder auf it@M, STRAC und die dIKAs verteilt würden und daher weitere Redundanzen entstünden. Die Wirksamkeit wäre dadurch eingeschränkt. Für it@M könnten die Zusammenlegung der Bereiche Betrieb und Infrastruktur und die Maßnahmen zum SAP-MKRw Competence Center im GBA umgesetzt werden.

Funktionen der IT-Einheiten:

Die Funktionen des IT-Referats ergeben sich aus den Prozessen, die von der LHM zum großen Teil schon umgesetzt werden. Die Kundencenter erbringen die IT-Services in organisatorischer Beziehung zu den Einheiten „Infrastruktur, Querschnittliche Anwendungen und Plattformen“ sowie „Querschnittsaufgaben“ und „Support“. Die Schnittstellen zu den Referaten und Eigenbetrieben bilden die Fachbereiche, Fachliche Koordinierungsstelle Key-User und Anwender.

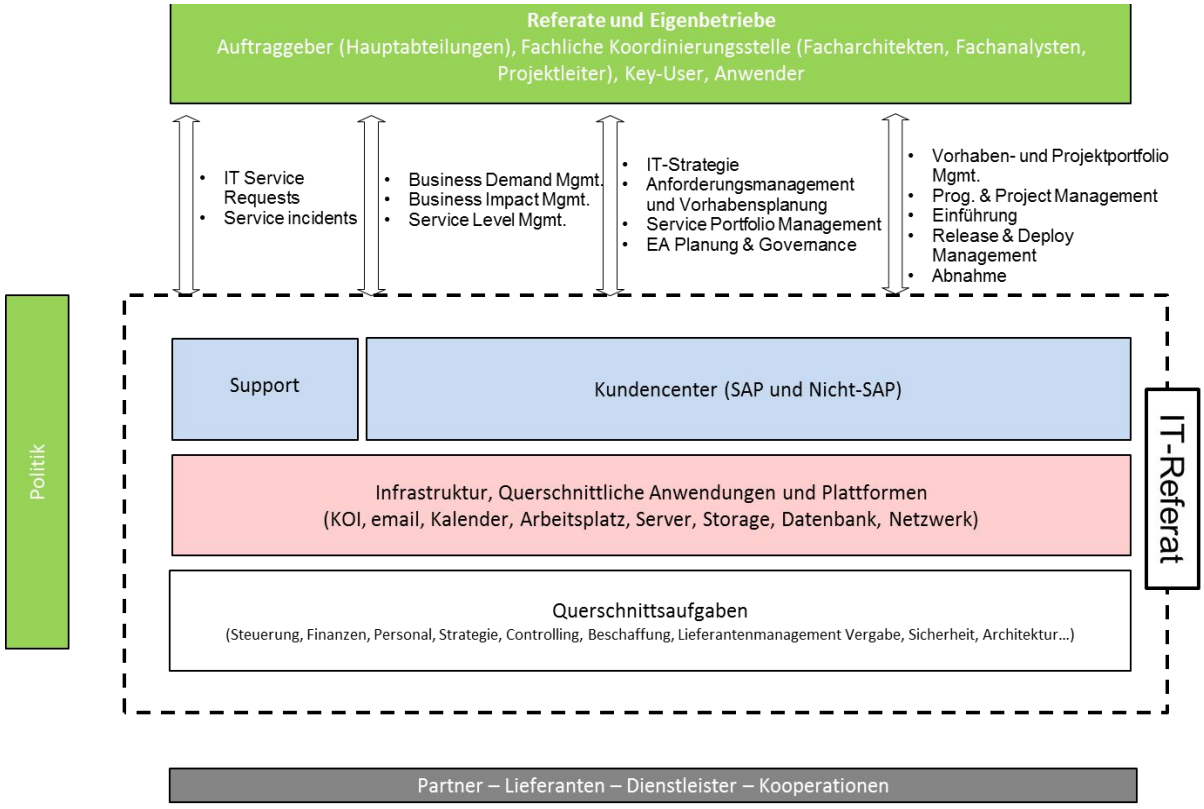


Abbildung 53: IT-Betriebsmodell

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Kundencenter:

Das Kundencenter ist für die Leistungserbringung gegenüber den Referaten und Eigenbetrieben verantwortlich. Das Kundencenter spiegelt die Aufteilung in Use-Run- und Change-Build- Prozesse wider. Der Zuschnitt der Kundencenter erfolgte an Hand der Berücksichtigung der fachlichen Besonderheiten sowie der Anzahl der zu betreuenden Anwender, Anzahl der zu betreuenden Anwendungen und Ähnlichkeit der Kundenanforderungen.

Die verschiedenen Referate wurden fünf Kundencentern zugeteilt. Aufgrund der fachlichen Bedeutung der Plattform SAP wurde ein eigenes Kundencenter SAP definiert. In dem SAP Kundencenter werden alle stadtweiten Leistungen zu SAP Basis, Anwendungsbetrieb, Entwicklung sowie das Customizing zu MKRw zusammengefasst.

Für den Bereich Personal bleibt die heutige Aufteilung mit der Organisationseinheit FTD-P Gruppe im POR bestehen. Die optimierten Ablaufprozesse und Aufgabenzuschnitte sind an die Anforderungen angepasst, so dass FTD-P mit schnellen Umsetzungszeiten und großer Kundennähe zu den Fachbereichen handelt. Das Personal von FTD-P sind SAP HCM-Modulspezialisten in der Bearbeitung und Leistung des monatlichen Zahltags (55.000 Entgeltempfänger, 100 Mio. Euro, kurzer Zeitraum). Das Customizing erfordert eine enge Verzahnung mit den operativen Prozessen. Entwicklungen für paul@ und der Basisbetrieb liegen im Kundencenter. Die Aufteilung für die Eigenbetriebe bleibt ebenfalls bestehen, kann aber zu einem späteren Zeitpunkt übernommen werden.

KC 1	KC 2	KC 3	KC 4	KC 5	KC 6 (SAP)
RBS (Verwaltungsdomäne)[13]	KVR	SOZ	POR	SKA	MKRw
			RGU	PLAN	@paula
			RAW	BAU	
			KULT	KOM	
			DIR (REV)	MK	
			IT-Referat	MHM	
				AWM	
				MSE	

Tabelle 30: Aufteilung der Referate auf die Kundencenter

[13] In Kapitel 6 wird auf die Situation des RBS im Hinblick auf das externe IT-Gutachten näher eingegangen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Die Kundencenter 1 bis 5 (nicht SAP) verantworten die folgenden IT-Funktionen:

Funktion	Aufgabenbeschreibung
Kunden-, Lieferanten- und Service Level Management	• Ansprechpartner und Betreuung der Fachbereiche, Referate und Eigenbetriebe • Pflege der Lieferantenbeziehung • Abschluss von Service Level Agreements (SLA) mit den Referaten und Eigenbetrieben • Sicherstellung, dass alle Vereinbarungen realisierbar und für beide Parteien zielführend sind • Überwachung der Service Levels und Reporting der Qualitätsparameter der SLAs an den Kunden
IT-Sicherheit	• Planung, Definition, Entwurf, Bereitstellung und Pflege der operativen IT-Sicherheit unter Einhaltung der städtischen Sicherheitsrichtlinien (Technical Security Management).
Projektmanagement	• Planung und Steuerung von Projekten (IT-Projekte bzw. IT-Teil bei Fachprojekten) • Statusberichterstellung für das IT-Gremium zu IT-Projekten
Application Management	• Management von Anwendungen und Bereitstellung der IT-Services über ihren gesamten Lebenszyklus; dazu gehört Problem-Management, Change-Management, Release-Management, Second & Third Level Support (Incident-Management), Betriebskoordination sowie Planung und Durchführung Systemwartung, Releasewechsel und Kapazitätserweiterung • fallbezogene Abstimmungen (ggf. konfliktäre Änderungen bei Vorhaben / Projekten / Wartung) mit Vorhaben / Projekt, Testmanagement und Fachseite (Referat, Eigenbetrieb)
IT-Lösungs- und -Architekturberatung	• Festlegung der Liefer- und Lösungsstrategie • Verantwortlich für die technische Spezifikation der Lösungen
Anforderungsmanagement	• Erhebung der nicht-funktionalen und technischen Anforderungen sowie Definition, Analyse, Spezifikation und Validierung der Kundenanforderungen
Entwicklung & Test	• Entwicklung referatsspezifischer Anwendungen, Customizing und Test von Anwendungen • referatsspezifische / gruppenweiten Clientkonfigurationen.

Tabelle 31: Funktionen Kundencenter (Non-SAP)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Das Kundencenter 6 (SAP) verantwortet die folgenden IT-Funktionen:

Funktion	Aufgabenbeschreibung
Applikation Management, technisches Management, Customizing & Entwicklung MKRw	• Management und Bereitstellung von MKRw (inkl. CAFM); dazu gehören Problem-Management, Change-Management, Release-Management, Second & Third Level Support (Incident- Management), Betriebskoordination und Planung und Durchführung Systemwartung, Releasewechsel und Kapazitätserweiterung
Technisches Management und Entwicklung paul@	• Management und Bereitstellung von Programmänderungen (kein Customizing); dazu gehören für die technischen Komponenten Problem-Management, Change-Management, Release-Management, Second & Third Level Support (Incident-Management), Betriebskoordination sowie Planung und Durchführung Systemwartung, Releasewechsel und Kapazitätserweiterung (analog der heutigen Aufteilung mit dem FTD-P Team im POR)
SAP Basisadministration	• Installation und Administration von den SAP-Systemen • Planung sowie Durchführung von SAP- und Datenbank-Upgrades bzw. -Updates • Monitoring sowie Optimierung der SAP-Systemlandschaft und deren Schnittstellen • Backup / Recovery
Servicemanagement, Vertragsmanagement, weitere Querschnittsthemen	• Ansprechpartner für die und Betreuung der Fachbereiche, Referate und Eigenbetriebe • Pflege der Lieferantenbeziehung • Abschluss von Service Level Agreements (SLA) mit den Referaten und Eigenbetrieben • Sicherstellung, dass alle Vereinbarungen realisierbar und für beide Parteien zielführend sind • Überwachung der Service Levels und Reporting der Qualitätsparameter der SLAs an den Kunden
IT-Lösungs- und -Architekturberatung	• Festlegung der Liefer- und Lösungsstrategie • Verantwortlich für die technische Spezifikation der SAP-Lösungen • Erstellung der SAP-Strategie in Abstimmung mit der FKS
IT-Sicherheit	• Planung, Definition, Entwurf, Bereitstellung und Pflege der operativen IT-Sicherheit unter Einhaltung der städtischen Sicherheitsrichtlinien (Technical Security Management).
Projekt Management	• Planung und Steuerung von Projekten (IT-Projekte bzw. IT-Teil bei Fachprojekten) • Statusberichterstellung für das IT-Gremium zu IT-Projekten

Tabelle 32: Funktionen Kundecenter (SAP)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Schnittstelle zwischen dem Business und der IT

Auf Seiten der Referate und Eigenbetriebe müssen entsprechende Rollen etabliert sein, welche die Schnittstelle zur IT bilden. Die folgende Tabelle 33 listet die typischen Rollen, die Schnittstellen zur IT haben.[14]

Rolle	Beschreibung
Business Manager	• Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsideen, Pflege der Geschäftsbeziehungen zu den Kunden (Bürger, Unternehmen, Partner) des Referats bzw. Eigenbetriebs
Business Architect (entspricht Facharchitekt)	• Modellierung, Dokumentation, Verifikation und Bewertung fachlicher (Ziel-) Architekturen
Business Analyst (entspricht Fachanalyst)	• Erhebung, Modellierung, Priorisierung, Spezifikation, Verifikation, Verwaltung von Anforderungen und Anforderungsänderungen, Modellieren von Business Cases
Business Process Owner	• Konzeption und kontinuierliche Verbesserung des Prozessablaufs und der Mechanismen zum Prozesscontrolling mit dem Ziel der bestmöglichen Prozessausführung
Key Service User	• Anwender mit tiefer Erfahrung im Umgang mit den IT-Services zur Ausführung der Geschäftsprozesse, die als Ansprechpartner für andere Anwender genutzt werden
Service User	• Anwender der IT-Services
Projektmanagement	• Projektleitung für rein fachliche Vorhaben / Projekte oder, in sinnvoller Zusammenarbeit mit IT-Projektleitern, für Vorhaben / Projekte mit Anteilen auf Seiten der Referate bzw. Eigenbetriebe und der IT

Tabelle 33: Rollen mit Schnittstelle zur IT

Aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben, Größen und Organisationsstrukturen der Referate und Eigenbetriebe wird es Unterschiede in der Ausprägung und Besetzung dieser Rollen geben. In kleineren Einheiten werden Key User und Business Process Owner auf einer Person vereint sein, große Referate pflegen eine Key User Community, die ausschließlich in der Sachbearbeitung tätig ist. Mit Ausnahme für die Service User, die über den Service Desk mit der IT in Kontakt treten, muss das Business festlegen, wie die Schnittstelle bei den übrigen Prozessen auf seiner Seite ausgestaltet ist (Abstimmung der IT-Strategie, Anforderungen zur Änderung von IT-Services, Reporting zur IT-Service Performance im Betrieb, Eskalationen etc.). Sinnvoll ist die Einrichtung einer Fachlichen Koordinierungsstelle (FKS), in der die Facharchitekten(innen), Fachanalysten(innen) und Projektleitung angesiedelt sind. Jedes Referat und jeder Eigenbetrieb muss eine FKS besitzen, welche die folgenden Aufgaben wahrnimmt:

- Qualitätssicherung (Prüfung / Test, Freigabe / Abnahme) von Konzepten, Lösungen, Anwendungen
- Aufnahme, Bündelung und Priorisierung von Anforderungen, übergreifend über alle nutzenden Abteilungen im Rahmen der Anforderungserhebung
- Bearbeitung komplexer Anfragen im Rahmen der Anwenderbetreuung (Fachlicher SecondLevel Support)

[14] Für eine ausführliche Rollenbeschreibung wird auf die Standard ITIL-Literatur verwiesen. Zusätzlich sind die Ergebnisse des IT-Rollenassessments (s. KOWE-M1) zu berücksichtigen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- Steuerung im Sinne der Koordination der ausführenden Einheiten im Kundencenter. Darunter fallen Planung und Koordinierung der Systemwartung, Erstellung und Koordinierung der Änderungsaufträge (CRs), Prüfung von Änderungen und fachliche Tests, fachliche Abnahme von Änderungen, die fachliche Freigabe von zentralen Verarbeitungsläufen, Prüfung dass die angeforderten Änderungen im Businessprozess zur Anwendung kommen und die Pflege der Key User Community.
- Steuerung / Koordinierung von Vorhaben. Darunter fallen Analyse und Prüfung von Anforderungen und Konzepten, Steuerung der Entwicklung und Optimierung der Lösungskonzepte, Mitwirkung bei Entwicklung und Optimierung der Anwendungen und Steuerung und Planung der referatsinternen Ressourcen (Abnahmetest, Rollout, Schulung).
- Unterstützung bei der Erstellung der Business Strategie des Referats durch Bedarfserhebung in den Abteilungen, Informationen zu Produktentwicklungen, gemeinsame Bewertung von Produktentwicklungen mit der IT, Abstimmung der Businessstrategie mit der IT-Strategie (inkl. Mitwirkung), übergreifendes Geschäftsprozessmanagement, Mitwirkung bei der Erstellung von technischen Roadmaps für die wichtigen Anwendungen, Erstellung der fachlichen Roadmaps im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Businessprozesse (abgestellt auf die Businessstrategie) und Einbringen von Vorhaben in die Vorhabensplanung
- Planung von Budgets für Vorhaben, Projekte und Roadmap-Aktivitäten

Für die Stadtkämmerei und das POR sind jeweils eigenständige fachliche Koordinierungsstellen für MKRw bzw. paul@ einzurichten, um die Koordination und Abstimmung der fachlichen Anforderungen an die SAP-Lösungen zu adressieren. Darin sind spezialisiert Facharchitekten(innen) und Fachanalysten(innen) und Key User für die SAP-Anwendungen mit folgenden Aufgaben angesiedelt:

- Qualitätssicherung der Funktionsfähigkeit bestehender SAP Anwendungen
- Aufnahme, Bündelung und Priorisierung von Anforderungen an die SAP-Anwendungen – übergreifend über alle nutzenden Referate und Eigenbetriebe im Rahmen des Anforderungsmanagements; dies betrifft auch Schnittstellen zu angebundenen Anwendungen / Systemen und „SAP-nahe“ Anwendungen und Systemen.
- Bearbeitung komplexer Anfragen im Rahmen der Anwenderbetreuung (fachlicher Second Level Support. Für paul@ beinhaltet dies die operative Durchführung / Steuerung von Abrechnungsläufen inklusive des dazu erforderlichen Customizings Arbeiten, um einen schnellen, geregelten Ablauf zu unterstützen.
- Steuerung der ausführenden Einheiten im Kundencenter. Darunter fallen Planung und Koordinierung der Systemwartung, Erstellung und Koordinierung der Änderungsaufträge (CRs), Umsetzung / Prüfung von Änderungen und fachlichen Tests, fachliche Abnahme von Änderungen, die fachliche Freigabe von zentralen Verarbeitungsläufen und die Pflege der Key User Community.
- Steuerung / Koordinierung von Vorhaben. Darunter fallen Analyse und Prüfung von Anforderungen und Konzepten, Steuerung der Entwicklung und Optimierung der Lösungskonzepte, Mitwirkung bei Entwicklung und Optimierung der Anwendungen sowie Steuerung und Planung der referatsinternen Ressourcen (Abnahmetest, Rollout, Schulung).
- Unterstützung bei der Erstellung der Businessstrategie des Referats durch stadtweite Bedarfserhebung in den Abteilungen, Informationen zu Produktentwicklungen, gemeinsame Bewertung von Produktentwicklungen mit der IT, Abstimmung der Businessstrategie mit der IT-Strategie (inkl. Mitwirkung), Unterstützung beim übergreifenden Geschäftsprozessmanagement, Mitwirkung bei der Erstellung von technischen Roadmaps für die wichtigen Anwendungen, Erstellung der fachlichen Roadmaps im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Businessprozesse (abgestellt auf die Businessstrategie) und Einbringen von Vorhaben in die Vorhabensplanung.

Für Abstimmungen von Abhängigkeiten zwischen SAP und den übrigen IT-Services sollte eine regelmäßige Kommunikation mit der „allgemeinen“ fachlichen Koordinierungsstelle des jeweiligen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Referats stattfinden, z. B. durch Teilnahme bei Planungs- und Statusbesprechungen und Austausch von Berichten. Im Falle von Vorhaben mit SAP und Non-SAP-Bestandteilen sollte ein Ausschuss mit Vertretern beider Bereiche unter Leitung der fachlichen Koordinierungsstelle mit dem Hauptanteil am Vorhaben gebildet werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Support:

Der Bereich Support beinhaltet den Service Desk und die Arbeitsplatzdienste. Der Service Desk sorgt für die schnellstmögliche Wiederherstellung des definierten Betriebszustands eines Service. Neben Störungen werden auch alle Anfragen (Service Request) der Anwender über das Service Desk erfasst, erste Hilfestellung geleistet und gegebenenfalls die weitere Bearbeitung in den nachgelagerten Supporteinheiten koordiniert. In der Funktion Service Desk werden die qualifizierten Service Desks der dIKAs und der Service Desk aus dem Geschäftsbereich Betrieb (it@M) gebündelt. Eine inhaltliche Fokussierung von Teilen des Service Desks auf die Referate und Eigenbetriebe sollte weiter betrieben werden. Eine räumliche Zusammenfassung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist Anfangs nicht nötig, sollte aber ein mittelfristiges Ziel sein.

Die Arbeitsplatzdienste verantworten die Betreuung sämtlicher Arbeitsplätze und den Second Level Support für diesen Bereich.

Der Support verantwortet die folgenden IT-Funktionen:

Funktion	Aufgabenbeschreibung
Service Desk	• Zentrale Anlaufstelle zur Meldung von Störungen und Serviceanfragen oder Problemen • Incidents, Problems und Service Requests • Weiterleitung der Incidents und Problems an die zuständige Bearbeitungsstelle
Arbeitsplatzdienste	• Second Level Support bei Störungen und Anfragen zu Arbeitsplatzdiensten • Bereitstellung und Betreuung sämtlicher Arbeitsplätze
Service Level Management	• Beratung von Kunden • Abschluss von SLAs für die bereitgestellten IT-Services (Arbeitsplatz) • Reporting der Qualitätsparameter der SLAs an den Kunden

Tabelle 34: Funktionen Support

Schnittstelle zum Support sind die Endanwender sowie die Key User. Der Anwender kann Service Requests zu IT-Services stellen. Die Key User agieren im Referat und Eigenbetrieb als Fachexperten für bestimmte Anwendungen und decken für diese Anwendungen den First Level Support ab. Des Weiteren kann der Key User Incidents, Problems und Service Requests direkt im Ticketsystem einpflegen.

Die Zentralisierung des Service Desks wird sich positiv auf die Zufriedenheitsbefragung der Mitarbeitenden der LHM auswirken, da sich die Qualität des Supports kontinuierlich steigern wird aufgrund der Nutzung von Synergieeffekten und Kanalisierung des vorhandenen Wissens der Mitarbeitenden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Infrastruktur- und Basisservices:

Infrastruktur- und Basisservices stellt die Hardware, Software, Plattformen sowie baulichen Einrichtungen für den Betrieb von allen IT-Services bereit. Zur Hardware gehören die Rechentechnik (z. B. Storage-Systeme), die Netzwerktechnik (z. B. Switches), Peripheriegeräte (z. B. Drucker) sowie Geräte zum Betrieb der Hardware (z. B. Racks). Bestandteil der Infrastruktur- und Basisservices ist die Systemsoftware (z. B. Betriebssystem) und Plattformen (z. B. Java-Umgebung). Außerdem verantwortet Infrastruktur- und Basisservices bauliche Einrichtungen die speziell für die Informationstechnik ausgestatteten Räumlichkeiten (z. B. Rechenzentrumsgebäude). Es werden die Vorhaben und Projekte zur Entwicklung und Veränderung der verantworteten Bereiche umgesetzt und die Wartung, Pflege und das LifeCycle-Managements. Infrastruktur- und Basisservices setzt sich aus den Bereichen Werkzeuge & Infrastruktur und Betrieb von it@M zusammen.

Infrastruktur- und Basisservices verantwortet die folgenden IT-Funktionen:

Funktion	Aufgabenbeschreibung
Rechenzentrum, Infrastruktur und Netze	• Betrieb der kommunikationstechnischen Netzinfrastruktur in den städtischen Datacentern • Netzsteuerung, Netzanalyse, Fehlermanagement • Betrieb aller TK- und Call-Center-Anlagen • Bereitstellung und Betrieb von Mobilfunk-, Netzwerk-, Telefon- und DSL-Anschlüssen • Planung, Definition, Entwurf, Bereitstellung und Pflege der städtischen Standards für die Netzinfrastruktur
Server und Storage	• Bereitstellung der zentralen Server-Infrastruktur einschließlich des serverbasierten Infrastrukturservices wie File- und Terminalserver, Datensicherung, Datenbanken, Systemmanagement, Middleware, Mail, Kalender und Webservices
Identity und Security	• Planung, Definition, Entwurf, Bereitstellung und Pflege der operativen Security unter Einhaltung der städtischen Policies • Betrieb und Bereitstellung von externen Zugängen, Verzeichnisdiensten und Identity-Management-System
Desktop und Mobile	• Bereitstellung sämtlicher Arbeitsplätze inkl. mobile Devices, von Basissoftware für Bürokommunikation und Terminal-Services • Bereitstellung und Betrieb von Mobilfunk-, Netzwerk-, Telefon- und DSL-Anschlüssen • Entwicklung, Test und Bereitstellung von LiMux und Windows Clients
Datenbanken, Middleware und Portale	• Bereitstellung von Datenbanken, Systemmanagement, Middleware, DMS, Portal- und CMS-Services
Entwicklung, Plattform und Test (Non-SAP)	• Bereitstellung und Management von Entwicklungs- und Testumgebung, Plattformen (Non-SAP), Referenzarchitekturen, Werkzeugen, „Produktionsstraßen“ für die Entwicklung

Tabelle 35: Funktionen Infrastruktur- und Basisservices

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Querschnittsaufgaben:

Querschnittsfunktionen sind Dienste, die in unterschiedlichen Abteilungen im IT-Referat stets in ähnlicher oder gleicher Form anfallende Aufgaben unterstützen und Dienste welche die Steuerung und Kontrolle der IT gewährleisten. Die Querschnittsaufgaben umfassen das gesamte Aufgabenspektrum von STRAC sowie die Strategie des Eigenbetriebs und des Bereichs Zentrale Dienste von it@M (s. Tabelle 36). Neu einzuführen ist die Funktion des IT-Performance Managements.

Funktion	Aufgabenbeschreibung
IT-Performance Management	• Unterstützung des(r) Referenten(in) bei der Steuerung zur Verbesserung der Gesamtperformance der LHM IT
IT-Sicherheit und Risikomanagement	• zentrale Verantwortung für die IT-Sicherheit • Planung, Einrichtung und Steuerung einer Sicherheitsorganisation für die IT • Erstellung und Fortschreibung strategischer Konzepte für die IT-Sicherheit • Fortschreibung der ITK-Sicherheitslinien, IT-Sicherheitsvorgaben, IT-Sicherheitsziele • Überprüfung der operativen Einhaltung der IT Security Policy • Risikomanagement und Audits
IT-Strategie	• zentrale Verantwortung für die IT-Strategie • Erstellung und Fortschreibung der IT-Konzepte von gesamtstädtischer Bedeutung • Planung des Portfolios von IT-Services und Abstimmung mit der Finanz- und Personalplanung
IT-Controlling	• stadtweites strategisches IT-Controlling • Durchführung Projekt externes Controlling • Unterstützung bei der Durchführung des Leistungscontrollings • Durchführung Abteilungscontrolling
Vorhabens- und Projektportfoliomanagement	• verantwortlich für den zentralen gesamtstädtischen Vorhabensplan inkl. Qualitätssicherung
Multiprojektmanagement	• stadtweite Steuerung der rollierenden Planung und Repriorisierung • Management von Engpassressourcen und Abhängigkeiten • Koordination von voneinander abhängigen und referatsübergreifenden Vorhaben
stadtweites Projekt-management	• Planung und Überwachung großer und referatsübergreifender Projekte bzw. Programme und kleiner stadtweiter und strategischer IT-Projekte • Optimierung operatives Projektmanagement (Projektcoaching / Training)
IT-Prozesse,	• Planung, Definition und Fortschreibung stadtweite Prozesse

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Funktion	Aufgabenbeschreibung
Qualitätsmanagement und Methodik	• Qualitätssicherung der stadtweiten Prozesse • Planung, Definition, Ausarbeitung und Fortschreibung stadtweiter Methodik • Wissensmanagement
Enterprise Architecture Management und Configuration Management	• strategische Steuerungsaufgabe für die Ausrichtung von Fachaufgaben und IT inkl. KVP • verantwortlich für die mittel- und langfristige Weiterentwicklung der Technologielandschaft • Analyse, Gestaltung und Definition von Fach- und IT-Architekturen
Servicekatalog- und Serviceportfoliomanagement	• verantwortlich für den Servicekatalog und das Serviceportfoliomanagement inkl. Qualitätssicherung
Innovationsmanagement	• Marktbeobachtung, Marktanalysen, Produktanalysen • Koordination von Initiativen in den Kundencentern und im Bereich Infrastruktur- und Basisservices zur Planung und Umsetzung von Innovationen
Vertrags-, Lieferanten- und Lizenzmanagement	• Ansprechpartner für und Betreuung der Fachbereiche, Referate und Eigenbetriebe • Pflege der Lieferantenbeziehung • Definition, Vereinbarung, Überwachung und Verbesserung von SLAs
Organisationsmanagement	• Organisationsentwicklung • organisatorische Festlegungen zur Aufbau- und Ablauforganisation
Personalmanagement	• 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 Fachkarrieremodellen für den IT-Bereich in Zusammenarbeit mit dem POR • übergreifende Planung von Schulungen • Ausbildungs- und Fortbildungsmanagement in

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Funktion	Aufgabenbeschreibung
	Zusammenarbeit mit dem POR
Veränderungsmanagement	• Planung und Erstellung eines Veränderungskonzepts sowie von Kommunikationsplänen, Veranstaltungen und Workshops • Identifikation der relevanten Stakeholder im Veränderungsprozess • Unterstützung bei Widerständen und Konflikten
Haushalt	• Konsolidierung der referatsinternen Bedarfe • Überleitung in den Produkthaushalt • Vorbereitung und Moderation der Abstimmungen zur Haushaltsaufstellung • mittelfristige Finanzplanung
Buchhaltung	• Erfassung und Bewertung von Zugängen ins Anlagevermögen, Buchung der Abschreibungen, Buchung der Änderungen und der Abgänge aus dem Anlagevermögen
Referatscontrolling	• interne Controllingfunktionen • Reporting an zentrales IT-Controlling
Beschlusswesen	• Fertigung von IT-Beschlussentwürfen inkl. sämtlicher damit zusammenhängender Abstimmungen
Beschaffung und Vergabe	• Bearbeitung und Prüfung interner Beschaffungsanträge für Produkte und Dienstleistungen • Evaluierung neuer Lieferanten und Verträge • Vertragsverhandlung und Vertragsabschlüsse mit Lieferanten • Durchführen regelmäßiger Vertragsverlängerungen bei gleichzeitiger Beurteilung, ob diese Verträge noch immer relevant sind
Compliance und Recht	• 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	• Sicherstellung der Chancengleichheit von Frauen und Männern • Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie • Anlauf- und Beschwerdestelle zur Vermeidung von Diskriminierung und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz

Tabelle 36: Querschnittsfunktionen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Auswirkungen auf stadtweite IT-Prozesse:

Die neue Organisationsstruktur der IT bringt verhältnismäßig geringe Auswirkungen auf die bestehenden stadtweiten Prozesse mit sich, die sich im Wesentlichen auf die Schnittstellenanpassungen und die somit geänderte Zuständigkeitsverteilung einschränken lassen (vgl. Abbildung 52 und Abbildung 50).

Die wohl signifikantesten Änderungen ergeben sich im Bereichder Serviceerbringung die nun von zweistufig auf einstufig wechselt und den Prozessablauf vereinfachen wird. Durch die Aufteilung der Verantwortung der dIKAs auf die FKS und das IT-Referat, wird eine klarere Grenze zwischen IT und Nicht-IT geschaffen.

So werden beispielsweise die Zulieferungen der Referate und Eigenbetriebe zu der Vorhabensplanung nun durch die FKS in Zusammenarbeit mit dem Kundencenter erfolgen.

Das Kundencenter wird die Abnahmetests der dIKAs (nicht Endabnahme der FKS bzw. der Fachbereiche) sowie die spezifischen und erforderlichen Anpassungen der zentral bereitgestellten Leistungen vornehmen.

Der Incident-Prozess kann nun einstufig im Ticketsystem assyst abgebildet werden und durch den zentralen Service Desk ist mit kürzeren Bearbeitungszeiten zu rechnen, die zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.14.4 Aufbauorganisation des IT-Referats

Das IT-Referat untergliedert sich in Referatsleitung, Geschäftsleitung und die Hauptabteilungen IT-Strategie, IT-Prozesse und IT-Controlling (IT-SPC), Kundencenter (KC) sowie Infrastruktur-, Basisservices und Support (IBS).

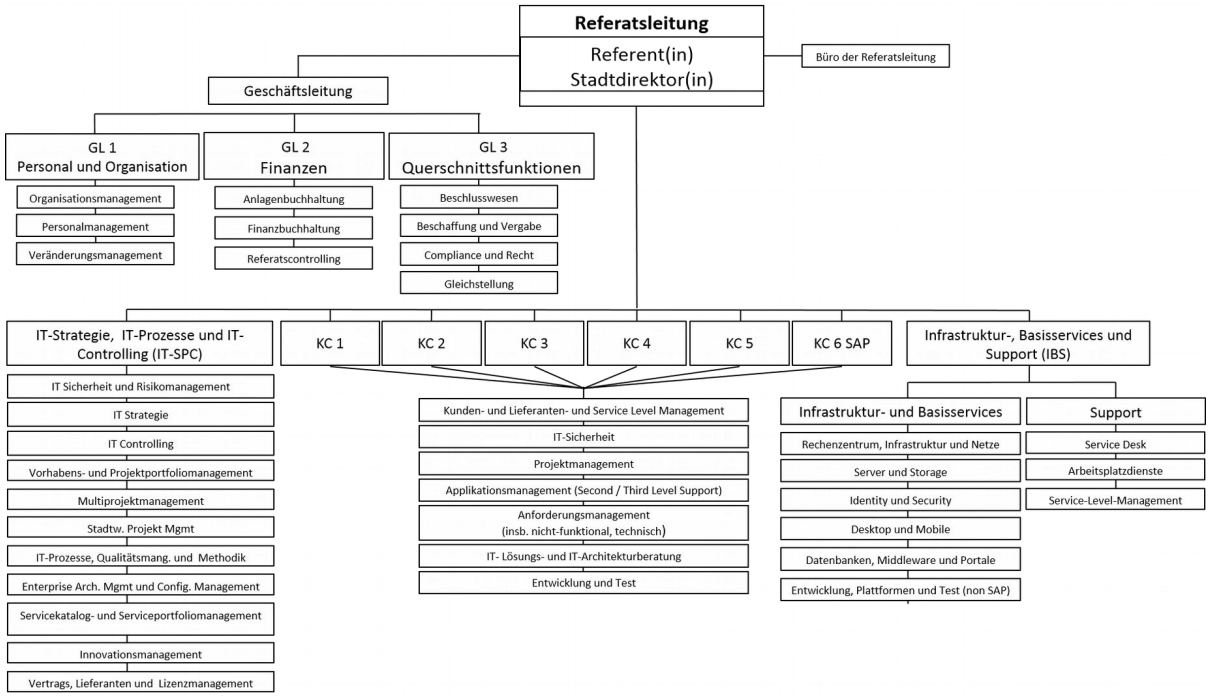


Abbildung 54: Organigramm IT-Referat

Referatsleitung:

Das IT-Referat wird vom Referent / der Referentin und dem Stadtdirektor / der Stadtdirektorin geführt. Die Referatsleitung nimmt die Rolle eines CIOs wahr mit dem Fokus auf „Run the Business“ Sicherstellung des störungsfreien Betriebs des IT-Systeme), „Change the Business“ (moderne IKT für das Unternehmen aufzeigen, um stetig Innovationen vorantreiben) und „Engineer the Business“ (Prozessoptimierung auf Basis der Möglichkeiten moderner IKT). Für die Umsetzung verantwortet sie die Hauptabteilungen IT-SPC, KC und IBS. Das Büro der Referatsleitung (s. Umsetzungsprojekt IT-Performance Management „IT-Performance Management Büro“) unterstützt die Arbeit der Referatsleitung im Aufbau und der Etablierung eines wirksamen IT-Performance Managements und dient als Ansprechpartner für alle Angelegenheiten, die die Referatsleitung betreffen.

Hinweis: Der neuen Rolle des CIO wird eine sehr umfangreiche Verantwortung und Entscheidungskompetenzen über die gesamte IT der LHM übertragen. Um die IT-Interessen aus gesamtstädtischer Sicht als Querschnittsreferat in angemessener Form zu vertreten, sollte die Rolle durch eine(n) geeigneten Kandidaten(in) mit tiefreichendem IT-Wissen („IT-ler“) besetzt werden. Es besteht das Risiko, dass durch eine ungeeignete Besetzung der Rolle Fehlentscheidungen getroffen werden, die ggf. sehr negative Auswirkungen auf die IT-Leistungen der LHM bzw. auf die neue IT-Organisation haben. Als Vertretung sollte der Stadtdirektor / die Stadtdirektorin ebenfalls ausreichend tiefes IT-Wissen besitzen und für die Aufgabe insbesondere in den ersten Jahren freigestellt sein, also keine Verantwortung für eine Hauptabteilung wahrnehmen.

Die Rolle CIO wird bei der Ausarbeitung der neuen Organisationsstruktur mitgestalten und mitarbeiten, bevor die neue IT-Organisation das 3 Häusermodell offiziell ablöst.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Geschäftsleitung:

Die Geschäftsleitung des IT-Referats verantwortet die Verwaltungsthemen des Referats. Dazu zählen die Geschäftsbereiche Personal und Organisation, Finanzen und Querschnittsfunktionen. Die Abteilung Personal und Organisation gliedert sich in die Funktionen Organisationsmanagement, Personalverwaltung und Veränderungsmanagement. Die Abteilung Finanzen besteht aus den Funktionen Haushalt, Buchhaltung und Referatscontrolling, und die Abteilung Querschnittsfunktionen aus Beschlusswesen, Beschaffung und Vergaben, Compliance und Recht und Gleichstellung.

Hauptabteilung 1: IT-Strategie, IT-Prozesse und IT-Controlling (IT-SPC)

Die Hauptabteilung 1 verantwortet die IT-Strategie, IT-Prozesse und das IT-Controlling und untergliedert sich in die Funktionen IT-Sicherheit und Risikomanagement, IT-Strategie, IT-Controlling, Vorhabens- und Projektportfoliomanagement, Multiprojektmanagement, stadtweites Projektmanagement, IT-Prozesse / Qualitätsmanagement / Methodik, Enterprise Architecture Management / Configuration Management, Servicekatalog- und Serviceportfoliomanagement, Innovationsmanagement, Vertrags-, Lieferanten- und Lizenzmanagement.

Hauptabteilung 2: Kundencenter

In der Hauptabteilung 2 befinden sich die Kundencenter, die für die Leistungserbringung gegenüber den Referaten und Eigenbetrieben verantwortlich sind.

Im Kundencenter werden die Funktionen Kunden-, Lieferanten- und Service Level Management, IT-Sicherheit, Projektmanagement, Applikationsmanagement, Anforderungsmanagement, IT-Lösungs- und Architekturberatung und Entwicklung und Test wahrgenommen.

Die Referate und Eigenbetriebe teilen sich auf sechs KC´s auf. Das Kundencenter spiegelt die Aufteilung nach Use- / Run- und Change- / Build-Prozessen wider.

Das Kundencenter für SAP spiegelt die Querschnittsfunktionen der SAP-Plattform über alle Bereiche der Stadt wider und interagiert in dieser Querschnittsfunktion sowohl mit allen KCs als auch mit allen FKS der Referate, was z.B. eine zentrale Anforderungsbearbeitung (auch fachlich) durch das KC SAP erforderlich macht (Integrationsverantwortung).

Hauptabteilung 3: Infrastruktur-, Basisservices und Support (IBS)

Die Hauptabteilung 3 verantwortet die Entwicklung und den Betrieb von Basisdiensten, querschnittlichen Anwendungen und Werkzeugen und stellt den Support für die gesamtstädtische IT sicher. Zu dem Bereich Infrastruktur- und Basisservice zählen die Funktionen Rechenzentrumsinfrastruktur und Netze, Server und Storage, Identity und Security, Desktop und Mobile, Datenbanken, Middleware und Portale, Entwicklung, Plattformen und Test (Non-SAP).

Die Funktion Support beinhaltet den Service Desk, die Arbeitsplatzdienste und das Service Level Management.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.14.5 Gremien und Boardstruktur des IT-Referats

Die Einbindung von allen relevanten Interessensgruppen und eine abgestimmte Steuerung erfolgt über eine Boardstruktur. Die vorhandenen Gremien und Boards sind an die neue Organisationsstruktur anzupassen. Die aufgeführten Rollen sind teilweise in der LHM nicht vorhanden oder durch vorhandene Rollen abgedeckt. Die Zuordnung wird im Kapitel zur Reifegradbewertung durchgeführt.

Die Steuerung der IT findet an verschiedenen Stellen bezogen auf die unterschiedlichen Prozesse statt. Für die effektive und effiziente Steuerung sind in der Regel unterschiedliche Teilnehmerkreise erforderlich. Dementsprechend werden Gremien und Boards etabliert, die in der jeweils erforderlichen Zusammensetzung diese Steuerungsaufgaben wahrnehmen. Der Gutachter empfiehlt die Einrichtung der folgenden acht Boards und Gremien, die sich als eine sinnvolle Struktur zur Steuerung von IT-Organisationen mit der Größe der LHM IT erwiesen haben.

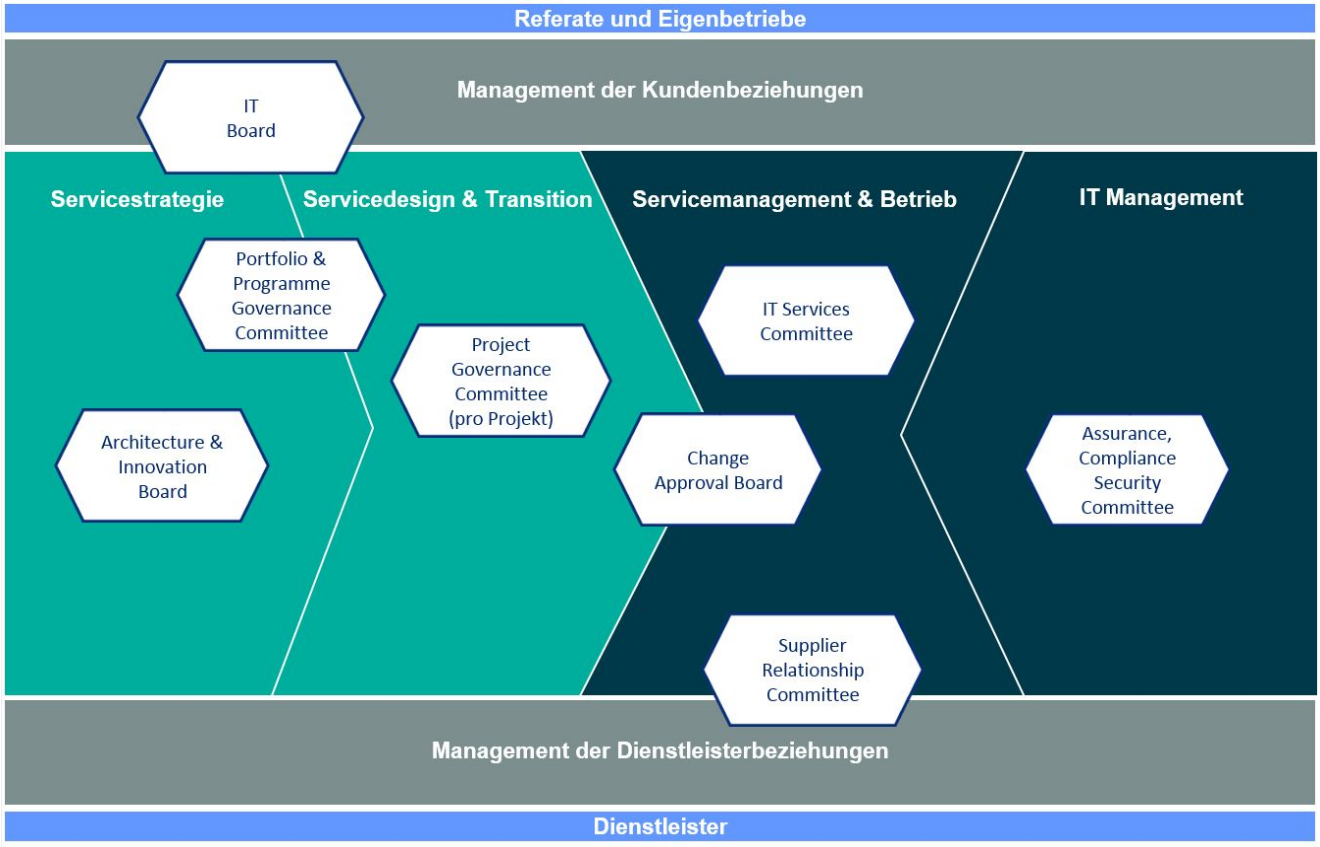


Abbildung 55: Wirkungsbereiche der Boards und Gremien

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

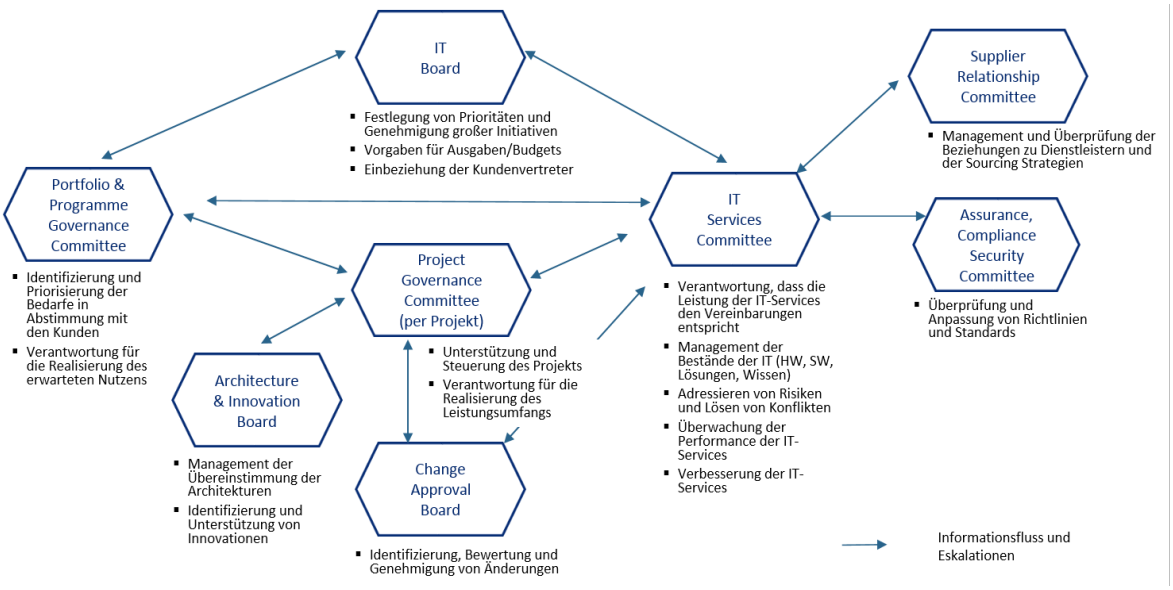


Abbildung 56: Wirkungsbereiche und Zusammenspiel der Boards- und Gremien

IT-Board

Verantwortlichkeit	• Gesamtleitung für das IT-Referat • Planung IT-Budget (Haushaltsplanung) • Genehmigung der wichtigsten IT-Ausgaben innerhalb des IT-Budgets • IT Jahresplanung	**Empfohlen Teilnehmer**	• IT-Referent/in (CIO) • Direktor/in IT-Referat • Leitung KCs • Leitung IT-SPC • Leitung IBS • Lead Architect • Referatsbüro („Büro des CIO“)
Inputs	• Referatsstrategien und Roadmaps • Anträge auf gewünschte IT-Investitionen über einem definierten Wert • IT-Card • SLA / OLA Service-Reports	**Outputs**	• Entscheidungen im Bezug auf wichtige strategische IT-Investitionen • Genehmigung der IT-Strategie • Management-Maßnahmen in Bezug auf wichtige Programme
Aufgaben	• Bestimmung des IT-Gesamtinvestitionsniveaus basierend auf den Anforderungen der Referate und der finanzieller Situation der LHM • Überprüfung der IT-Card • Priorisierung von Vorhaben • Genehmigung von Vorhaben mit einem hohen Investitionsvolumen • Review & Genehmigung der IT-Strategie • Prüfung und Genehmigung von wesentlichen Änderungen bei wichtigen Vorhaben • Projektstatusbericht bei bedeutenden Projekten • Überprüfung von wesentliche Änderungen an IT-Standards, die finanziellen oder organisatorischen Auswirkungen haben	**Eskalation**	**Eskalation von:** • Portfolio & Programme Governance Board • IT Services Board • Architektur & Innovation Board • Assurance, Compliance & Security Board **Eskalation an:** • IT-Ausschuss (Stadtrat)
Frequenz	Monatlich		

Abbildung 57: IT-Board

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Portfolio & Program Governance Committee

Verantwortlichkeit	• Genehmigung von IT-Investitionen die im Haushaltsplan enthalten sind und einem definierten Wert (Empfehlung: 2 Mio.) nicht überschreiten • Ausrichtung der Programme auf die IT-Strategie • Performance des gesamten IT-Portfolio	Empfohlene Teilnehmer	• IT-Referent/in (CIO) • Leitung IT-SPC • Leitung KCs • Leitung IBS • Programm Manager(s) • Lead Architect • Leitung Finanzen
Inputs	• SLA / OLA Serviceberichte • IT-Programm Risiken, Probleme und Vorteile • Neue Projektvorschläge und Business Cases	Outputs	• Genehmigt Vorschlag für Projekte / Programme • Priorisiert Vorschläge für Projekte / Programme • Performance-Verbesserungsmaßnahmen • Auflösung von eskalierte Konflikte
Aufgaben	• Review, Genehmigung und Priorisierung von IT-Investitionsentscheidungen • Erstellung von Roadmaps zu Programmen und Investitionen • Beaufsichtigung der Lieferung des Portfolios von Programmen und Projekten • höchste Eskalationspunkt für Programmfragen • Prüfung und Genehmigung großer Investitionen in bestehende Dienste	Eskalation	**Eskalation von:** • Project Governance Comittee • Architecture & Innovation Board **Eskalation an:** IT Board
Frequenz	Monatlich		

Abbildung 58: Portfolio & Program Governance Committee

Project Governance Committee

Verantwortlichkeit	• Genehmigung von IT-Investitionen im Rahmen des definierten Projektbudgets • Ausrichtung des Projekts auf die IT-Strategie • Performance des Projekts • Projekt Problem-Risikomanagement (Eskalation)	Empfohlene Teilnehmer	• Projektleitung (IT) • Projektleitung (Fach) • IT-Architect • Fach-Architect • Projekt Sponsor/Vertreter Fachseite • Change Manager • Transition Manager
Inputs	• Projektumfang und Projektplan • Projektstatus • Risiken, Probleme und Abhängigkeiten • Projektbudget • Ressourcenanforderungen	Outputs	• Projekt Freigaben (Arbeitsergebnisse & Meilensteine) • Auflösung von eskalierten Konflikten (Problem- und Risikomanagement) • Ressourcenanfragen/Bedarfsmeldung • Berichte zum Projektstatus an das Portfolio & Programm Governance Committee
Aufgaben	• Fortschritt des Projekts in Zeit, Budget und Qualität sicherstellen • Prüfung und Genehmigung von CRs im Rahmen des Projektbudgets (Eskalation von CRs) • Management des Status, der Kosten der Projektphasen, Probleme, Risiken und Abhängigkeiten • Abnahme von Zwischenergebnissen und Freigabe von Meilensteinen • Management von Eskalationen	Eskalation	**Eskalation von:** • Projektleitung (IT) • Projektleitung (Fach) • IT-Architect • Fach-Architect • Projekt Sponsor/Vertreter Fachseite • Change Manager • Transition Manager **Eskalation an:** Portfolio & Programm Governance Committee
Frequenz	Monatlich		

Abbildung 59: Project Governance Committee

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Architecture & Innovation Board

Verantwortlichkeit	• Richtlinien zur Enterprise Architecture sowie Infrastruktur, Anwendungen, Prozesse und Werkzeuge • Enterprise Architecture Roadmaps • Identifikation von Innovationen in der IT, die der LHM bei ihrer Aufgabenerfüllung unterstützen können	Empfohlene Teilnehmer	• Lead Architect • Domain Architect / Infrastruktur Architekt / Application Architect / Process & Tools Architect • IT-Strategie Manager • Facharchitekt
Inputs	• IT-Strategie • IT-Investitionen und Vorhabensplan (jährlich) • Projektvorschläge • Neue technologische Entwicklungen auf dem Markt	Outputs	• Enterprise Architecture Vision und Roadmap • Architektonische OK zu Projektvorschlägen • Architektur Standards, Richtlinien, Grundsätze und Leitlinien • Neue Projektvorschläge mit Business Cases
Aufgaben	• Definition der Enterprise Architecture Vision & Roadmap, • Definition von Enterprise Architecture Standards, Richtlinien und Leitlinien • Beurteilung von Projektvorschläge für die Architektur Compliance • Förderung der Zusammenarbeit in den Bereichen der IT um Synergien zu nutzen und Doppelarbeit zu vermeiden. • Empfehlung von neue Technologien und / oder Ansätze • Zusammen mit den Referaten/Eigenbetriebe Business Cases für neue Technologien entwickeln	Eskalation	**Eskalation von:** Project Governance Committee **Eskalation an:** IT Board
Frequenz	Monatlich		

Abbildung 60: Architecture & Innovation Board

Change Approval Board

Verantwortlichkeit	• Genehmigung von Changes • Genehmigung zum Zeitplan für Changes	Empfohlene Teilnehmer	• Change Manager • Service Manager • Project Managers(wenn erforderlich) • Service Owners (wenn erforderlich) • Customer Service Manager • Leitung KCs • Supplier Service Managers (wenn erforderlich)
Inputs	• Projektpläne und Deliverables (z B. Test-Scripts, Roll-Back-Pläne) • Aktuelle CMDB • Anträge auf Changes • Analyse zur Auswirkungen von Changes (Service Auswirkungen) • Zeitplan für Changes	Outputs	• Genehmigte Changes • Releaseplan
Aufgaben	• Steuerung und Kontrolle von alle Änderungen im Rahme des Change Managements / Service-Einführungsprozess • Qualitätssicherung von Changes-Anträgen • Steuerung der Kommunikation von Changes an die betroffenen Referate und Eigenbetriebe • Sicherstellung, dass die CMDB den aktualisiert Zustand reflektiert	Eskalation	**Eskalation von:** Project Governance Committee Project Managers **Eskalation an:** IT Services Committee
Frequenz	Wöchentlich		

Abbildung 61: Change Approval Board

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

IT-Services Committee

Verantwortlichkeit	• Service-Management Performance • Servicemanagement Wirtschaftlichkeit • Investitionen für den Bereich Service-Management • Einführung neuer Services	Empfohlene Teilnehmer	• Leitung KCs • Service Manager • Change Manager • IT Supplier Relationship-Manager • Service Desk Manager • Technical Operations Manager (pro Domain) • Servicekunden (Business) (je nach Bedarf)
Inputs	• Service-Dashboard • Wichtige Request for Change (RFC) und Requests for Services • Wichtige Servicestörungen & Risiken • Service Level Agreements • Vertragsfragen • Ergebnisse zu Umfragen zur Kundenzufriedenheit • Servicekatalog	Outputs	• Performance-Verbesserungsmaßnahmen • Service-Dashboard für executive review • Gelöst Vertragsfragen / überarbeitet Verträge • Partner Strafen und Anreize • Escalation IT-Vorstand
Aufgaben	• Überprüfung der IT-Leistung (SLAs für Unternehmen; OLA für Lieferanten) • Steuerung von Risiken und Probleme (höchster Eskalationspunkt für Servicefragen) • Controlling von der Service Performance (Service Performance gegen vereinbarten Ziele messen und sicherzustellen, dass Service-Effekte erreicht werden) • Pflege der Beziehung zwischen IT und Referat/ Eigenbetriebe • Initiieren von kontinuierliche Verbesserungsinitiativen in der Leistungserbringung	Eskalation	**Eskalation von:** Change Approval Board **Eskalation an:** IT Board
Frequenz	Monatlich		

Abbildung 62: IT-Services Committee

Assurance, Compliance Security Board

Verantwortlichkeit	• Die Erstellung und Pflege der Compliance und die Einhaltung • Die Steuerung der IT-Sicherheitsumgebung • Die Steuerung der BCP / DR-Umgebung (Business Continuity Plan, Desaster Recovery) • Die Einhaltung aller Audit Punkte / Audit-Berichte	Empfohlene Teilnehmer	• Leitung IT-Architektur • Qualitätsmanager • PMO Manager • IT Risk Manager • BCP/DR Manager
Inputs	• gesetzliche Anforderungen • Sicherheitsanforderungen • Qualitätsstandard, Normen und Richtlinien • Reporting (Qualitätsmetriken, Sicherheit) • IT-Strategie • Zukünftige Enterprise Architecture (EA) Baupläne	Outputs	• Qualitätskontrolle von Sicherheitsrichtlinien und Standards • Sicherheitsstandards, Richtlinien • Feedback zu den Enterprise Architecture (EA) Baupläne
Aufgaben	• Diskussion und Abstimmung von neu zu erarbeitenden Sicherheitsrichtlinien, Sicherheitsregeln oder Werkzeugen sowie von erforderlichen Änderungen an der Sicherheitsstrategie oder dem ITK-Sicherheitsmanagement • Erarbeitung gemeinsamer Methoden zur Prävention, Abwehr und Untersuchung von Sicherheitsvorfällen	Eskalation	**Eskalation von:** Jede Einheit in der LHM **Eskalation an:** Architecture & Innovation Board IT Services Committee IT Board
Frequenz	Monatlich		

Abbildung 63: Assurance, Compliance Security Board

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Supplier Relationship Board

Verantwortlichkeit	• Kontrolle der Lieferantenleistung • Kontrolle und Steuerung der Lieferantenverträge .	Empfohlene Teilnehmer	• IT-Referent/in (CIO); abhängig von Umfang und Art der Dienstleistungen (Outsourcing, strategische Partner) • Leitung KCs • Leitung IT-SPC • Leitung IBS • IT Supplier Relationship Manager • Vergabemanager • Vertragsmanager
Inputs	• Referatsstrategien und Roadmaps • IT-Strategie (Sourcing) • Service-Performance-Reporting • Operational Level Agreements (OLA)	Outputs	• Empfehlungen zu Lieferantenauswahl • Feedback zu IT-Sourcing-Strategie • Management (falls vorhanden) in Bezug auf Lieferanten • Lieferant Leistungskriterien
Aufgaben	• Überprüfung des Sourcing Modells anhand der Bedürfnisse der Referate und Eigenbetriebe • Bewertung der Lieferantenleistung (OLA) • Überprüfung der IT-Performance und die Rolle der strategischen Partner bei der Erreichung • Relationship Management	Eskalation	**Eskalation von:** IT Services Committee **Eskalation an:** IT Board
Frequenz	Monatlich		

Abbildung 64: Supplier Relationship Board

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.14.6 Stellenverteilung, Stellenplan

Bei der Stellenverteilung ist zu unterscheiden zwischen IT-Schaffenden und Verwaltungsmitarbeitenden. In den Abteilungen Geschäftsleitung sowie Büro der Referatsleitung sind die Verwaltungsmitarbeitenden angesiedelt, in IT-SPC, KC und IT-IBS die IT-Schaffenden.

Die Stellenverteilung erfolgt anhand der Funktionen, die in den einzelnen Bereichen erfüllt werden müssen. Der Ansatz dazu ist, dass Personen aufgrund ihres Rollen- bzw. Tätigkeitsprofils einer Organisationseinheit zugeteilt werden (Vgl. hierzu Maßnahme ITPE-M4 im Handlungsfeld IT-Personal (3.12)).

Bei der Reorganisation ist darauf zu achten, dass keine Umschichtung von IT-Schaffenden in den Bereich IT-Anwender stattfindet.

Exkurs: Eine Übertragung von Verantwortlichkeiten auf das IT-Referat steht und fällt mit der Definition „homogenes IT-Personal“ (vergleichbar den Regelungen zu den Berufsgruppen Lehrer, Brandschutz etc.). Dadurch wäre eine Delegation von Aufgaben bspw. im Bereich Stellenwirtschaft vom POR zum IT-Referat gewährleistet. Der Gutachter empfiehlt zu prüfen, inwieweit das nach der etwaig stattfindenden Reorganisation (alle IT-Beschäftigte in einem IT-Referat) möglich ist.

Anbei eine Übersicht über die wichtigsten Aufgabenübergänge hin zur Zielorganisation:

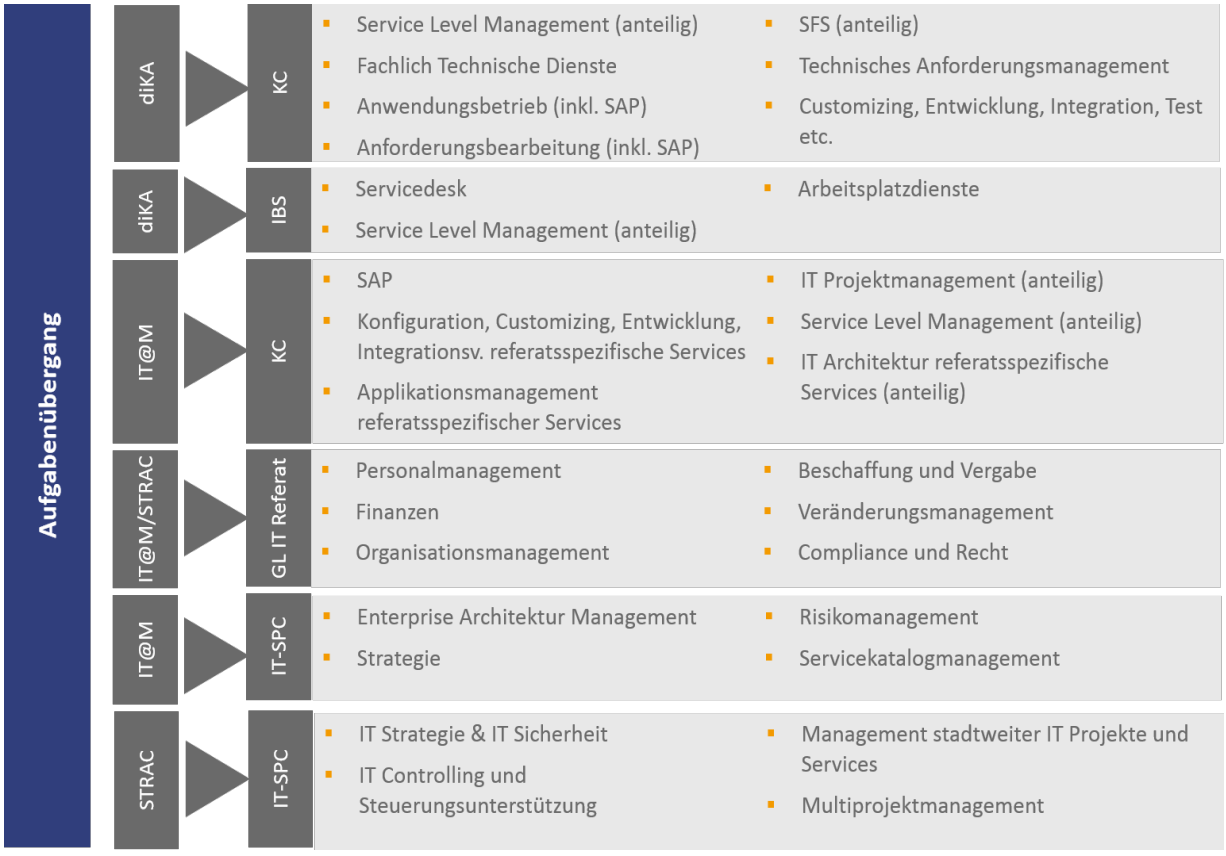


Abbildung 65: Wichtigsten Aufgabenübergänge

Auf Basis der uns vorliegenden Daten zu den aktuellen Stellen (mit folgenden Einschränkungen)

- erst ca. 70% der IT-Stellen sind rollenbasiert beschrieben
- die Funktionsbezeichnungen widerspiegeln nur den prägenden Arbeitsvorgang und waren nicht geeignet sind, Aussagen zur verfügbaren Kapazität (in VZÄ) zu treffen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- das Fehlen von Funktionen in den dIKAs u.U. dadurch begründet ist, dass diese Rollen unterhälftig wahrgenommen werden und daher in der Auflistung nicht erscheinen

ist nach dem Aufgabenübergang mit folgender prozentualer Stellenverteilung im IT-Referat zu rechnen:

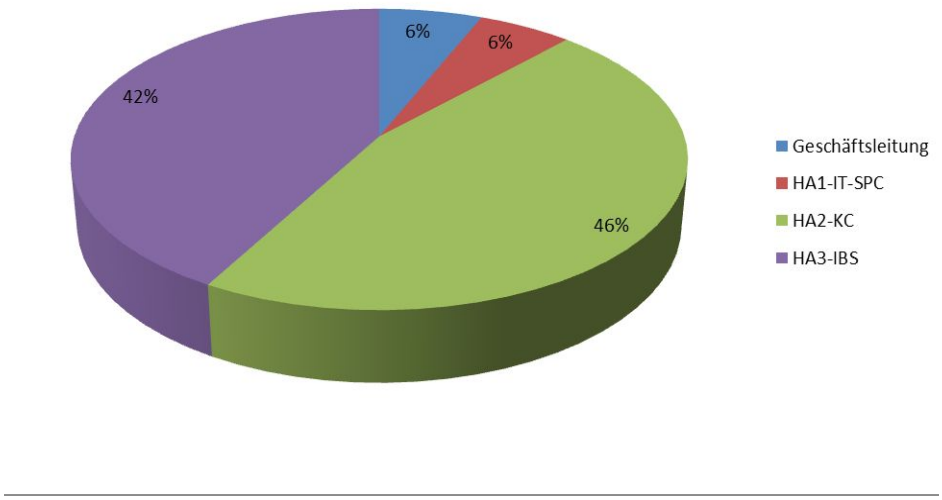


Abbildung 66: Stellenverteilung IT-Referat

Um eine gerechte / faire und auf validen Daten basierende Verteilung der Kapazitäten zu gewährleisten, wird auf die Maßnahme ITPE-M4 im Handlungsfeld IT-Personal (3.12) verwiesen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.14.7 Befähigung des IT-Referats, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden

Die Überführung des 3 Häusermodells in ein IT-Referat erfordert – neben der Migration bzw. Anpassung der bestehenden Daten der IT-Systeme sowie der Systemprozessabläufe – eine umfangreiche Vorbereitung des IT-Personals auf die Wahrnehmung der neuen Aufgaben und Funktionen.

Befähigung des IT-Referats:

Die Beschreibung der Maßnahmen zum Aufbau und Anpassung der Finanzsysteme und -strukturen (Finanzprozesse, Systemaufbau, Migration, Anlagevermögensübertragung) ist in Kapitel 3.15 enthalten (siehe ITFIN-M1, ITFIN-M2, ITFIN-M3, ITFIN-M7).

Die Personaldaten des IT-Personals (z. B. Zuordnungen zur Organisationseinheit) sind im SAP-HR-System paul@ anzupassen. Für die Migration bzw. Anpassung der Daten ist ein Migrationskonzept zu erstellen, das die Migrationsobjekte, den Migrationszeitplan, notwendige Ressourcen und die Migrationsaktivitäten beschreibt. Es ist davon auszugehen, dass eine Migration bzw. Anpassung der Daten relativ einfach und schnell erfolgen kann.

Neben der SAP-Finanz- und -Personalsysteme ist eine Anpassung weiterer interner IT-Systeme und Tools erforderlich, um die neuen Strukturen und Prozessabläufe der neuen IT-Organisation abzubilden (z. B. assyst, CMDB, Wikis, Valuemation, Servicekatalog, KEDB, iteraplan, Command, Infoblock, Adonis, Calc-Tabellen).

Für die Migration bzw. Anpassung der Daten ist ein Migrationskonzept zu erstellen, das die Migrationsobjekte, den Migrationszeitplan, notwendige Ressourcen und die Migrationsaktivitäten beschreibt.

Es ist sicherzustellen, dass eine Austausch zum Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge AP 1: Assessment der IT-Service-Toollandschaft (s. Kapitel 4.4) stattfindet.

Befähigung der Führungskräfte und der Mitarbeitenden:

Bei der Überführung des 3 Häusermodells in ein IT-Referat muss der laufende Betrieb der IT der LHM sowohl in der Vorbereitungs- und Überführungsphase, als auch im anschließenden Regelbetrieb des IT-Referats zu jeder Zeit gewährleistet sein. Um den Betrieb insbesondere im Regelbetrieb sicherstellen zu können, ist eine intensive Vorbereitung und Befähigung der Führungskräfte und Mitarbeitenden zur Wahrnehmung der neuen Aufgaben erforderlich. Für die Vorbereitung der Mitarbeitenden wird insbesondere den Führungskräften eine entscheidende Verantwortung zugeschrieben. Um die Vorbereitung möglichste effizient zu gestalten, werden zunächst die Führungskräfte auf ihre neuen Rollen und Aufgaben vorbereitet und dabei intensiv gecoached. Für die Vorbereitung wird empfohlen, externe Unterstützung hinzuziehen. Nachdem sichergestellt wurde, dass die Führungskräfte ausreichend auf ihre neuen Rollen und Aufgaben vorbereitet sind, erfolgt im Anschluss durch die Führungskräfte eine Multiplikatoren Schulung ihrer (neu) zugeordneten Mitarbeitenden zur Vorbereitung auf ihre (neue) Rollen und Aufgaben.

Bei der Vorbereitung der Führungskräfte und Mitarbeitenden sollte großen Wert darauf gelegt werden, dass „historische Kulturprobleme“ gegenüber anderen Mitarbeitenden bzw. Führungskräften abgebaut bzw. gänzlich beseitigt werden, da sonst das Risiko besteht, dass diese „historischen Kulturprobleme“ zu einem negativen Arbeitsklima bzw. zu einer Einschränkung der Leistungsfähigkeit des IT-Referats führen kann.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.15 Handlungsfeld Finanzen

Gesamtbewertung des Handlungsbedarfs:

Durch die Überführung der IT zurück in die Kernverwaltung ändern sich die Rahmenbedingungen derart, dass eine themenbezogene Optimierung abgeleitet aus den Ergebnissen des Assessments (z. B. Integration von Haushalts- und Maßnahmenplanung) nicht ausreicht. Für alle Finanzprozesse von der Planung über Budgetierung, Bewirtschaftung, Abschlussprozesse und Berichtswesen sind die haushalterischen und organisatorischen Gesamtzusammenhänge zu betrachten. Aufgrund der neuen Organisationsform der IT stellen sich neue Anforderungen an die internen Steuerungsinstrumente des IT-Referats und an die Ermittlung der Preismodelle für den Leistungskatalog. Gegenüber den Eigenbetrieben ist weiterhin ein formales Verhältnis von Auftraggeber und Dienstleister insbesondere mit Rechnungsstellung der in Anspruch genommenen Leistungen erforderlich. Für die Referate besteht diese Notwendigkeit nicht. Allerdings ist für ein wirksames IT-Performance Management die Steuerung anhand der entstehenden Kosten erforderlich. Im Handlungsfeld IT-Performance Management sind entsprechende Maßnahmen beschrieben, um die erforderlichen Prozesse zur Abstimmung von Bedarf und Angebot, Festlegung der vereinbarten Leistungen und deren Überprüfung zu etablieren.

Aus der Analyse der Ist-Situation und der Empfehlung ein IT-Referat zu schaffen ergeben sich die folgenden Handlungsbereiche

- Aufbau der Finanz- und Steuerungsstrukturen des IT-Referats
- Optimierung der Finanztransparenz (Kostenrechnungsmodell, Verrechnungsmodell, Bepreisung von IT-Services, Überprüfung/Controlling)

Für die Bildung neuer Referate sowie für die organisationsinternen Steuerungsprozesse zwischen Referaten bestehen in der LHM bereits ausreichende Steuerungsinstrumente. Diese werden auch für das IT-Referat verwendet, entsprechend aufgesetzt und wo nötig angepasst. Dies gilt für alle Ebenen der Finanzsteuerung, beginnend von der politischen Ebene über die Leitungsebene des IT-Referats bis hin zur Arbeitsebene.

Der Handlungsbedarf wird als hoch eingestuft. Dies ergibt sich aus der Summe der Schweregrade der einzelnen Schwachstellen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

3.15.1 Aufbau der Finanz- und Steuerungsstrukturen des IT-Referats

Schwachstelle ITPM-S8: Unzureichende Überprüfung und Steuerung anhand der IT-Kosten

Für den laufenden Betrieb der IT-Services sowie die Vorhaben und Projekte findet keine ausreichende Überprüfung der anfallenden Kosten den Vergleich mit der Planung, den Abgleich mit den aktuellen Leistungen bzw. Fortschritt und die entsprechende Steuerung statt.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme ITFIN-M1: Aufbau der notwendigen Finanz- und Steuerungsstrukturen für das IT-Referat

Das IT-Referat hat im Rahmen der Finanzsteuerung intern folgende Aufgaben:

- Haushaltsplanung für das IT-Budget und das eigene Referat
- Budgetsteuerung für das IT-Budget und das eigene Referatsbudget
- Abstimmung mit den Referaten (z. B. Stadtkämmerei) und Eigenbetrieben im Rahmen der Haushaltsplanung
- Vorhabensplanung für LifeCycle- und Optimierungsmaßnahmen, regelmäßige Änderungen an produktiven IT-Services, stadtweite Vorhaben, Vorhaben des IT-Referats
- Ressourcenplanung für den laufenden Betrieb
- referatsinterne Abstimmung und Steuerung (z. B. Zielvereinbarungen)

Die bei der LHM bereits bestehenden Standards für die Schaffung neuer Referate waren im bisherigen Evaluationsumfang nicht Gegenstand der Betrachtung. Vor diesem Hintergrund wird angenommen, dass die Standards als Grundlage für den Aufbau des IT-Referats herangezogen werden können. Es ist weiter davon auszugehen, dass die geltenden Vorschriften im Zusammenhang mit einem IT-Referat geprüft und wo nötig modifiziert werden müssen.

So wird z. B. in der internen Steuerung des IT-Referats die Maßnahmen- und Leistungskontrolle eine verstärkte Rolle spielen, um ein wirksames IT-Performance Management (vgl. 3.9) etablieren zu können. Ob diese Anforderungen in dem benötigten Maße bereits in den geltenden Vorschriften vorhanden sind, muss in der Initialisierungsphase der Umsetzung untersucht werden.

Konkret werden die notwendigen Steuerungsinformationen für die Managementebenen des IT-Referats definiert und auf deren Aussagefähigkeit (können mit den Kennzahlen Entscheidungen getroffen werden, die eine tatsächliche Wirkung entfalten?) sowie Praktikabilität (stehen Erhebungsaufwand und Wirksamkeit in einem angemessenen Verhältnis?) hin ausgeprägt. Dem CIO sowie allen Managementebenen des IT-Referats müssen geeignete Steuerungswerkzeuge und Kennzahlensets (KPIs) an die Hand gegeben werden, um eine wirksame und zielorientierte Steuerung der gesamtstädtischen IT zu gewährleisten.

Maßnahme ITFIN-M2: Strukturierung der Budgetverantwortung innerhalb der neuen Organisation

Mit der Rückführung der IT in ein IT-Referat sollte die Budgetverantwortung neu geregelt werden. Das IT-Referat sollte die Verantwortung für das gesamte IT-Budget erhalten, d.h. für die Kalkulation, Beantragung im Haushalt, Verwaltung / Bewirtschaftung und ggf. Stellung von Nachträgen.

Ein Teil des IT-Budgets wird für die Abwicklung und Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs der IT-Services eingesetzt. Das IT-Referat ist für die jährliche Planung dieses Budgetanteils und die Einbringung in den Haushalt verantwortlich.

Ein weiterer Anteil des IT-Budgets wird für die Entwicklung bzw. Veränderung der IT-Services im Rahmen von Vorhaben und Projekten eingesetzt. Vorhaben und Projekte können:

- einen ausschließlichen IT-Bedarf adressieren (z. B. Erneuerung der Server Infrastruktur)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- einen IT-Bedarf als Ausgangspunkt haben, der fachliche Beteiligung / Unterstützung erfordert (SAP Releasewechsel, der Veränderungen für die Anwender bedeutet) oder
- einen fachlichen Bedarf als Ausgangspunkt haben, der Entwicklungen / Änderungen in der IT erfordert (Einführung einer neuen Fachanwendung)

Vorhaben und Projekte mit rein fachlichem Umfang ohne Auswirkungen auf die IT bzw. das IT-Budget sind für die weitere Betrachtung nicht relevant.

Im Rahmen der Vorhabensplanung erstellt das IT-Referat für den IT-Anteil eine Schätzung der für die IT anfallenden Kosten und berücksichtigt diese bei der Aufstellung des IT-Budgets für die jährliche Haushaltsplanung. Das IT-Referat ist mit Beginn des Vorhabens / Projekts für die Bewirtschaftung und das Controlling verantwortlich. Dies ist unabhängig davon wie die Verantwortung für die Leitung des Vorhabens / Projekts geregelt ist (Leitung beim Referat, bei der IT oder Co-Projektleitung von Referat und IT).

Sollten Nachträge für das IT-Budget erforderlich sein, so erstellt das IT-Referat eine entsprechende Bewertung und bringt den Nachtrag entsprechend ein. Dabei kann berücksichtigt werden, dass in anderen Bereichen weniger IT-Budget verbraucht wird. Ein Ausgleich sollte aber nicht ohne entsprechende Bewertung stattfinden. Auch wenn das IT-Budget in Summe nicht überschritten wird muss ggf. aufgrund der Zweckgebundenheit der Mittel (z. B. ein Vorhaben ist über Plan, ein anderes unter Plan) die Umschichtung von Budgets durch den Stadtrat beschlossen werden.

Nachträge und Rückgaben sollten nicht überraschend auftreten, wenn bei der Kalkulation / Schätzung der IT-Kosten eine (separat ausgewiesene) Reserve in Abhängigkeit von den Schätzrisiken geplant wird. Die Reserve wird separat durch die Projektleitung bewirtschaftet. D. h. Abflüsse aus der Reserve müssen beantragt, begründet und genehmigt werden. Nicht genutzte Reserven können im Verlauf des Vorhabens / Projekts zurückgegeben werden (wenn das entsprechende Risiko nicht mehr eintreten kann) oder zurückgestellt werden, um weitere oder gestiegene Risiken abzudecken.

Für IT-Leistungen gegenüber den Fachreferaten liegt also die Verantwortung für das IT-Budget allein beim IT-Referat. Für IT-Leistungen gegenüber den Eigenbetrieben ist die Vorgehensweise identisch aber die Verantwortung liegt letztlich bei den Eigenbetrieben, da diese alle geplanten und anfallenden Kosten in ihrem Wirtschaftsplan abdecken und ein regelmäßiges Controlling durchführen müssen.

Die folgende Tabelle 37 zeigt die Aufteilung der Verantwortung zwischen den Fachreferaten (FR), Eigenbetrieben (EB) und dem IT-Referat (IT).

Aufgabe	FR	EB	IT
Ressourcenplanung IT-Personal		X	X
Ressourcenplanung Referat (Abnahme, Fachanalysten, FAR, fachl. PL, Schulung)	X	X	
Bedarfsmeldung für Vorhaben (ein Referat betroffen, z. B. EWO)	X	X	
Bedarfsmeldung für Vorhaben (>2 Referate betroffen, z. B. Terminvereinbarung)	X	X	
Bedarfsmeldung für stadtweite Vorhaben (z. B. E-Government, Fileservice)			X
Bedarfsmeldung lfd. IT-Servicebetrieb (z. B. EWO)		X	X
Bedarfsmeldung für reine IT-Vorhaben (neues Betriebsmanagement Tool)		X	X
Bedarfsmeldung für Changes (früher Kontingente)	X	X	X
Budgetplanung für Vorhaben (ein Referat betroffen, z. B. EWO)	X	X	X

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Aufgabe	FR	EB	IT
Budgetplanung für Vorhaben (zwei oder + Referate betroffen, z. B. Terminvereinbarung)	X	X	X
Budgetplanung für stadtweite Vorhaben (z. B. E-Government, Fileservice)		X	X
Budgetplanung lfd. IT-Servicebetrieb (z. B. EWO)		X	X
Budgetplanung für LCM (z. B. DB Upgrade, Patches etc.)		X	X
Budgetplanung für Changes (früher Kontingente)		X	X
Budgetverantwortung für Vorhaben		X	X
Budgetverantwortung für Vorhaben (>2 Referate betroffen, z. B. Terminvereinbarung)		X	X
Budgetverantwortung für stadtweite Vorhaben (z. B. E-Government, Fileservice)		X	X
Budgetverantwortung lfd. IT-Servicebetrieb (z. B. EWO)		X	X
Budgetverantwortung für LCM (z. B. DB Upgrade, Patches etc.)		X	X
Budgetverantwortung für Changes (früher Kontingente)		X	X
Bewirtschaftung für Vorhaben (ein Referat betroffen, z. B. EWO)		X	X
Bewirtschaftung für Vorhaben (zwei oder mehr Ref. betroffen, z. B. Terminvereinbarung)		X	X
Bewirtschaftung für stadtweite Vorhaben (z. B. E-Government, Fileservice)		X	X
Bewirtschaftung lfd. IT-Servicebetrieb (z. B. EWO)		X	X
Bewirtschaftung für LCM (z. B. DB Upgrade, Patches etc.)		X	X
Bewirtschaftung für Changes (früher Kontingente)		X	X
Nachtrag für Vorhaben (ein Referat betroffen, z. B. EWO)		X	X
Nachtrag für Vorhaben (>2 Referate betroffen, z. B. Terminvereinbarung)		X	X
Nachtrag für stadtweite Vorhaben (z. B. E-Government, Fileservice)		X	X
Nachtrag lfd. IT-Servicebetrieb (z. B. EWO)		X	X
Nachtrag für LCM (z. B. DB Upgrade, Patches etc.)		X	X
Nachtrag für Changes (früher Kontingente)		X	X

Tabelle 37: Aufteilung der Verantwortung zwischen den Fachreferaten (FR), Eigenbetrieben (EB) und dem IT-Referat (IT)

Das in den Haushalt eingebrachte IT-Budget unterteilt sich in Sachkosten (Hardware, Software Lizenzen, externe Dienstleistungen) und Kosten für das interne Personal.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Es werden die Kosten für:

- den laufenden Betrieb
- das LifeCycle-Management zur mittel- und langfristigen Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs
- Innovationen (fester zu definierender Betrag z. B. i.H.v. 2 Mio. Euro)
- Änderungen, die bekannt sind oder mit denen aufgrund der Erfahrung vergangener Jahre zu rechnen ist, sowie
- eine Kapazität für Vorhaben und Projekte eingeplant.

Die Kapazität für Vorhaben und Projekte wird in der Regel zu einem Großteil durch bereits laufende oder für das Jahr anstehende Vorhaben / Projekte ausgeschöpft sein. Da sich im Laufe des Jahres Änderungen und Verschiebungen bei der Priorität ergeben können, sollten alle Vorhaben / Projekte als Abrufe aus dieser Kapazität verwaltet werden.

Sofern freie Kapazität vorhanden ist, kann diese zum Abdecken von sonst erforderlichen Nachträgen genutzt werden. Positive Rückflüsse aus Vorhaben / Projekten und ggf. geringere Abrufe als geplant erhöhen die Kapazität. Freie Kapazität beim internen Personal kann für Optimierungsprojekte eingesetzt werden.

Sollte die Kapazität nicht ausreichen, so wird dies frühzeitig sichtbar, wenn die Summe der Abrufe an die Kapazitätsgrenze stößt noch bevor alle Leistungen erbracht sind. Dies ist der Zeitpunkt laufende Vorhaben / Projekte neu zu bewerten, noch nicht vollständig ausgeschöpfte Abrufe zu reduzieren oder einen Nachtrag zu beantragen.

Über den Zustand des IT-Budgets und den Verbrauch wird in regelmäßigen Abständen berichtet.

Die folgende Abbildung 67 zeigt einen Überblick über die Struktur des IT-Budgets:

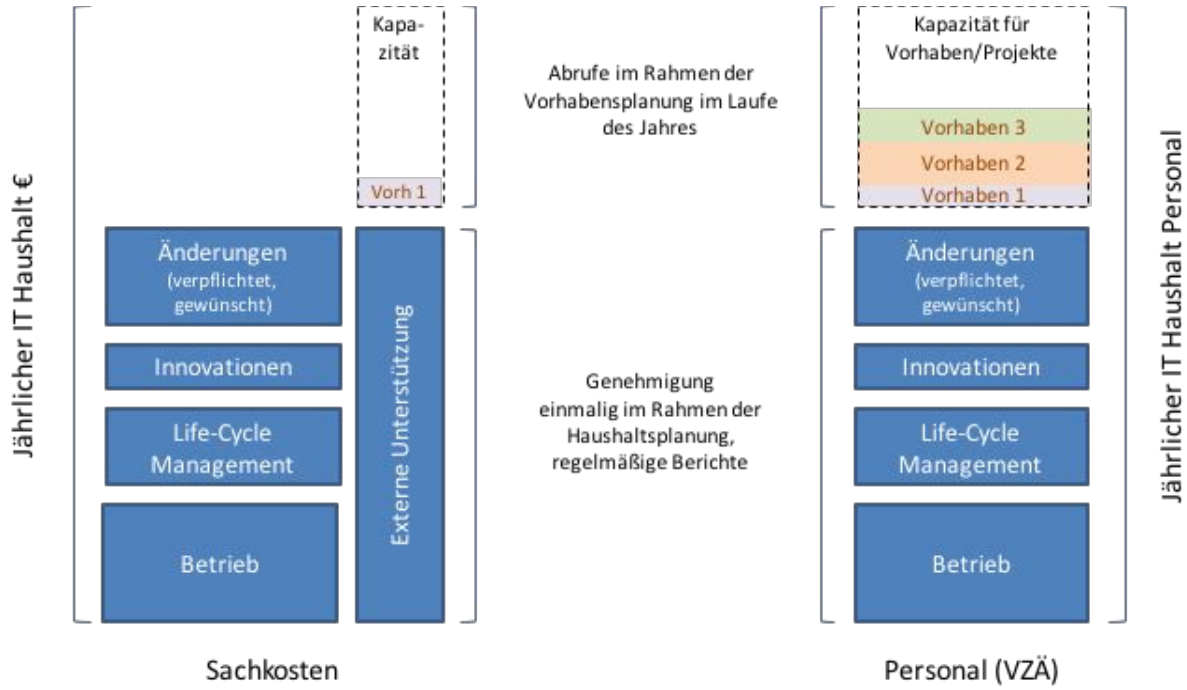


Abbildung 67: Struktur IT-Budget

Die Budgetplanung für Vorhaben und Projekte deckt den einmaligen Aufwand der Entwicklung bzw. Veränderung der IT-Services ab sowie den Aufwand, der für die Einführung und den Betrieb der IT-Services in dem Jahr (je nach Zeitpunkt Folgejahr) anfällt. Das Vorhaben / Projekt ist dafür verantwortlich, die jährlich anfallenden Kosten für Betrieb, LifeCycle-Management und regelmäßige

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

bzw. bekannte Änderungen auszuweisen. Projekte müssen nicht mehr einzeln genehmigt werden. Der Betrieb ist dafür verantwortlich, diese Kosten bei den folgenden Haushaltsplanungen zu berücksichtigen.

Maßnahme ITFIN-M3: Strukturierung der Projekt- und Budgetverantwortung in der politischen Steuerung

IT-Beschlüsse, welche ausschließlich IT-Ressourcen betreffen, werden nur im IT-Ausschuss behandelt. Zusätzliche Ressourcen (nur Sachkosten, keine Personalkosten, kein konzeptioneller fachlicher Teil) für die reine Projektumsetzung im Fachreferat (z. B. ein SAP-Berater zur Unterstützung der Arbeiten im Referat) werden ebenfalls im IT-Ausschuss beschlossen. Diese Ressourcen gehen in das Budget des IT-Referats.

In den folgenden Situationen sind neben der notwendigen IT-Umsetzung auch zusätzliche fachliche Ressourcen (Sachkosten und / oder Personalkosten und / oder konzeptioneller fachlicher Teil) im betroffen Fachreferat benötigt:

- Das Fachreferat bzw. der begleitende Ausschuss ist der Bedarfsträger stellt Anforderungen an die IT.
- Aufgrund des Sachzusammenhangs sind fachliche Zuarbeiten und Ressourcen aus den Fachreferaten zur Umsetzung eines Vorhabens notwendig.

In diesen Fällen muss eine gemeinsame Vorlage mit dem IT-Teil und dem fachlichen Teil in getrennten Anträgen für die IT- und Fachausschüsse erstellt werden. Die Vorlage geht in einem Sitzungszyklus zuerst in den zugehörigen Fachausschuss. Dort wird nur der fachliche Ressourcenteil beschlossen. Der IT-Teil wird zur Kenntnis genommen. Die fachlichen Ressourcen gehen in das Budget des Fachreferats. Nach einem positiven Votum durch den Fachausschuss wird die Vorlage im gleichen Sitzungszyklus in den IT-Ausschuss zur Entscheidung eingebracht. Dort wird der fachliche Teil zur Kenntnis genommen und der IT-Teil beschlossen. Die IT-Ressourcen gehen in das IT-Budget des IT-Referats. Um diese Abfolge ohne Verzögerungen durchzuführen, muss der IT-Ausschuss direkt vor der Vollversammlung nach dem letzten Fachausschuss im Sitzungsplan stattfinden.

3.15.2 Optimierung der Finanztransparenz und Konsolidierung der ERP-Verfahren

Die Notwendigkeit zur Optimierung der Finanztransparenz ist unabhängig von der Organisation und zählt sowohl für den Fall, dass der Eigenbetrieb erhalten bleibt, als auch für die Realisierung eines IT-Referats.

Schwachstelle ITPM-S7: Intransparente Zuordnung der IT-Kosten

Das aktuelle Kostenmodell bietet keine ausreichende Differenzierung der anfallenden Kosten für die einzelnen IT-Services, deren Elemente und die zugehörigen Volumina. Die Referate und Eigenbetriebe können die aktuelle Kostenverrechnung nicht nachvollziehen und eine Steuerung anhand der Kosten ist nur schwer möglich.

Der Schweregrad der Schwachstelle wird als hoch eingestuft.

Maßnahme ITFIN-M4: Transparenz der derzeitigen Kostenverrechnung sowie des Leistungskatalogs steigern

Sollte sich die LHM für die Realisierung eines IT-Referats entscheiden, sind die bestehenden Service-, Leistungs- und Kostenkalkulationen des Eigenbetriebs als Grundlage mit den Anforderungen der KLR-Richtlinie der LHM abzugleichen und aufeinander abzustimmen. Sollte der Eigenbetrieb in seinen Strukturen bestehen bleiben, ist der Abgleich mit der KLR-Richtlinie obsolet und die Optimierung der KLR-Strukturen muss aus sich selber heraus betrieben werden. Ziel ist es in beiden Fällen, die neue KLR-Struktur auf Basis eines überarbeiteten Servicekatalogs zu definieren. Bezogen auf das IT-Referat ist das Ergebnis entscheidend, um aus finanzwirtschaftlicher Sicht eine erfolgreiche Integration der IT in die Kernverwaltung und somit in den Kernhaushalt der LHM zu gewährleisten.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Auch bei Beibehaltung des derzeitigen Eigenbetriebs it@M ist es zwingend notwendig, die Finanztransparenz durch klare und offengelegte Kostenkalkulationen zu verbessern. Zudem muss eine Auskunftspflicht durch den Eigenbetrieb in Bezug auf die Kalkulationsgrundlagen festgeschrieben werden, damit diese nicht weiterhin als „Betriebsinterna“ gelten und so Rückfragen der Referate und Eigenbetriebe abgeblockt werden.

Ziel ist, für die angebotenen Leistungen nachvollziehbare Kosten zu benennen, die den Fachreferaten und Eigenbetrieben als Abrufgrundlage dienen.

Die Kalkulationen sind auf Basis definierter Grundlagen (z. B. detaillierte Struktur des Servicekatalogs und der verschiedenen Elemente der IT-Services) und Methoden (z. B. Umlage von administrativen allgemeinen Facilitykosten, bspw. Vollkostenverrechnung, Verrechnung auf Basis der Anwender oder der Abrufe, mit den Kunden) abzustimmen.

- Identifikation der Kosten (Welche Kosten sind notwendig um die Leistung zu erbringen?)
- Kalkulation der Kosten (Wie werden den Einzelkosten die Gesamtkosten anteilig hinzugerechnet?)
- Veröffentlichung der Kosten (Welche Services sind zu welchem Preis zu haben?)
- Verrechnung der Kosten (Werden die Kosten nach Abruf und / oder pauschal verrechnet?)

Zu den Einzelkosten gehören in diesem Zusammenhang die klassischen Posten, welche einem Service direkt zugeordnet sind (z. B. direkte Personalkosten für die Mitarbeitenden im konkreten Service, Lizenzkosten für die Anzahl der genutzten Lizenzen, Anzahl der abgerufenen Beratertage) als auch die Gemeinkosten (z. B. Overhead-Posten, Leitungs- und Gebäudekosten). Für die IT werden zudem noch die IT Infrastrukturkosten zu berücksichtigen sein (z. B. die Kosten für eine moderne IT-Infrastruktur).

Kosten, die nicht direkt zugeordnet werden können, müssen aus den Gesamtkosten eines IT-Services geteilt durch die Abrufmenge aus den Referaten und Eigenbetrieben berechnet werden (z. B. auf Basis von Erfahrungswerten oder der Anzahl der Nutzer),. Wenn einzelne Referate oder Eigenbetriebe besondere Anforderungen haben, die zu einer ungerechten Verteilung der Kosten führen, sollten diese Positionen entweder differenziert und verursachungsgerecht bestimmt werden oder (falls der Aufwand dafür zu hoch ist) eine Umverteilung der Gesamtkosten durch einen abgestimmten Verteilungsschlüssel erfolgen, der diese Differenzierung grob abbildet.

Für den Service Desk bestünde z. B. die Kalkulationsmöglichkeit, die vollständigen Kosten durch das Maximum der zu bearbeitenden Anfragen zu dividieren. Auf Basis dessen würde sich ein genauer Preis pro Leistungseinheit ergeben und jedem Kunde wäre klar, welche Kosten durch eine Anfrage an den Service Desk entstehen.

Um eine fortlaufende Transparenz beizubehalten, müssen Veränderungen in den Zahlengrundlagen mit den Kunden abgestimmt werden.

Hierbei bietet sich weiterhin an, bei Projekten, bspw. Personalkapazitäten) einheitlich Personentage zu berechnen, um die notwendigen Kapazitäten sowie Auslastungen klar benennen zu können und eine verlässliche Aufwandssteuerung zu bewirken.

Auf Basis einer transparenten Kostenkalkulation für die Leistungen sollten Modifikationen des Servicekatalogs vorgenommen werden. Hierbei stellt sich die Frage, welche Leistungen vom IT-Referat oder Eigenbetrieb unter Wirtschaftlichkeitsaspekten oder aufgrund des tatsächlichen Bedarfs in der LHM noch selber anzubieten sind. Aufbauend auf einer Sourcingstrategie können mit einer transparenten Kostenerhebung Managemententscheidungen vorbereitet werden bestimmte Services (z. B. das Hostings einer bestimmten Applikation an Dritte auszulagern. Dies führt in der Konsequenz dazu, dass der Servicekatalog vor dem Hintergrund der bestehenden Anforderungen und dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit kritisch hinterfragt, Kostenkalkulationen offengelegt und den Anforderungen an eine zukunfts- sowie kostenorientierte städtische IT-Dienstleistungsstruktur angepasst wird. Dabei muss in besonderem Maße berücksichtigt werden, dass unterschiedliche Kostenkategorien der IT definiert werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Neben der erstmaligen Definition müssen die Prozesse für die weiterführenden Anpassungen der Kostenrechnungsstrukturen und des Servicekatalogs definiert werden.

Ebenso müssen die dafür notwendigen Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse definiert werden, um eine langfristige Fortschreibung der Kosten- und Leistungskalkulation sicherstellen zu können. Dem zugrunde liegt die Annahme, dass der Servicekatalog des IT-Referats fortlaufend bewertet und bei Bedarf reduziert oder erweitert wird.

Maßnahme ITFIN-M5: Arbeiten am Preismodell 2.0 prüfen, das Preismodell 3.0 neu aufsetzen

Sollte sich die LHM für die Realisierung eines IT-Referates entscheiden, sollte überprüft werden, inwieweit die Arbeiten zum Preismodell 2.0 als Vorarbeiten genutzt werden können für das, unter den neuen Rahmenbedingungen erforderliche Preismodell 3.0. In Abhängigkeit vom Ergebnis sollten die Arbeiten angepasst oder neu aufgesetzt werden. Ein neues Preismodell muss sich entsprechend an den neu zu implementierenden Kostenrechnungs- und Kalkulationsstrukturen der KLR-Richtlinie orientieren.

Maßnahme ITFIN-M6: Umsetzung der neuen Verrechnungsstrukturen in den SAP-Systemen

Mit dem Abschluss der Maßnahme zur Definition der neuen Kosten- du Leistungsstrukturen sind die entsprechenden Einstellungen in den ERP-Verfahren (Synonym SAP-Verfahren) umzusetzen. Ausgehend von der Annahme, dass das IT-Referat neu gegründet wird, müssen die Strukturen des MKRw-Systems, unter Berücksichtigung der KLR-Richtlinie der LHM, angepasst werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Stammdaten- und Verrechnungsstrukturen, wie sie heute bestehen, bleiben können. Ggf. notwendige Anpassungen sind im Standard und ohne Zusatzentwicklungen durchzuführen.

Das SAP CO bietet im Standard die notwendigen Funktionen, um eine Kostenrechnung fortzuschreiben. Vor diesem Hintergrund ist auch die Anpassung des KLR-Modells zu sehen. Dazu gehören:

- Definition der Stammdaten für das IT-Referat (Kostenstellen, Innenaufträge, Haushaltsmanagementkontierungen)
- Neuaufbau der Verrechnungsstufen
- Neuaufbau der Verrechnungskennzahlen
- Neuaufbau der Verrechnungszyklen

Im Falle der Beibehaltung des Eigenbetriebs muss das vorhandene SAP-System kostenrechnerisch neu aufgesetzt werden.

Eine Herausforderung wird in diesem Zusammenhang die technische Umsetzung der internen Leistungsverrechnung (ILV) für den Fall der Rückführung des Eigenbetriebs und eine Beauftragung durch Fachreferate sein. Anders als im heutigen Abrechnungsverhältnis zwischen IT und Fachreferaten wird es keine zahlungswirksame Erstattung geben. Wie beschrieben wird im Falle des IT-Referats, anders als beim Eigenbetrieb, die Kostenerstattung über die ILV und technisch damit über das SAP CO abgebildet.

In diesem Fall sind die prozessualen und berechtigungstechnischen Voraussetzungen zu schaffen, dass Kosten nicht ohne vorherige Freigabe durch das abnehmende Referat verrechnet werden. Zudem muss vor dem Hintergrund der bestehenden Vorschriften aus dem MKRw und der KLR-Richtlinie der LHM festgelegt werden, welche Organisationseinheit überhaupt die Verrechnung durchführen darf (z. B. darf das IT-Referat eigenständig Kosten an ein Fachreferat verrechnen?).

Der mit der Umstellung der Leistungsverrechnung einhergehende Wechsel von einer finanzhaushalterischen, rechnungsbasierten Leistungsabrechnung hin zu einer reinen ergebnisorientierten Kostenverrechnung muss in den Steuerungsstrukturen des IT-Referats sowie in den Fachreferaten etabliert werden.

Maßnahme ITFIN-M7: Migration des SAP Verfahren des Eigenbetriebs in das MKRw-Verfahren

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Mit der Überführung des Eigenbetriebs in die Kernverwaltung muss auch der Wechsel des SAP-Verfahrens einhergehen. Vor diesem Hintergrund muss eine SAP-SAP-Migration vorgenommen werden.

Dafür ist ein Migrationskonzept erforderlich, das

- Migrationsobjekte,
- Migrationszeitplan,
- notwendige Ressourcen,
- den kritischen Migrationspfad sowie
- die einzelnen Migrationsaktivitäten

beschreibt und so aufeinander abstimmt, dass mit dem Zeitpunkt der Implementierung des IT-Referats alle notwendigen Funktionen im MKRw vorliegen.

Zu den Migrationsobjekten gehören:

- Stammdaten
  - Sachkonten (Sofern der VKR nicht übernommen werden kann)
  - KLR-Kontierungen (in den Strukturen des MKRw)
  - Haushaltsmanagementkontierungen (in den Strukturen des MKRw)
- Personenkonten
  - Kreditoren
  - Debitoren
- Plan- und Budgetwerte
  - Planwerte in das SAP CO
  - Budgetwerte in das SAP PSM
- Obligos
  - Mittelvormerkungen
  - Bestellvorgänge
- offene kreditorische Posten (gebuchte, noch nicht gezahlte Rechnungen)
- offene Forderungen (Debitorenrechnungen)
  - Hier gilt zu beachten, dass im Zuge des Migrationskonzepts definiert werden muss, wie mit den offenen Forderungen gegen die Fachreferate umzugehen ist. Für die Eigenbetriebe können sie bestehen bleiben, aufgrund des Wechsels zur ILV im Verhältnis zu den Fachreferaten gilt dies nicht
  - An dieser Stelle spielen nicht nur technische, sondern auch buchhalterische und juristische Aspekte eine Rolle (Können gebuchte Forderungen im Zuge einer Rückführung einfach aufgegeben werden?)
- Dauerbelege

Von einer Migration von Ist-Werten aus dem Vorverfahren wird abgeraten. Maßnahmenübergreifende Auswertungen von Vorhaben, die bereits vor der Rückführung noch im Eigenbetrieb begonnen wurde, sollten außerhalb des MKRw z. B. in einem SAP-BW vorgenommen werden. Die Migration von Ist-Werten stellt immer einen erheblichen Risikofaktor dar, zudem nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Stammdatenstrukturen im MKRw 1:1 denen aus dem SAP-Verfahren des Eigenbetriebs entsprechen werden.Sonderfall: Migration des Anlagevermögens

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Im Zuge des Übergangs der Anlagenbuchhaltung vom SAP-System des Eigenbetriebs in das MKRw sind neben den technischen Umsetzungen vor allem fachliche und bewertungsrechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Beim Übergang des Anlagevermögens müssen alle Anlagegüter, welche die IT für die Erfüllung Ihrer Zwecke benötigt, übergeben werden, damit sie perspektivisch in der Kostenkalkulation der IT für die zu erbringenden Leistungen berücksichtigt werden können. Dabei müssen die Anlagegüter herausgenommen werden, die in das Vermögen der Fachreferate übergehen sollen. Die Hauptaufgabe der vorbereitenden Arbeiten wird aber die Neubewertung des Anlagevermögens der IT sein. Mit der Rückholung der IT in die Kernveraltung und damit ins MKRw müssen die Anlagegüter und deren Restbuchwerte und Abschreibungszeiten neu bewertet werden. Für den Migrationszeitplan liegt hierin ein erheblicher Aufwandstreiber, der in den Detailplanungen berücksichtigt werden muss.

Zeitlich ist ein Migrationsplan vorzusehen, mit einer Nach-Migrationsphase inkl. einer Produktivunterstützung. In dieser Zeit wird das vorhandene SAP-Verfahren des Eigenbetriebs aufrechterhalten, um bei Bedarf rückwirkende Buchungen vornehmen zu können.

Sofern Anpassungen am MKRw vorgenommen werden, sind diese zwingend vor der Migration bzw. erst danach vorzunehmen. Ein Anpassungsprojekt parallel zu einem Migrationsprojekt dieser Größenordnung (Aufbau eines neuen Referats) stellt ein Risiko dar, da nicht absehbar ist, welche Auswirkungen fachliche Entscheidungen auf das Gesamtsystem MKRw haben.

Abhängigkeiten:

Handlungsfeld Architektur und Client:

ARCH-1.1, ARCH-1.2, ARCH-M2 und ARCH-M3:

Beim Aufsetzen des neuen Preismodells und der Kostenverrechnung der IT-Services sind die Informationen aus dem Ist-, Plan- und Soll-Bebauungsplan zu berücksichtigen. (Zielsetzung: Vorteil der Modernisierung von Anwendungen für die Bedarfsträger transparent auszuweisen (z. B. teurer Support der Altanwendung)). Zusätzlich sind die Preise für den neuen Client, das Verwaltungsnetz und das Identity-Management zu berücksichtigen.

Handlungsfeld IT-Sicherheitsmanagement:

ITSM-M2 und ITSM-M3: IT-Sicherheit wirkt in vielen Bereichen und erzeugt auch entsprechende Kosten in den unterschiedlichen Positionen. Referate und Eigenbetriebe haben unterschiedliche Anforderungen an die IT-Sicherheit. Das Kostenmodell sollte diese Querschnittsleistungen transparent machen.

Handlungsfeld IT-Performance Management:

ITPM-M9: Die Mechanismen zur Bestimmung und Kontrolle der Kosten sind ein wesentliches Element des IT-Performance Managements.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4 Umsetzung der Sollkonzeption

Umsetzungsprojekte

In der Phase-Umsetzungskonzeption wurden die Maßnahmen, die im Zuge der Sollkonzeption entwickelt wurden, Arbeitspaketen für Umsetzungsprojekte sinnvoll zugeordnet (Gesamtübersicht s. Kapitel 9.4). Die Gruppierung der nachfolgend beschriebenen Umsetzungsprojekte erfolgte im Regelfall direkt aus den Handlungsfeldern der Sollkonzeption.

Ausnahme ist das Handlungsfeld Beschaffung und Vergabe, für das kein eigenes Umsetzungsprojekt aufgesetzt wurde, da nur Empfehlungen vorgeschlagen wurden, die sich im Rahmen der Linientätigkeiten umsetzen lassen, sowie bei den Handlungsfeldern IT-Card und IT-Strategie, die in ein Umsetzungsprojekt aufgrund der inhaltlicher Abhängigkeiten sinnvoll zusammenfassen ließen.

Des Weiteren wurde im Zuge der Umsetzungskonzeption Maßnahmen für ein begleitendes Veränderungsmanagement (s. Kapitel 4.12) entwickelt, die die Durchführung der Projekte vereinfachen, Risiken reduzieren sowie zu einer nachhaltigen Wirkung führen sollen.

Projektinhalte und Arbeitspaketbeschreibung

Für die einzelnen Arbeitspakete und Umsetzungsprojekte erfolgte eine Beschreibung der erwarteten Projektinhalte, Ergebnisse und Projektrisiken (s. Projektsteckbriefe Kapitel 4.2 bis Kapitel 4.13).

Für eine detaillierte Beschreibung der Arbeitspakete wird auf die entsprechende Maßnahme im Kapitel der Sollkonzeption (s. Kapitel 3.3 bis 3.15 verwiesen).

Personalaufwände und Verteilung

Für die einzelnen Arbeitspakete wurden der Personalaufwand sowie die Umsetzungsdauer geschätzt und die Aufwände sinnvoll auf interne Mitarbeitende und externes Personal verteilt.

Für die Umsetzungsprojekte gilt allgemein Folgendes:

- Auswahl und Einrichtung der Projektleitung und Projektmitarbeitenden mit geeigneter Qualifikation
- Auftrags- und Rollenverständnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer im Hinblick auf die verantwortliche Umsetzungsbegleitung
- Festlegungen zur Projektkommunikation, Einbindung der Führungskräfte und aufsetzen von Stakeholdermanagement
- Verwendung der ProjektPLUS Methoden für das Projektmanagement

Kostenbetrachtung

Die Kostenbetrachtung bezieht sich auf die Durchführung der empfohlenen Projekte des externen IT Gutachtens (s. Kapitel 4). Für Umsetzungsprojekte, bei denen nach Projektabschluss dauerhafte Linientätigkeiten resultieren, wurden die dauerhaften Personalaufwände für die Ausführung der Aufgaben ausgewiesen.

Für das Umsetzungsprojekt Architektur und Client sind die geschätzten Anschaffungskosten (einmalige Aufwände) und Betriebskosten für Hardware, Software und Lizenzen (dauerhafte Aufwände) getrennt ausgewiesen.

Die im Folgenden aufgeführten geschätzten Kosten sind mit Ausnahme der Personalkosten Brutto-Kosten (inkl. aktuell geltender Mehrwertsteuer.

Für die Umsetzungsprojekte wurden ebenfalls die Kosten für den laufenden Betrieb bzw. Aufnahme der Linientätigkeit nach Abschluss des Umsetzungsprojektes ausgewiesen – sofern dies möglich war (Ausnahme: Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT).

Für die Berechnung der Kosten wurden folgende Annahmen getroffen:

- internes Personal 900 Euro Tagessatz

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

- externes Personal 1.400 Euro Tagessatz (inkl. Mehrwertsteuer)
- ein Vollzeitäquivalent (VZÄ) leistet 200 Arbeitstage, die sich linear auf 12 Monate verteilen (entspricht pro Monat ca. 16,67 PT)
- Anschaffungskosten für Software und Hardware fallen im ersten Jahr des Umsetzungsprojektes an
- laufende Betriebskosten (Lizenzkosten und Herstellersupport) verteilen sich gleichmäßig auf jedes Jahr nach Abschluss der Durchführung des Umsetzungsprojektes
- geschätzte Aufwände für das Programm Management betragen ca. 13 % des gesamten Personalaufwands zur Durchführung der Umsetzungsprojekte
- Schulungskosten wurden je nach Schulungsleitung (intern / extern) mit dem entsprechenden Tagessatz (s. oben) kalkuliert.
- Zur Kalkulation der Kapitalwerte wurde der Zinssatz von 3,5 % verwendet.
- Die Abschreibung von Hardware und Software wurde auf 5 Jahre angesetzt.

Die empfohlenen Umsetzungsprojekte sind ausschließlich strategische Projekte. Eine Aussage zur quantitativen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, bei der das Kosten-Nutzen-Verhältnis betrachtet und ausgewiesen wird, gestaltet sich für strategische Projekte extrem komplex bzw. ist auch nur bedingt möglich (z. B. Ausweisung des quantitativen Nutzens der Umsetzungsprojekte Organisationsstruktur der IT der LHM oder Aufbau und Einführung eines Windows 10 Clients). Aussagen der externen Untersuchung der IT der LHM zur monetären Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für die empfohlenen Umsetzungsprojekte wären somit angreifbar und ohne Mehrwert.

Für die empfohlenen Umsetzungsprojekte erfolgten eine Kostenaufstellung und eine qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, die sich für das externe Gutachten der IT der LHM am sinnvollsten eignet.

Hinweis: In der Kostenbetrachtung sind nicht die Kosten bzw. Personalaufwände für die Gutachtenerstellungs- und Begleitungsphase, Empfehlungsvorschläge zu laufenden oder geplanten Initiativen bzw. Vorhaben der LHM enthalten.

Übersicht neue Stellen und temporäres Personal

Der Projektplan inkl. Aufwandsschätzung berücksichtigt neue Stellen (dauerhaft und temporär), Aufwände für Bestandspersonal und externe Dienstleister. Neue Stellen wurden immer für den Fall angesetzt, dass die notwendige Rolle in der LHM nicht existiert bzw. eine zusätzliche Aufgabe neues Personal erfordert, da davon auszugehen ist, dass das bestehende Personal vollständig ausgelastet ist bzw. nicht über das erforderliche Skillset verfügt. Der Projektplan inkl. Aufwandsschätzung beruht auf der Annahme, dass das Personal zu Beginn der Projektumsetzungsphase verfügbar ist. Dadurch lassen sich die Einarbeitungsaufwände nach Überführung einer Aufgabe in die Linie minimieren und es entsteht keine Zeitverzögerung bei der Aufnahme der Linientätigkeiten.

Die Nachfolgende Tabelle 38 gibt eine Übersicht über die neu einzurichtenden Stellen:

Umsetzungsprojekt:	AP	Rollenbezeichnung	Beginn	Ende	Anzahl VZÄ	Dauerhaft VZÄ	Befristet VZÄ	Kommentar
Rahmenprogramm	AP 1	Programmleitung	Q1 Jahr 1	n.a.	1	1		Empfehlung: neue(r) Referent(in) IT-Referat
	AP 1	Programmstell-vertretung	Q1 Jahr 1	n.a.	1	1		Empfehlung: neue(r) Stadtdirektor(in) IT-Referat
	AP 1	Programm Unterstützung	Q1 Jahr 1	Q4 Jahr 4	1		1	Empfehlung: Skillset Rolle IT-Projektleiter(in)
Umsetzungsprojekt Architektur und Client	AP 2.2	IT-Architekt	Q1 Jahr 2	n.a.	2	2		Empfehlung: Skillset Rolle IT-Architekt(in)
	AP 3.1	Infrastrukturexpert e (Netz)	Q1 Jahr 1	n.a.	1	1		Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus Netzaufbau)
	AP 3.1	Infrastrukturexpert e (Netz)	Q3 Jahr 2	n.a.	1	1		Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus Netzaufbau)
	AP 3.3	Microsoft	Q1 Jahr 1	n.a.	1	1		Empfehlung: Skillset Technical Requirements

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Umsetzungsprojekt:	AP	Rollenbezeichnung	Beginn	Ende	Anzahl VZÄ	Dauerhaft VZÄ	Befristet VZÄ	Kommentar
		Windowsexperte						Engineer (Fokus MS Windows Clients)
	AP 3.3	Microsoft Windowsexperte	Q3 Jahr 2	n.a.	3	3		Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus MS Windows Clients)
	AP 3.4	Infrastrukturexperte (Identity Management)	Q1 Jahr 2	Q4 Jahr 3	1,5		1,5	Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus Identity Management)
	AP 3.5	Technical Requirements Engineer	Q1 Jahr 2	Q4 Jahr 4	2		2	Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus Anwendungsmigration)
	AP 3.5	Technical Requirements Engineer	Q1 Jahr 2	n.a.	3	3		Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus Anwendungsmigration)
Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge	AP 4	Wissensmanager	Q1 Jahr 1	n.a.	1	1		vgl. ITIL Rolle - Knowledge Manager
Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement	AP 1	Qualitätsmanager	Q1 Jahr 1	n.a.	1,5	1,5		vgl. ITIL Rolle Test-Manager
	AP 1	Qualitätsmanager	Q3 Jahr 1	n.a.	6,5	6,5		vgl. ITIL Rolle Test-Manager
	AP 2	Testarchitekt / Testdesigner / Testmanager	Q3 Jahr 1	n.a.	1	1		vgl Skillset ~ ISTQB Level Test Analyst
	AP 2	Testarchitekt / Testdesigner / Testmanager	Q3 Jahr 2	n.a.	1	1		vgl Skillset ~ ISTQB Level Test Analyst
Umsetzungsprojekt IT-Performance Management	AP 1	Stabsfunktion Performance Management	Q1 Jahr 1	n.a.	1	1		Empfehlung: Skillset Rolle IT-Stratege(in)
	AP 1	Stabsfunktion Performance Management	Beginn Q4 Jahr 1	n.a.	2	2		Empfehlung: Skillset Rolle IT-Stratege(in)
Umsetzungsprojekt IT-Organisation	AP 3	Migrationsexperte (Non-SAP, assyst, etc.)	Beginn Q3 Jahr 2	Q2 Jahr 2	2		2	Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer
	AP 3	Migrationsexperte (SAP - HR, FI,CO)	Beginn Q3 Jahr 2	Q2 Jahr 2	2		2	Empfehlung: Skillset Technical Requirements Engineer (Fokus SAP)
SUMME					**35,5**	**27**	**8,5**	

Tabelle 38: Übersicht neu einzurichtender Stellen

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Die qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für die Umsetzungsprojekte wurde entsprechend WiBe BMI V4.0 mit dem LHM-Kriterienkatalog durchgeführt. Dabei wurden die Dringlichkeitsriterien (WiBe D), die qualitativ-strategischen Kriterien (WiBe Q) und die Kriterien zur Ermittlung der externen Effekte (WiBe E) bewertet. Die Kriterien der Dringlichkeit der WiBe 4.0 sind für eine Bewertung von Altsystemen in der Bundesverwaltung vorgesehen. Da sich die Arbeitspakete in den Umsetzungsprojekten nicht nur auf Altsysteme beziehen, sondern auch auf Nicht-IT-Systeme, wurde im Rahmen der WiBe D die Ablösedringlichkeit des Ist-Zustands bewertet.

Für das Umsetzungsprojekt Veränderungsmanagement und das Programm Management wurden keine einzelnen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchgeführt, da dies begleitende Maßnahmen aller Umsetzungsprojekte sind.

Im Detail unterteilen sich die verschiedenen Bewertungen wie folgt, wobei der Maximalwert 100 beträgt:

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

	WiBe D - Dringlichkeit der IT Maßnahme	WiBe Q - Qualitativ-Strategisch	WiBe E - Externe Effekte
Umsetzungsprojekt Architektur und Client	55	83	63
Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement	48	74	46,8
Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge	45	77	58,8
Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement	43	69	36,8
Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung	38	65	32,4
Umsetzungsprojekt IT-Performance Management	51	86	59,4
Umsetzungsprojekt IT-Card und IT-Strategie	31	69	30,8
Umsetzungsprojekt Personal	38	60	53,8
Umsetzungsprojekt Finanzen	50	71	39,6
Umsetzungsprojekt IT-Organisation	57	84	65,4

Tabelle 39: Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Umsetzungsprojekte

Eine detaillierte Aufstellung befindet sich im Anhang 9.2.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Organisationsstruktur zur Umsetzung der Sollkonzeption

Für die Durchführung der empfohlenen Umsetzungsprojekte sollte ein geeignetes Programm Management aufsetzt werden, dem die übergreifende Gesamtverantwortung und auch Controllingaufgabe zur Steuerung und Lenkung aller Umsetzungsprojekte obliegt.

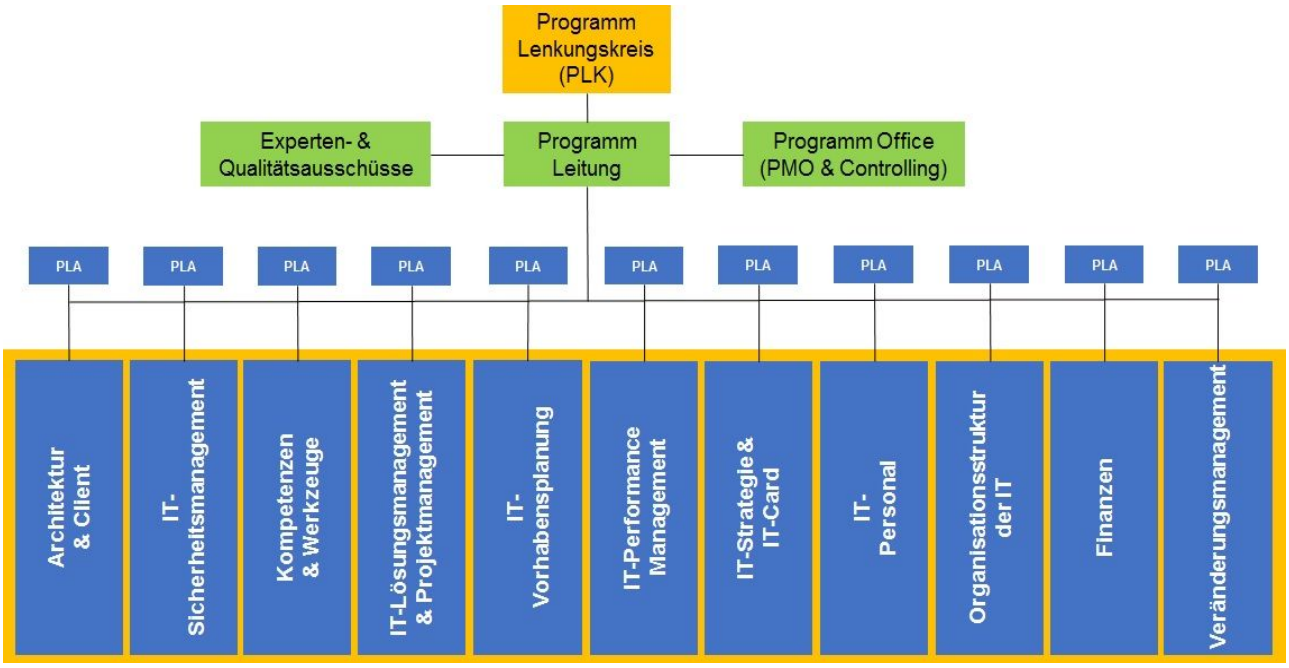


Abbildung 68: Organisationsstruktur des Programms

Ein Programm Management ist und Anbetracht des umfangreichen Budgets, der hohen Anzahl an Umsetzungsprojekten, kritischen Umsetzungsrisiken auf die gesamte IT (s. Kapitel Risikobetrachtung 5) und auch des Managements der Abhängigkeiten der einzelnen Umsetzungsprojekte zwingend erforderlich.

Die Aufbauorganisation des Programm Managements besteht im Wesentlichen aus dem Programmlenkungskreis (PLK), der Programmleitung, einem Programm Office (PMO & Controlling), Qualitäts- und Expertenausschüssen, den einzelnen Projektlenkungsausschüssen (PLA) sowie den einzelnen Umsetzungsprojekten inkl. der jeweiligen Projektleitungen.

Programmlenkungskreis (PLK)

Der Programmlenkungskreis (PLK) stellt die höchste Instanz in der Programmorganisation dar und trägt die Verantwortung für das Gesamtprogramm. Mitglieder sind Vertreter aller am Programm beteiligten Einheiten. Die Teilnahme der Mitglieder sollte in Anbetracht der jeweiligen Sitzungsinhalte erfolgen (variabler Teilnehmerkreis). Der PLK trifft strategische Entscheidungen und fungiert als Eskalationsinstanz für Probleme oder Fragestellungen dar, die nicht im Rahmen der Umsetzungsprojekte zu lösen sind.

Programmleitung

Die Programmleitung trägt die Verantwortung für das Programm. Sie erstellt bzw. wirkt mit bei der Definition der Umsetzungsprojekte, Zielformulierungen und Planungen und steuert die Umsetzungsprojekte und managt Abhängigkeiten der einzelnen Arbeitspakete bzw. Ergebnisse. Die Programmleitung stellt sicher, dass durch das Veränderungsmanagement der Kommunikations- und Informationsfluss zwischen den beteiligten Stakeholdern der Umsetzungsprojekte bzw. des Programms erfolgt und ebenfalls ein umsetzungsprojekt-übergreifender Austausch stattfindet. Die Programmleitung berichtet in regelmäßigen Intervallen an den Programmlenkungskreis. Die Programmleitung wird bei der Durchführung der zu verantwortenden Aufgaben intensiv durch das Programm Office unterstützt.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Experten- und Qualitätsausschüsse

Experten- und Qualitätsausschüsse sind Gremien, die von der Programmleitung initiiert werden, mit Teilnehmern(innen) (Experten(innen)) aus unterschiedlichen Einheiten mit unterschiedlichen Skillsets. Die Gremien dienen zur Überwachung der Qualität der erzielten Arbeitsergebnisse aus den Umsetzungsprojekten und erstellen Vorschläge für Maßnahmen.

Programm Office

Das Programm Office dient als unterstützende und beratende Einheit für die Programmleitung bzw. Umsetzungsprojektleitung und übernimmt PMO und Controlling Tätigkeiten. Das Programm Office erstellt Berichte zu Kosten, Risiken und Projektfortschritten und erstellt Pläne für die Programm- und Umsetzungsprojektleitung.

Umsetzungsprojektleitung

Die Umsetzungsprojektleitung besitzen die gleichen Aufgaben und Verantwortungen wie die Programmleitung, bezogen auf das zu verantwortende Umsetzungsprojekt. Sie erstellt die Feinplanung ihres jeweiligen Projekts und managt die Durchführung der Arbeitspakete. Die Projektleitung berichtet in regelmäßigen Intervallen an die Programmleitung. Bei Bedarf nimmt die Projektleitung an Sitzungen des Programmlenkungskreises (Reporting) bzw. an den Qualitäts- und Expertenausschüssen Teil.

Projektlenkungsausschuss (PLA)

Der Projektlenkungsausschuss (PLA) stellt die höchste Instanz der Umsetzungsprojektorganisation dar und trägt die Verantwortung für das Umsetzungsprojekt. Mitglieder sind Vertreter alle am Projekt beteiligten Einheiten. Der PLA trifft strategische Entscheidungen und fungiert als Eskalationsinstanz für Probleme oder Fragestellungen dar, die im Rahmen der Umsetzungsprojekte zu lösen sind. Themen, die nicht gelöst werden können, werden an die Programmleitung eskaliert und im PLK behandelt.

Programmsteckbrief

Programmsteckbrief – Programm Management „Eine IT fit für München“	
Ziele / Leitgedanken	• ein Bindeglied zur Gesamtsteuerung der Umsetzungsprojekte ist erforderlich • hohe Außenwirkungen des Programms auf die IT der LHM, die LHM und auch den Bürger selbst • „Eine IT“ etablieren • Veränderungsmanagement vorantreiben, sowohl innerhalb der IT als auch bei den Bedarfsträgern (Fachreferate und Eigenbetriebe)
Erwartete Ergebnisse des Projektes	• Zieldefinition des Programms und der Umsetzungsprojekte • Durchführung Risikoanalysen und Risikomanagement • Grobplanung und Feinplanung des Programms, Umsetzungsprojekte sind erstellt und wurden fortgeschrieben • Programm und Projektorganisation wurden aufgesetzt • Kickoff-Veranstaltung initiiert • Projektberichte, Projektcontrolling, Projektsteuerung durchgeführt • Projekterfolge kommuniziert • Initiierung des Informationsaustauschs unter den Mitarbeitenden und mit Stakeholdern • Vertragsmanagement unf Vergaben initiieren
Projektmitwirkende	• Führungskräfte (STRAC, it@M, dIKA, Referate und Eigenbetriebe)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Programmsteckbrief – Programm Management „Eine IT fit für München“		
	• Projektteam (intern und extern – PMO) und Programm Office	
Abhängigkeiten zu anderen Projekten / laufende Aktivitäten	• Zu allen Umsetzungsprojekten	
Risiken	• fehlende bzw. unzureichende Erfahrung der Programmleitung • unzureichende Steuerungsfähigkeiten der Umsetzungsprojekte • fehlende Identifikation der Abhängigkeiten und mangelnder Informationsaustausch • unzureichende bzw. ungeeignete Feinplanung • unzureichendes Controlling der Projekte	
Dauer in Monaten	49	
	AP 1	Programmmanagement Zieldefinition des Programms und der Umsetzungsprojekte, Risikoanalysen und Risikomanagement, Grobplanung und Feinplanung des Programms und der Umsetzungsprojekte, Programm- und Projektorganisation aufsetzen, Mitbestimmung bei der Auswahl neuer Führungskräfte für die neue Organisationsform, Kickoff Veranstaltung initiieren, Regelmäßige Jour fixe initiieren, Projektcontrolling, Projektsteuerung, Projektberichte, Kommunikations- und Informationsaustausch, Stakeholdermanagement, Vertrags- und Vergabemanagement, Eskalationen durchführen, Veränderungsmanagement initiieren, PMO
Arbeitspakete	**Dauer (M)**	**Aufwand (PT)**
AP 1	48	4148

Tabelle 40: Projektsteckbrief Programm Management

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.1 Projektplan für das Programm

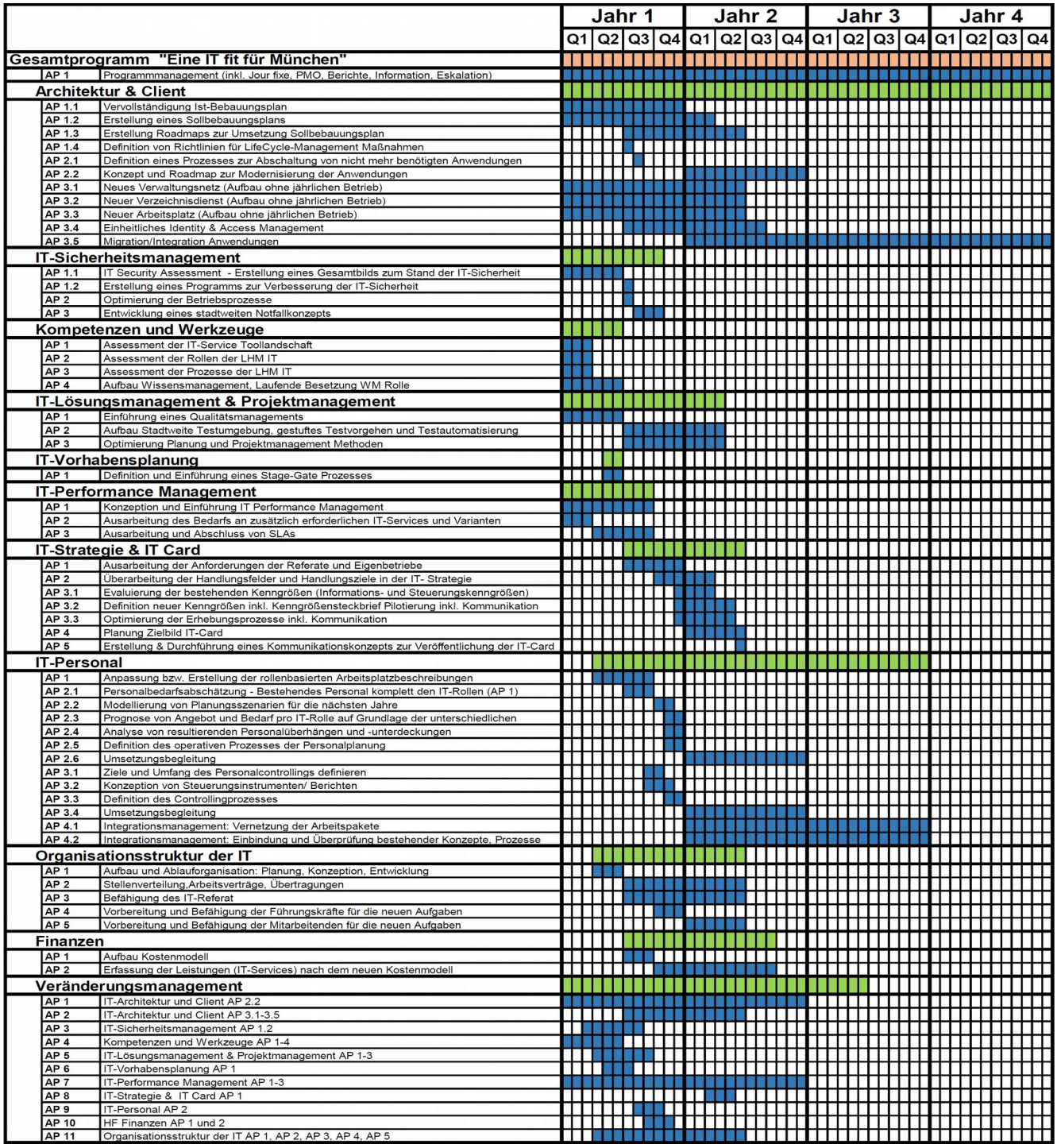


Abbildung 69: Projektplan für das Programm

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.2 Umsetzungsprojekt Architektur und Client

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt Architektur und Client						
	WiBe D	63	**WiBe Q**	83	**WiBe E**	63
Ziele / Leitgedanken	• Abbau von Altlasten • einheitliche Governance im Bereich IT-Architektur • aktives LifeCycle-Management • moderne IT-Architektur • Synergien finden und nutzen					
Erwartete Ergebnisse des Projektes	• Der Ist-Bebauungsplan ist vervollständigt • Der Soll-Bebauungsplan und die Roadmaps zur Umsetzung des Soll-Bebauungsplan sind definiert und erstellt • Richtlinien für LifeCycle-Management-Maßnahmen sind definiert • Der Abbau der Altlasten ist geplant und umgesetzt • Die Dokumentation zu den Anwendungen ist vervollständigt • Ein Prozess zur zeitnahen Abschaltung von nicht mehr benötigten Anwendungen ist definiert • Ein leistungsfähiger Windows Client ist aufgebaut • Ein einheitliches Identity-Management-System ist eingeführt					
Projektmitwirkende	• Führungskräfte (STRAC, it@M, dIKA, Referate und Eigenbetriebe) • Projektteam (intern und extern)					
Abhängigkeiten zu anderen Projekten / laufende Aktivitäten	• Handlungsfeld ITS-M2: • Handlungsfeld IT-Card: ITC-M1 • Handlungsfeld IT-Sicherheitsmanagement: ITSM-M2 und ISTM-M3 • Handlungsfeld Kompetenzen und Werkzeuge: KOWE-M3 und KOWE-M4 • Handlungsfeld IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement: LMPM-M2 • Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung: ITVH-M1 • Handlungsfeld IT-Performance Management: ITPM-M4 • Handlungsfeld Finanzen: ITFIN-M4 und ITFIN-M5					
Risiken	• fehlende Erfassung aller Architekturelemente im Ist-Bebauungsplan • einheitliches Identity Management scheitert anhand den unterschiedlichen Anforderungen der Referate • Anwendungen ohne Betreuung durch Komponentenverantwortlichen • Aufgrund von Frozen Zones durch Wahlen und Bürgerentscheide können z. B. Migrationen von Anwendungen und Einführung des Windows Clients nicht planmäßig durchgeführt werden • Prozesse (z. B. bei der Migration Anwendungen, Einführung Client, Einführung Identity Management) dauern länger als erwartet und dementsprechend können die Tätigkeiten (z. B. Migrationen) nicht planmäßig durchgeführt werden.					

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt Architektur und Client		
	• Wissensträger von Eigenentwicklungen sind nicht (mehr) bei it@M. Dadurch werden die Analyse und die Migration inkl. vollständiger Tests erschwert. • Aufgrund von lückenhafter Dokumentation kann der Ist-Bebauungsplan nicht vollständig erstellt werden • Widerstand der Referate und Eigenbetriebe bei der Ablösung/Reduzierung von Anwendungen • Aufbau des Windows Client wird als Scheitern des LiMux Clients interpretiert; Thematisierung in der Presse	
Dauer in Monaten	49	
	AP 1.1	Vervollständigung Ist-Bebauungsplan
	AP 1.2	Erstellung eines Soll-Bebauungsplans
	AP 1.3	Erstellung von Roadmaps zur Umsetzung des Soll-Bebauungsplans
	AP 1.4	Definition von Richtlinien für LifeCycle-Management Maßnahmen
	AP 2.1	Definition eines Prozesses zur Abschaltung von nicht mehr benötigten Anwendungen
	AP 2.2	Konzept und Roadmap zur Modernisierung der Anwendungen inkl. Beseitigung der Altlasten und Dokumentation
	AP 3.1	Neues Verwaltungsnetz (Aufbau)
	AP 3.2	Neuer Verzeichnisdienst (Aufbau)
	AP 3.3	Neuer Arbeitsplatz (Aufbau)
	AP 3.4	Einheitliches Identity & Access Management (Aufbau)
	AP 3.5	Migration / Integration Anwendungen
Arbeitspakete	**Dauer (M)**	**Aufwand (PT)**
AP 1.1	12	400
AP 1.2	15	400
AP 1.3	12	400
AP 1.4	1	20
AP 2.1	1	20
AP 2.2	12	1.090
AP 3.1	18	440
AP 3.2	18	200
AP 3.3	18	1.245

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt Architektur und Client		
AP 3.4	24	1.500
AP 3.5	36	8.500

Tabelle 41: Umsetzungsprojekt Architektur und Client

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.3 Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement (nicht öffentlich)

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement						
	WiBe D	49	**WiBe Q**	74	**WiBe E**	46,8
Ziele/Leitgedanken						
Erwartete Ergebnisse des Projektes						
Projektmitwirkende						
Abhängigkeiten zu anderen Projekten / laufende Aktivitäten						
Risiken						
Dauer in Monaten						
Arbeitspakete						
AP 1.1						
AP 1.2						
AP 2						

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement		
AP 3		

Tabelle 42: Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.4 Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge						
	WiBe D	45	**WiBe Q**	77	**WiBe E**	58,8
Ziele / Leitgedanken	• effiziente Nutzung der IT-Service Tools • effiziente Durchführung von Aufgaben • schneller Zugriff auf Wissen • Steigerung der Leistungsfähigkeit und Skills der Mitarbeitenden					
Erwartete Ergebnisse des Projektes	• IT-Service Toollandschaft Anforderungen sind erhoben & evaluiert • Die Rollen der LHM IT sind evaluiert • Die Prozesse der LHM IT sind evaluiert • Das Wissensmanagement ist etabliert					
Projektmitwirkende	• Führungskräfte (STRAC, it@M, dIKA, Referate und Eigenbetriebe) • Projektteam (intern und extern)					
Abhängigkeiten zu anderen Projekten / laufende Aktivitäten	• Hersteller assyst • Handlungsfeld Architektur und Client: ARCH M1.1 und ARCH-M2 • Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung: ITVH-M1 • Handlungsfeld IT-Personal ITPE-M1					
Risiken	• Verzögerungen beim Assessment der Rollen, Prozesse und Werkzeuge • mangelnde Unterstützung durch den Hersteller von assyst • Verzögerung der Einführung der Wissensdatenbank und von assyst bzw. ITSM-Tool (z. B. aufgrund einer fehlenden IT-Sicherheitsfreigabe)					
Dauer in Monaten	6					
	AP 1	Assessment der IT-Service-Toollandschaft				
	AP 2	Assessment der Rollen der LHM IT				
	AP 3	Assessment der Prozesse der LHM IT				
	AP 4	Aufbau Wissensmanagement, Laufende Besetzung WM Rolle				
Arbeitspakete	**Dauer (M)**	**Aufwand (PT)**				
AP 1	3	60				
AP 2	3	60				
AP 3	3	60				
AP 4	6	200				

Tabelle 43: Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.5 Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement						
	WiBe D	43	**WiBe Q**	65	**WiBe E**	41,8
Ziele / Leitgedanken	• Erhöhung der Effizienz und Steuerung bei der Vorhabensabwicklung • Erhöhung der Durchlaufzeit, Ergebnisqualität, Transparenz und Nachvollziehbarkeit in den Projekten • Steigerung der Qualität der IT-Vorhabensergebnisse • Reduktion des manuellen Aufwands im Test • Nutzung von Synergieeffekten					
Erwartete Ergebnisse des Projektes	• Die Prozessrolle Qualitätsmanager ist eingeführt • Ein Qualitätsplan, Projekthandbuch, Projektkompendium und Schätzmethoden sind eingeführt und kommuniziert • Verpflichtende Vorgaben bei der Erstellung von Ergebnisdokumenten und Projektmanagementdokumenten sind definiert und kommuniziert • Die Vorgaben zur Durchführung von Projekt-Assessments sind ausgearbeitet und kommuniziert • Die projektspezifischen Kennzahlen sind definiert und kommuniziert • Ein Fragenkatalog zur Einstufung und Bewertung der Projektleitungen ist ausgearbeitet • Die Anforderungen für eine stadtweite Testumgebung und Testdatenbank sind definiert • Eine Testautomatisierungsstrategie und ein risikobasierter Testansatz sind definiert					
Projektmitwirkende	• Führungskräfte (STRAC, it@M, dIKA, Referate und Eigenbetriebe) • Projektteam (intern und extern)					
Abhängigkeiten zu anderen Projekten / laufende Aktivitäten	• Handlungsfeld Architektur und Client: ARCH-M1.1 und ARCH-M1.2 • Handlungsfeld IT-Card: ITC-M1 • Handlungsfeld IT-Personal: ITPE-M4: • Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung: ITVH-M2.1					
Risiken	• Qualitätsmanagement wird als "Aufsicht/Überwachung" wahrgenommen; Mehrwert wird nicht akzeptiert • Einschränkung der Flexibilität der Projekte durch Zwang zur Nutzung der zentralen Testumgebung • Schätzmodelle werden nicht akzeptiert bzw. genutzt • Methoden und Vorgaben für Projekte werden nicht akzeptiert/genutzt • Einstellung von Projektleitungen nach neuen Kriterien wird vom POR nicht zugestimmt • Keine Qualitätsverbesserung der Ausschreibungsunterlagen • Veränderungen zur Vereinfachung von Ausschreibungen werden nicht beschlossen					
Dauer in Monaten	16					

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement		
	AP 1	Einführung eines Qualitätsmanagements - Konzept entwickeln - Mitarbeitende auswählen und schulen - Einführung und Begleitung
	AP 2	Aufbau stadtweite Testumgebung, gestuftes Testvorgehen und Testautomatisierung - Konzept - Prozessanpassung - Auswahl Tools - Aufsetzung Umgebung - Schulungsaufwand und Teilnahme Schulung - Einführung und Begleitung
	AP 3	Optimierung Planung und Projektmanagementmethoden - Schätzmodell - vorgetailorte Varianten - Checklisten - Vorgaben für wesentliche PM Produkte (5 Pläne Projektplan, QM Plan,..) - Controlling Reporting - Metriken - Schulung Mitarbeitende - Einführung und Begleitung
Arbeitspakete	**Dauer (M)**	**Aufwand (PT)**
AP 1	6	220
AP 2	10	400
AP 3	10	315

Tabelle 44: Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.6 Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung						
	WiBe D	38	**WiBe Q**	65	**WiBe E**	52,4
Ziele/Leitgedanken	• Verbesserung der Abläufe in der IT-Vorhabensplanung; Schätzung / Planung in Abhängigkeit vom „Reifegrad“ der Anforderungen / Wissensstand der Fachexperten • schnellere Ergebnisse; höhere Qualität der Ergebnisse durch: ◦ Überprüfung der Lösungsstrategie in einem Gremium, das der Relevanz der Entscheidung Rechnung trägt (Umfang, Komplexität, ...) ◦ stärkere Zusammenarbeit bei der Aufwandsschätzung und Planung ◦ Reduktion des Abstimmungsaufwands zwischen allen Beteiligten ◦ bessere Kommunikation von Status und Ergebnissen ◦ bessere der Steuerung der IT-Vorhabensplanung					
Erwartete Ergebnisse des Projektes	• Die zweistufigen Bewertung von Bedarfsmeldungen ist definiert • Die Kennzahlen zur kontinuierlichen Verbesserung der Vorhabensplanung sind ausgearbeitet • Die Vorgaben zur Erfassung von Vorhaben sind erstellt					
Projektmitwirkende	• Führungskräfte (STRAC, it@M, dIKA, Referate und Eigenbetriebe) • Projektteam (intern und extern)					
Abhängigkeiten zu anderen Projekten / laufende Aktivitäten	• Handlungsfeld Organisationsstruktur: ITOR-M1 • Handlungsfeld IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement: ITLMPM-M3 • Handlungsfeld IT-Card: ITC-M1 • Handlungsfeld IT-Personal					
Risiken	• Zweistufiges Vorgehen zum Einbringen von Bedarfsmeldungen wird nicht akzeptiert • Priorisierung von Vorhaben wird nicht objektiv durchgeführt um Eigeninteressen durchzusetzen					
Dauer in Monaten	2					
	AP 1	Definition und Einführung des Prozesses zur zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen durch die passenden Gremien inkl. Schulung und Kommunikation - Konzept (Arbeitshilfen, Kennzahlen) - Toolanpassung - Schulung und Material - Einführung und Begleitung				
Arbeitspakete	**Dauer (M)**	**Aufwand (PT)**				
AP 1	2	80				

Tabelle 45: Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.7 Umsetzungsprojekt IT-Performance Management

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt IT-Performance Management						
	WiBe D	51	**WiBe Q**	86	**WiBe E**	59,4
Ziele / Leitgedanken	• IT-Performance Management wird zur Gesamtsteuerung der IT Leistungen verwendet • IT-Performance Management unterstützt die Erhaltung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit der LHM IT • Führungskräfte und Stakeholder sind mit den Konzepten, Vorgehensweisen und Hilfsmitteln zum IT-Performance Management vertraut					
Erwartete Ergebnisse des Projektes	• IT-Performance Management ist konzipiert und eingeführt • Der Bedarf an zusätzlich erforderlichen IT-Services und Varianten bestehender IT-Services ist ausgearbeitet • Die SLAs sind ausgearbeitet und abgeschlossen					
Projektmitwirkende	• Führungskräfte (STRAC, it@M, dIKA, Referate und Eigenbetriebe) • Projektteam (intern und extern)					
Abhängigkeiten zu anderen Projekten / laufende Aktivitäten	• Handlungsfeld Architektur und Client: ARCH-M1.1 und ARCH-M1.2 • Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung: ITVH-M1, ITVH-M2.2 • Handlungsfeld IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement: LMPM3 • Handlungsfeld IT-Card: ITC-M1 • Handlungsfeld Organisationsstruktur der IT: ITOR-M1 • Handlungsfeld Finanzen: ITFIN-M4 und ITFIN-M5					
Risiken	• Anforderungen der Referate werden nicht vollständig erfasst • Anforderungen der Referate/Eigenbetriebe werden nicht mit angemessenen Kosten-Nutzen bewertet. Unnötige Besonderheiten werden durchgesetzt (“goldene Henkel”) • Keine Einigung bei den SLAs • Transparenz durch Kennzahlen wird nicht akzeptiert • Erhebung der Kennzahlen ist aufwändig/schwierig; Qualität der Kennzahlen ist mangelhaft • IT-Performance Management wird von Führungskräften nicht akzeptiert/gelebt • Fähigkeit zum Einsatz alternativer Sourcing Modelle wird nicht aufgebaut • Management des IT-Serviceportfolios; Abgleich Business/IT-Strategie wird nicht akzeptiert					
Dauer in Monaten	9					
	AP 1	Konzeption und Einführung IT Performance Management - Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Serviceperformance inkl. Kommunikation - Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Prozessperformance - Aufgaben, Schnittstellen, Werkzeugunterstützung Prozesse „IT-Performance Management Büro"					

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt IT-Performance Management		
		- Matrix zur Priorisierung der Vorhaben / Projekte nach ihrer Wertschöpfung - Sourcing Modelle - Struktur von IT-Services und des Servicekatalogs
	AP 2	Ausarbeitung des Bedarfs an zusätzlich erforderlichen IT-Services und Varianten bestehender IT-Services
	AP 3	Ausarbeitung und Abschluss von SLAs - Auswahl und Erfassung kritischer IT-Services - Metriken Anpassen Daten erheben - Review und Erfahrungen sammeln - Abschlussbericht / Planung Ausarbeitung
Arbeitspakete	**Dauer (M)**	**Aufwand (PT)**
AP 1	9	425
AP 2	3	75
AP 3	6	335

Tabelle 46: Umsetzungsprojekt IT-Performance Management

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.8 Umsetzungsprojekt IT-Card und IT-Strategie

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt IT-Card und IT-Strategie						
	WiBe D	31	**WiBe Q**	69	**WiBe E**	35,8
Ziele / Leitgedanken	• klar definierte IT-Strategie mit SMART Zielen und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele • einheitliches Verständnis zur Vision und Strategie der IT in der LHM • Entscheidungen des Managements werden mit Hinblick auf die Ziele der IT-Strategie getroffen • Steuerung der IT mit Hilfe einer IT-Card, die den Anforderungen und Erwartungen gerecht wird • Beschleunigung des Berichtwesens					
Erwartete Ergebnisse des Projektes	• Eine auf die Anforderungen der Stadt abgestimmte IT-Strategie mit SMART definierten Zielen ist erstellt und kommuniziert • Die IT-Card enthält die wesentlichen Kennzahlen zur effizienten Steuerung der IT und wird an die Mitarbeitenden kommuniziert					
Projektmitwirkende	• Führungskräfte (STRAC, it@M, dIKA, Referate und Eigenbetriebe) • Projektteam (intern und extern)					
Abhängigkeiten zu anderen Projekten / laufende Aktivitäten	• Handlungsfeld IT-Architektur und Client: ARCH-M1.1 und ARCH-M1.2 • Handlungsfeld IT-Sicherheitsmanagement: ITSM-M1, ITSM-M2 und ITSM-M3 • Handlungsfeld IT-Performance Management: ITPM-M5 und ITPM-M9 • Handlungsfeld IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement: LMPM-M1 und LMPM-M4 • Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung: ITVH-M2.2 • Handlungsfeld IT-Strategie: ITS-M2 • Handlungsfeld IT-Personal: ITPE-M4 • Handlungsfeld IT-Card: ITC-M1 • OrgaZIB Gutachten: TP 1 (IT-Strategie und IT-Strategieprozess) mit RBS					
Risiken	• IT-Card wird von Führungskräften nicht akzeptiert / genutzt • Regelmäßige Abstimmung von Business und IT-Strategie findet nicht statt					
Dauer	12					
	AP 1	Ausarbeitung der Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe (Erhebung des Kundenbedarfs, Zielsetzung, Kundenstrategien)				
	AP 2	Überarbeitung der Handlungsfelder und Handlungsziele in der IT-Strategie (Verarbeitung der gewonnen Erkenntnisse aus AP 1)				
	AP 3.1	Evaluierung der bestehenden Kenngrößen (Informations- und Steuerungskenngrößen)				

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

	AP 3.2	Definition neuer Kenngrößen inkl. Kenngrößensteckbrief, Pilotierung inkl. Kommunikation und Schulung
	AP 3.3	Optimierung der Erhebungsprozesse inkl. Kommunikation
	AP 4	Planung Zielbild IT-Card
	AP 5	Erstellung und Durchführung eines Kommunikationskonzepts zur Veröffentlichung der IT-Card
Arbeitspakete	**Dauer (M)**	**Aufwand (PT)**
AP 1	6	40
AP 2	6	50
AP 3.1	4	20
AP 3.2	6	50
AP 3.3	6	15
AP 4	6	10
AP 5	1	20

Tabelle 47: Umsetzungsprojekt IT-Card und IT-Strategie

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.9 Umsetzungsprojekt IT-Personal

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt IT-Personal						
	WiBe D	38	**WiBe Q**	60	**WiBe E**	53,8
Ziele / Leitgedanken	• bessere Wirksamkeit bei Recruiting, Personalentwicklung etc. durch zielgerichtete Vernetzung der Instrumente und damit Sicherung des Geschäftsbetriebs • Anpassung und Optimierung der bestehenden Instrumente des IT-Personalmanagements im Hinblick auf die neue Organisationsform und die damit verbundenen neuen Prozesse					
Erwartete Ergebnisse des Projektes	• Optimierung der Stellenbesetzungsquote • Aktualisierung und Vervollständigung des Rollenmodells IT-Personal • Weiterentwickeltes IT-Fachkarrieremodell • städtisches Kompetenzmanagement, welches die IT-Belange in sich trägt • rollen- und skillbasierte Personalplanung (inkl. Szenarien und Hochrechnungen), vernetzt mit Vorhabensplanung und Haushalt • Wirksames IT-Personalcontrolling					
Projektmitwirkende	• Führungskräfte (STRAC, it@M, dIKA, Referate und Eigenbetriebe) • POR • Projektteam (intern und extern)					
Abhängigkeiten zu anderen Projekten / laufende Aktivitäten	• Handlungsfeld Kompetenzen und Werkzeuge: KOWE-M1 • Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung: ITVH-M2.1 • Handlungsfeld Organisationsstruktur: ITOR-M1 • Stadtweites Projekt zur Einführung eines stadtweiten Kompetenzmanagements • Stadtweites Projekt E-Recruiting					
Risiken	• Weiterer Ausbau der Fachkarrieren findet nicht statt • Modell für IT-Personalbedarfsplanung wird nicht akzeptiert / umgesetzt • Kulturelle Probleme (ehemalige Organisation, interne und von extern kommende Mitarbeitende) werden nicht abgebaut					
Dauer	33					
	AP 1	Anpassung bzw. Erstellung der rollenbasierten Arbeitsplatzbeschreibungen auf Grundlage der IT-Rollen (inkl. Berücksichtigung neuer IT-Rollen) hinsichtlich Aufgabenzuschnitt und Vorgaben der neuen Entgeltordnung					
	AP 2.1	Personalbedarfsschätzung – bestehendes Personal komplett den IT-Rollen (AP 1) zuordnen, idealerweise mit Skillabgleich, Ist-Mengengerüst				
	AP 2.2	Modellierung von Planungsszenarien für die nächsten Jahre				
	AP 2.3	Prognose von Angebot und Bedarf pro IT-Rolle auf Grundlage der unterschiedlichen Szenarien				

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt IT-Personal		
	AP 2.4	Analyse von resultierenden Personalüberhängen und -unterdeckungen
	AP 2.5	Definition des operativen Prozesses der Personalplanung
	AP 2.6	Umsetzungsbegleitung
	AP 3.1	Ziele und Umfang des Personalcontrollings definieren
	AP 3.2	Konzeption von Steuerungsinstrumenten / Berichten
	AP 3.3	Definition des Controllingprozesses
	AP 3.4	Umsetzungsbegleitung
	AP 4.1	Integrationsmanagement: Vernetzung der Arbeitspakete und Steuerung der Abhängigkeiten zu den laufenden stadtweiten Projekten (s.o.)
	AP 4.2	Integrationsmanagement: Einbindung und Überprüfung bestehender Konzepte, Prozesse und Systeme im Bereich IT-Personal, die nicht explizit als Maßnahme aufgenommen wurden
Arbeitspakete	**Dauer (M)**	**Aufwand (PT)**
AP 1	6	240
AP 2.1	3	75
AP 2.2	2	45
AP 2.3	2	45
AP 2.4	2	30
AP 2.5	2	45
AP 2.6	12	30
AP 3.1	2	45
AP 3.2	3	90
AP 3.3	2	45
AP 3.4	12	30
AP 4.1	24	75
AP 4.2	24	105

Tabelle 48: Umsetzungsprojekt IT-Personal

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.10 Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT						
	WiBe D	57	**WiBe Q**	84	**WiBe E**	65,4
Ziele / Leitgedanken	• Erhalt der Kernkompetenz der IT innerhalb der LHM • Erhöhung des Stellenwerts und des Durchsetzungsvermögens der IT in der Stadtverwaltung • Verantwortung der gesamten IT unter einer Leitung (CIO) • Ermöglichen einer IT ohne organisatorische Grenzen und IT-Systemgrenzen • Verbesserung der Kundenorientierung • Erhalt der Kundennähe • Optimierung der Erbringung von Basisleistungen • Nutzung von Synergien					
Erwartete Ergebnisse des Projektes	• Die Aufbau und Ablauforganisation des IT-Referats ist geplant, konzipiert und entwickelt • Die Verteilung der Stellen ist erfolgt • Arbeitsverträge sind auf die neue Organisation geprüft und angepasst • Die Systeme sind analysiert, eingerichtet und die Daten migriert • Führungsstrukturen sind etabliert • Die Übergänge der Mitarbeitenden sind definiert, festgelegt und durchgeführt					
Projektmitwirkende	• Führungskräfte (STRAC, it@M, dIKA, Referate und Eigenbetriebe) • Projektteam (intern und extern) • SKA und POR zu Querschnittsthemen					
Abhängigkeiten zu anderen Projekten / laufende Aktivitäten	• Maßnahmen aller Handlungsfelder (s. Kapitel 3.3 bis Kapitel 3.15) sind zu berücksichtigen • Es bestehen Abhängigkeiten zu allen anderen Projekten, da diese unter der geänderten Verantwortung und neuen Rahmenbedingungen durchgeführt werden					
Risiken	• interne Personalverschiebungen in den dIKAs, sodass kein Wechsel ins IT-Referat erfolgt • keine geeignete Besetzung der Position des/r IT-Referenten/in • keine geeignete Besetzung der Führungspositionen im IT-Referat • geringe Akzeptanz der neuen Organisation und Verantwortungsverteilung bei den IT-Schaffenden • geringe Akzeptanz der neuen Organisation bei den Führungen der Referate und Eigenbetriebe • keine zeitnahe Besetzung und Ausfüllung der Gremien und neuen Rollen • Verzögerung / Probleme beim Wechsel der Mitarbeitenden ins IT-Referat • Verzögerung / Probleme bei der Überführung von Systemen aus dem Eigenbetrieb it@M ins IT-Referat					

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT		
Dauer	15	
	AP 1	Aufbau und Ablauforganisation: Planung, Konzeption, Entwicklung
	AP 2	Stellenverteilung, Arbeitsverträge, Übertragungen, Identifikation und Auswahl der Führungskräfte und Mitarbeitenden
	AP 3	Befähigung des IT-Referats - Aufbau Finanzsystem und Strukturen (Finanzprozesse, Systemaufbau, Migration, Anlagevermögensübertragung) - Aufbau / Anpassung Personalsystem (Personalsystem) - Anpassung / Migration sonstiger Systeme
	AP 4	Vorbereitung und Befähigung der Führungskräfte für die neuen Aufgaben
	AP 5	Vorbereitung und Befähigung der Mitarbeitenden für die neuen Aufgaben
Arbeitspakete	**Dauer (M)**	**Aufwand (PT)**
AP 1	3	330
AP 2	12	500
AP 3	12	2.700
AP 4	3	2.300
AP 5	6	5.600

Tabelle 49: Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.11 Umsetzungsprojekt Finanzen

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt Finanzen						
	WiBe D	50	**WiBe Q**	71	**WiBe E**	39,6
Ziele / Leitgedanken	• Aufbau einer Kosten- und Leistungstransparenz • Aufbau effizienter und fairer Prozesse im Innenverhältnis und im Verhältnis zu den Fachreferaten					
Erwartete Ergebnisse des Projektes	• Ein übergreifendes Rahmenkonzept IT-Finanzen • Eindeutig definierte Planungs-, Budgetierungs-, Bewirtschaftungs-, Abschluss- und Steuerungsprozesse • Eindeutige Leistungsstruktur des IT-Referats ausgerichtet an der Leistungsfähigkeit des IT-Referats und dem Bedarf der Fachreferate • Eine transparente Kalkulationsstruktur der internen Preise, sowie langfristige Fortschreibungsprozesse • Vollintegration in die gesamt- und produkthaushalterischen Strukturen und Prozesse der LHM					
Projektmitwirkende	• Führungskräfte (STRAC, it@M, dIKA, Referate und Eigenbetriebe) • Projektteam (intern und extern) • SKA					
Abhängigkeiten zu anderen Projekten / laufende Aktivitäten	• Handlungsfeld Architektur und Client: ARCH-1.1, ARCH-1.2, ARCH-M2 und ARCH-M3 • Handlungsfeld IT-Sicherheitsmanagement: ITSM-M2 und ITSM-M3 • Handlungsfeld IT-Performance Management: ITPM-M9 • Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT: AP 3					
Risiken	• kein ausreichendes Modell zur Erhebung / Zuordnung der IT-Kosten • keine Akzeptanz der Steuerung anhand der IT-Kosten					
Dauer in Monaten	15					
	AP 1	Aufbau neues Kostenmodell				
	AP 2	Erfassung der Leistungen (IT-Services) und wichtiger laufender Vorhaben nach dem neuen Kostenmodell				
Arbeitspakete	**Dauer (M)**	**Aufwand (PT)**				
AP 1	3	250				
AP 2	12	500				

Tabelle 50: Umsetzungsprojekt Finanzen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.12 Umsetzungsprojekt Veränderungsmanagement

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt Veränderungsmanagement		
Ziele / Leitgedanken	• Begleitung aller Projekte, Kommunikation • Abbau von Barrieren und Risiken • Unterstützung der Stakeholder und Betroffenen	
Erwartete Ergebnisse des Projektes	• Akzeptanz und Verankerung der Veränderungen • Verbesserung der Kultur • Zufriedenheit der Stakeholder und Betroffenen	
Projektmitwirkende	• Führungskräfte (STRAC, it@M, dIKA, Referate und Eigenbetriebe) und weitere identifizierte Stakeholder (inkl. vorhandener Gremien der LHM) in den verschiedenen Funktionen der Veränderung • Projektteam (intern und extern)	
Abhängigkeiten zu anderen Projekten / laufende Aktivitäten	• Maßnahmen aller Handlungsfelder (s. Kapitel 3.3 bis Kapitel 3.15) sind zu berücksichtigen	
Risiken	• Zu wenig Ressourcen für die Unterstützung der Veränderungen • Fehlende Fähigkeiten zur Umsetzung der Maßnahmen des Veränderungsmanagements • Wirkung / Ziele des Veränderungsmanagements werden nicht (vollständig) erreicht	
Dauer	26	
	AP 1	Veränderungsmanagement IT-Architektur und Client AP 2.2
	AP 2	Veränderungsmanagement IT-Architektur und Client AP 3.1-3.5
	AP 3	Veränderungsmanagement IT-Sicherheitsmanagement AP 1.2
	AP 4	Veränderungsmanagement Kompetenzen und Werkzeuge AP 1-4
	AP 5	Veränderungsmanagement IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement AP 1-3
	AP 6	Veränderungsmanagement IT-Vorhabensplanung AP 1
	AP 7	Veränderungsmanagement IT-Performance Management AP 1-3
	AP 8	Veränderungsmanagement T-Strategie & IT-Card AP 1
	AP 9	Veränderungsmanagement IT-Personal AP 2
	AP 10	Veränderungsmanagement Finanzen AP 1 und AP 2
	AP 11	Veränderungsmanagement Organisationsstruktur der IT AP 1, AP 2, AP 3, AP 4, AP 5

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projektsteckbrief – Umsetzungsprojekt Veränderungsmanagement		
Arbeitspakete	**Dauer (M)**	**Aufwand (PT)**
AP 1	24	150
AP 2	12	150
AP 3	6	75
AP 4	6	40
AP 5	6	85
AP 6	3	40
AP 7	24	200
AP 8	3	40
AP 9	3	50
AP 10	3	40
AP 11	15	1.100

Tabelle 51: Umsetzungsprojekt Veränderungsmanagement

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.13 Veränderungsmanagement

4.13.1 Überblick Veränderungsmanagement

Das Veränderungsmanagement dient als Instrument zur Begleitung und Steuerung von Veränderungen in der Organisation und bezieht alle betroffenen Gruppen und Stakeholder ein. Es beinhaltet unterschiedliche Maßnahmen (Kommunikation, Schulung, Coaching, Umfragen, Feedback-Workshops, Interviews) zur Unterstützung der Mitarbeitenden, damit die geplanten Veränderungen der Organisation umgesetzt werden können. Durch Veränderungen werden altbewährte Komfortzonen verlassen und neue Felder betreten. Daraus entstehen Ängste und Widerstände, die eine Neuausrichtung und damit den Erfolg behindern bzw. zum Scheitern bringen können. Um möglichen Widerständen entgegen zu wirken, sind frühzeitige und auf die jeweiligen Zielgruppen ausgerichtete Maßnahmen erforderlich. Die wesentlichen Stakeholder der LHM müssen von Beginn an in die Veränderungen einbezogen und von den geplanten Maßnahmen in der Sollkonzeption überzeugt werden. Eine an die Zielgruppe und ihren Bedürfnissen angepasste kontinuierliche und in sich konsistente Kommunikation und entsprechende Schulungsmaßnahmen sind wesentliche zur Begleitung des gesamten Prozesses.

Das Veränderungsmanagement verbindet drei Elemente für eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderung:

- Veränderungsziel (und Teilziele)
- Veränderungsobjekte
- Veränderungsmaßnahmen

Das **Veränderungsziel** stellt das Ergebnis, das mit der Veränderung erreicht werden soll, dar und beschreibt die Bedeutung der Veränderung.

Die Veränderungen finden an / bei den **Veränderungsobjekten** (Prozesse, Systeme und Menschen) statt. Die Prozesse und Systeme müssen entsprechend der Veränderung angepasst, erweitert, neu definiert und eingeführt werden und in der Organisation akzeptiert und angewendet werden. Die Menschen müssen die Hintergründe der Veränderung und die Auswirkungen der Veränderungen auf Ihre Arbeitsweise verstehen, akzeptieren und sich entsprechend anpassen.

Die **Veränderungsmaßnahmen** beschreiben wie die Veränderungen an den jeweiligen Objekten umgesetzt werden können, um das Veränderungsziel zu erreichen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.13.2 Phasen des Veränderungsprozesses

Eine Veränderung wird im Rahmen eines mehrstufigen Prozesses erreicht: Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung. Nachfolgend werden die Phasen des Veränderungsprozesses dargestellt.

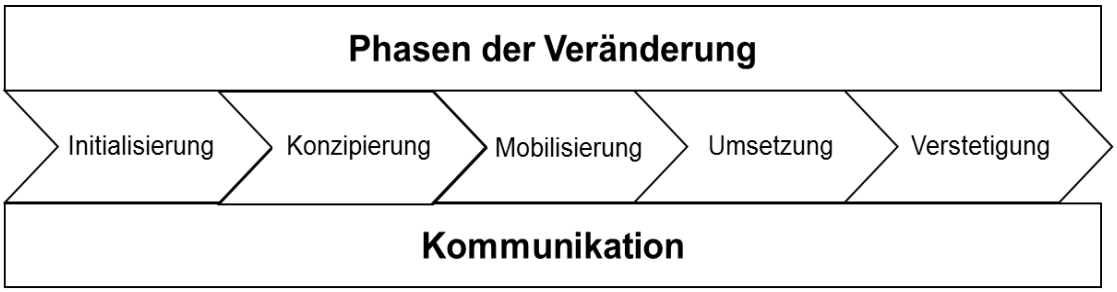


Abbildung 70: Phasen des Veränderungsprozesses

Initialisierung

In der Phase Initialisierung wird der Veränderungsbedarf mittels Analyse der internen Ist-Situation, zukünftigen Soll-Situation und Zielen der Veränderung festgestellt und das Bewusstsein für die Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderungen erzeugt. Dabei ist es wichtig, die wesentlichen Stakeholder zu identifizieren und für die Veränderung zu gewinnen.

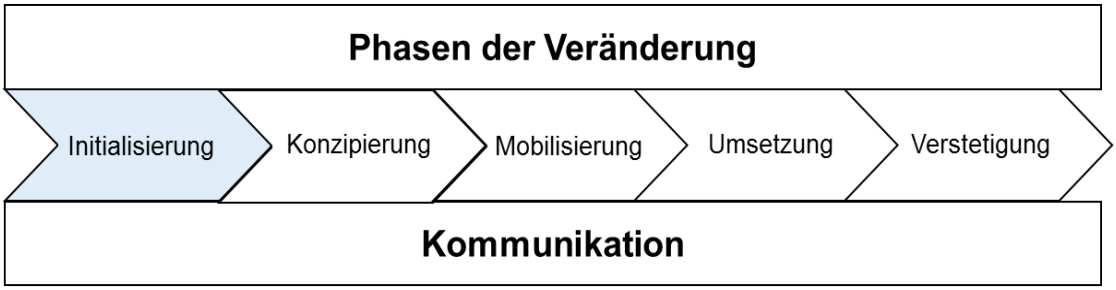


Abbildung 71: Phase Initialisierung

Die zu erreichende Ziele des Veränderungsprogramms bei der LHM sind entsprechend der Veränderungsobjekte nachfolgend dargestellt. Die Hilfsmittel unterstützen die Erreichung der Ziele.

Objekte	Ziele des Veränderungsprogramms	Hilfsmittel
Prozesse	Die angepassten oder neuen Prozesse sind von den Mitarbeitenden der LHM verstanden und werden eingehalten. Die Mitarbeitenden sind entsprechend der Veränderungen an den Prozessen geschult.	Effektive und zielgerichtete Kommunikation Einbindung und Beteiligung der Mitarbeitenden Effektive Zusammenarbeit mit den Referaten und Eigenbetrieben und innerhalb der Teams Qualifizierung der Mitarbeitenden entsprechend der Veränderungen an den Prozessen
Systeme	Änderungen, Erweiterungen oder neu eingeführte Systeme sind akzeptiert und werden zur Erledigung der Aufgaben genutzt. Die Mitarbeitenden sind entsprechend der Veränderungen an den Systemen geschult.	Effektive und zielgerichtete Kommunikation Einbindung und Beteiligung der Mitarbeitenden Effektive Zusammenarbeit mit den Referaten und Eigenbetrieben und innerhalb der Teams Qualifizierung der Mitarbeitenden entsprechend der Veränderungen an den Systemen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Objekte	Ziele des Veränderungsprogramms	Hilfsmittel
Menschen	Rollen und Verantwortlichkeiten sind von den Menschen in der Organisation verstanden, akzeptiert und werden wie definiert wahrgenommen. Verhaltensweisen werden entsprechend der Veränderungen angepasst.	Abbau der Widerstände durch die Berücksichtigung der Ängste, Widerstände und Sorgen der Mitarbeitenden der LHM Effektive und zielgerichtete Kommunikation Einbindung und Beteiligung der Mitarbeitenden Effektive Zusammenarbeit mit den Referaten und Eigenbetrieben und innerhalb der Teams Begleitung auf organisatorischer und emotionaler Ebene durch die Führungskräfte

Tabelle 52: Ziele des Veränderungsprogramms entsprechend der Objekte

Istzustand, Sollzustand und Ziele der Veränderung

Zur Ermittlung des Veränderungsbedarfs und Herleitung der Veränderungen erfolgt die Darstellung des Ist-Zustands, Soll-Zustands und der Ziele der Veränderung entsprechend der empfohlenen Umsetzungsprojekte.

Projekt	Ist-Zustand	Soll-Zustand	Ziele der Veränderung
Architektur und Client	• Anwendungslandschaft mit veralteten Produkten ohne Herstellersupport, Redundanzen und Sicherheitsrisiken • Hoher Aufwand bei der Verwaltung der Betriebssysteme und beim Identity Accessmanagement	• Aktuelle und moderne IT-Infrastruktur • Leistungsfähige Anwendungen • Zufriedene Nutzer • Vollständige und aktuelle Dokumentation der IT-Landschaft • Etablierter Prozess zur Erhaltung einer modernen und leistungsfähigen IT-Landschaft	• Führungskräfte und Stakeholder verstehen Investitionen zu LifeCycle-Management und Modernisierungen als wichtige Aufgabe • Business und IT-Schaffende arbeiten zusammen an der Modernisierung und Reduzierung der Anwendungen und bei der vorausschauenden Planung der Entwicklung der IT-Landschaft • Lösungen mit „Münchner Besonderheiten“ ohne adäquate Ursache werden reduziert
IT-Sicherheitsmanagement	• Sicherheitsrisiken in der Infrastruktur und Anwendungslandschaft • Mangelndes Bewusstsein für IT-Sicherheit • IT-Sicherheitsrichtlinien werden nicht umgesetzt	• Transparenter Status zur IT-Sicherheit • IT-Infrastruktur und Anwendungen erfüllen die IT-Sicherheitsanforderungen • IT-Sicherheitsrisiken	• Führungskräfte und Stakeholder verstehen IT-Sicherheit als wichtige Aufgabe • Führungskräfte und Stakeholder fordern und fördern Maßnahmen zur

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projekt	Ist-Zustand	Soll-Zustand	Ziele der Veränderung
		und Vorfälle werden adäquat behandelt • Führungskräfte tragen bewusst die Verantwortung für IT-Sicherheit • Aufbau und Erhalt der IT-Sicherheit wird mit ausreichenden Ressourcen unterstützt	Verbesserung der IT-Sicherheit
Kompetenzen und Werkzeuge	• Qualitätsmängel beim Betrieb von Anwendungen • Ineffiziente Nutzung von Werkzeugen zur Unterstützung der Aufgaben im Betrieb der IT-Services • Unzureichendes IT-Serviceangebot	• Anforderungen für die IT-Service Toollandschaft sind erhoben und evaluiert • Verantwortlichkeiten und Rollen sind überarbeitet und klar definiert • Lücken zwischen Serviceangebot und Referatsanforderungen sind identifiziert und werden adressiert	• Führungskräfte, Prozessowner und Stakeholder verstehen die kontinuierliche Verbesserung von IT-Services, Prozessen und Werkzeugen als wichtige Aufgabe • Rollen sind sinnvoll voneinander abgegrenzt und für die IT-Schaffenden verständlich
IT-Lösungs-management	• Mängel in der Qualitätssicherung bei Vorhaben / Projekten • Fehlende Synergieeffekte und Ineffizienzen beim Testen • Mangelnde Qualität der Aufwandsschätzungen und beim Controlling • Fehlendes Verständnis vom Tailoring des Prozessmodells • Fehlende Anwendung von PM Vorgaben • Schwierigkeiten bei der Gewinnung von qualifizierten Projektleitungen	• Qualitätsmanagement ist eingeführt (Prozesse, Rollen, Vorgaben und Templates) • Die stadtweite Testumgebung, das gestufte Testvorgehen und die Testautomatisierung sind aufgebaut und eingeführt • Die Planung und Projektmanagement Methoden (Schätzmodelle, Varianten, Checklisten, Vorgaben, Reporting) sind optimiert	• Führungskräfte und Stakeholder verstehen Qualitätsmanagement als wichtige Aufgabe • Qualitätsmanagement unterstützt operative Arbeiten und initiiert Verbesserungen • Projektmitarbeitende nutzen die neuen Methoden und Hilfsmittel
IT-Vorhabensplanung	• Ineffiziente und aufwendige	• zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen	• Alle Vorhaben und Projekte werden mit Blick auf

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projekt	Ist-Zustand	Soll-Zustand	Ziele der Veränderung
	Vorhabensplanung • Unzureichende Transparenz und Steuerung der Vorhaben in der IT-Vorhabensplanung	ist definiert und eingeführt (inkl. Konzept, Kennzahlen und Toolanpassung, Schulung und Material)	Wertschöpfung, Aufwand und Risiken beurteilt • Business und IT akzeptieren die Priorisierung und den Umfang der durchgeführten Vorhaben / Projekte • Vorhaben und Projekte reichen aus, um die Leistungsfähigkeit der IT zu erhalten / verbessern und die strategischen Ziele von Business und IT zu erreichen
IT-Performance Management	• Kein effektives IT-Performance Management trotz einzelner vorhandener Elemente	• IT-Performance Management wird zur Gesamtsteuerung der IT Leistungen verwendet • IT-Performance Management unterstützt die Erhaltung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit der LHM IT • Führungskräfte und Stakeholder sind mit den Konzepten, Vorgehensweisen und Hilfsmitteln zum IT-Performance Management vertraut	• Führungskräfte und Stakeholder verstehen IT-Performance Management als wichtige Aufgabe • Stakeholder werden regelmäßig über die IT-Performance der LHM informiert • IT-Performance Management hilft bei der Auflösung von Spannungen zwischen Business und IT
IT-Strategie	• Keine Ausrichtung der IT-Strategie auf die unterschiedlichen Geschäftsstrategien der Referate und Eigenbetriebe	• Formulierung und Veröffentlichung von Geschäftsstrategien der Referate und Eigenbetriebe • Ableitung von Inhalten der IT-Strategie aus den Geschäftsstrategien • Regelmäßiger Austausch zwischen Referaten/Eigen-betrieben und der IT	• Führungskräfte und Stakeholder verstehen die Abstimmung von Geschäftsstrategien mit der IT-Strategie als wichtige Aufgabe • Geschäfts- und IT-Strategien werden kommuniziert, verstanden und als Leitplanken für Entscheidungen genutzt

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projekt	Ist-Zustand	Soll-Zustand	Ziele der Veränderung
		• Berücksichtigung von IT-Trends und technologischen Entwicklungen bei der Gestaltung der IT-Strategie	• Business und IT entwickeln die IT-Strategie gemeinsam
IT-Card	• Unzureichende Nutzung der IT-Card zur Steuerung der IT durch das Management • Mängel in der Qualität der Kennzahlen in der IT-Card	• Die IT-Card enthält die wesentlichen Kennzahlen zur effizienten Steuerung der IT • Die Kennzahlen sind von hoher Qualität (aktuell, sinnvoll, genau) • Führungskräfte und Stakeholder sind im Umgang mit der IT-Card vertraut	• Führungskräfte und Stakeholder verstehen die IT-Card als hilfreiches Hilfsmittel • Stakeholder werden regelmäßig über Inhalte der IT-Card informiert
IT-Organisation	• Konflikte oder unzureichende Kompromisse zwischen den 3 Häusern in unterschiedlichen Bereichen • Überschneidung von Aufgaben und ineffiziente Teilprozesse • Situationen mit schwieriger/geringer Zusammenarbeit, Eskalationen, Schuldzuweisungen und mangelndem Vertrauen zwischen den 3 Häusern	• IT-Referat ausgerichtet auf die Anforderungen der LHM • IT-Organisation ermöglicht Kundenorientierung und Leistungsoptimie-rung • IT-Organisation unterstützt ein gutes Arbeitsumfeld	• Führungskräfte und Stakeholder verstehen die IT-Organisation als hilfreich zur Wahrnehmung der Aufgaben • IT-Schaffende verstehen die IT-Organisation als hilfreich für ihre Aufgaben und Entwicklung • Business und IT können effizient und effektiv zusammenarbeiten
Personal	• Unvollständiges IT-Rollenmodell • Fehlende Einheitlichkeit bei der IT-Personalplanung und -controlling	• IT-Schaffende und Mitarbeitende im Business an der Schnittstelle zur IT sind in der Lage, ihre Aufgaben wahrzunehmen • IT-Schaffende und Mitarbeitende im Business an der Schnittstelle zur IT können sich entwickeln • Einstellungsprozess für IT-Schaffende ist effizient und effektiv	• IT-Schaffende und Mitarbeitende im Business an der Schnittstelle zur IT arbeiten effektiv und effizient • Hohe Zufriedenheit bei den IT-Schaffenden und den Mitarbeitenden im Business an der Schnittstelle zur IT • Verhältnis zwischen internen Mitarbeitenden und externen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projekt	Ist-Zustand	Soll-Zustand	Ziele der Veränderung
			Dienstleistern entwickelt sich nach den strategischen Zielen für die einzelnen Bereiche (Betrieb, Entwicklung, Vorhaben etc.)
Finanzen	• Leistungen werden nicht wie vereinbart erbracht • Die Abrechnung der Leistungen ist intransparent • Die Kostenkalkulation der Leistungen ist intransparent • Eine Steuerung der Vorhaben und Leistungen ist nicht möglich • Leistungsvereinbarungen als Werkzeug der Steuerung haben in der gelebten Praxis keine Verbindlichkeit • Das Verhältnis zwischen IT und den Abnehmern ist belastet	• Finanzstrukturen und Prozesse für eine adäquate Steuerung und verursacherbezogene Verrechnung • Die IT-Organisation ist finanz- und steuerungswirtschaftlich effektiv handlungsfähig • Die Kosten und Verrechnungen sind für IT und die Referate/ Eigenbetriebe transparent, • Die Abrechnung der Leistungen folgt akzeptierten Standards • Zuständigkeiten in der Projekt- und Budgetverantwortung für IT-Projekte und den laufenden Betrieb sind klar definiert • Sowohl die Fachreferate / Eigenbetriebe als auch die IT verfügen über geeignete Steuerungsprozesse • Leistungsvereinbarungen haben einen verbindlichen Charakter • Klare Eskalationsprozesse und -stufen sind definiert	• Finanzdaten sind vollständig, verständlich und korrekt • Führungskräfte und Stakeholder verwenden Finanzdaten zur Steuerung und Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten

Tabelle 53: Istzustand, Sollzustand und Ziele der Veränderung

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Identifikation der Stakeholder

Die wesentlichen Stakeholder der LHM im Veränderungsprozess sind:

Bereiche	Stakeholdergruppen	Stakeholder
Politik	Führungspersonen	Oberbürgermeister(in) und Vertretungen, Referatsleitung
	Gremien und Vertretungen	Stadtrat, Ausschüsse (IT-Kommission, Verwaltungs- und Personalausschuss), Gesamtpersonalrat
Verwaltung	Stadtdirektorinnen und Stadtdirektoren	
	Fachbereich der Referate	
	Geschäftsleitung	
	Personalrat	
Eigenbetriebe	Werkleitung	
IT	Führungspersonen	Leitung STRAC, Leitung dIKA, Werkleitung it@M, IT-Beauftragte(r)
	Geschäftsbereiche	Geschäftsbereichsleitung STRAC, Geschäftsbereichsleitung it@M, Unterabteilungs-, Gruppen-, Teamleitungen
	Anwender(innen)	IT-Schaffende, IT-Nutzer(innen)
	Boards	Facharchitektenboard, Architektenboard, IT-Architektenboard, ITK-Sicherheit Board, dIKA Security Board, it@M Leitungsgremium
	Rat	dIKA-Rat, IT-Beirat
Öffentlichkeit	Presse	
	Bürger(innen)	
Dienstleister	Externe Dienstleister	

Tabelle 54: Stakeholder der LHM

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Die Stakeholder können im Rahmen des Veränderungsprozesses verschiedene Rollen wahrnehmen. Nachfolgend werden die zuvor identifizierten Stakeholder den Rollen Sponsor, Change Advocates, Change Agent und Betroffene zugeordnet.

Hinweis: Die Rolle Sponsor im Kontext des Veränderungsmanagements hat eine unterschiedliche Bedeutung als der bei der LHM definierte Begriff Sponsor (z. B. Geldgeber oder Zuwendung von geldwertenden Mitteln um wirtschaftliche Interessen zu verfolgen).

Rollen	Beschreibung	Stakeholder/-gruppen
Sponsor	Sponsoren sind individuelle Entscheidungsträger, die die Befugnis haben die Veränderung zu genehmigen und Entscheidungen über kritische Elemente der Veränderung zu treffen. Sie sind in der Regel Führungskräfte von Stakeholdergruppen, die stark von der Veränderung betroffen sind.	Oberbürgermeister(in) und Vertretungen, Stadtrat
Change Agent	Die Change Agents initiieren und unterstützen gezielt und aktiv die einzelnen Veränderungen. Mögliche Aufgaben des Change Agents sind: Steuerung und Unterstützung der Umsetzungsprojekte, Coaching und Unterstützung der Sponsoren und Führungskräfte, Vorbereitung der Mitarbeitenden auf die Umsetzung der Veränderung.	IT-Führungspersonen, IT-Geschäftsbereiche, Referatsleitung, Eigenbetriebe
Change Advocate	Change Advocates sind Einzelpersonen oder Gruppen, die ein Interesse an der Umsetzung und am Erfolg der Veränderung haben. Der Einfluss und die Beziehungen der Change Advocates tragen zum Projekterfolg bei. Die Change Advocates können oft als „kaskadierende“ Sponsoren wirken.	IT-Boards, Geschäftsbereiche, Ausschüsse, Verwaltung, IT-Rat, Geschäftsleitung, Eigenbetriebe, externe Dienstleister, (Gesamt)Personalrat, Öffentlichkeit
Betroffene	Betroffene sind Einzelpersonen oder Gruppen, die von der Änderung betroffen sind und daher im Mittelpunkt der Veränderung stehen.	IT-Schaffende, IT-Nutzer, IT-Führungspersonen, IT-Geschäftsbereiche, IT-Boards und IT-Rat, Verwaltung, Referatsleitung, Eigenbetriebe

Tabelle 55: Rollen im Veränderungsprozess

Konzipierung

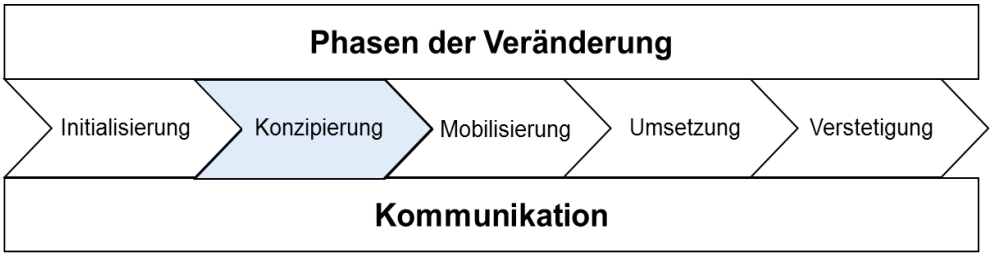


Abbildung 72: Phase Konzipierung

Nach der Initialisierung erfolgt die Konzipierung der Veränderungsmaßnahmen. In Abhängigkeit von den Umsetzungsprojekten werden auf Basis von Einstellung, Einfluss und Betroffenheit der Stakeholder und der Auswirkungen der Veränderungen geeignete Maßnahmen zur Deckung des

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Veränderungsbedarfs konzipiert. Wesentliche Instrumente in der Phase Konzipierung sind die Stakeholderanalyse, Betroffenheitsanalyse (als Teil der Stakeholderanalyse) und die Change-Impact-Analyse.

Stakeholderanalyse

Zur Ermittlung der Einstellung und Einfluss der Stakeholder auf den Veränderungsprozess erfolgt die Analyse der identifizierten Stakeholder anhand der folgenden Bewertung:

	Beschreibung	Skala
Einstellung	Wie ist die Einstellung der Stakeholder zur Veränderung?	positiv (+), neutral (o), negativ (-)
Einfluss	Welchen Einfluss hat der Stakeholder auf die Veränderung?	hoch, mittel, niedrig

Tabelle 56: Bewertungsskala Einstellung / Einfluss

Nach Einschätzung des Gutachters sind Einstellung und Einfluss der identifizierten Stakeholder wie folgt:

Stakeholder / -gruppen	Einstellung	Einfluss
Oberbürgermeister(in) und Vertretung	+	hoch
Referatsleitung	o -	hoch
Stadtrat	o	hoch
Ausschüsse	o	hoch
Stadtdirektorinnen und Stadtdirektoren	+ o -	hoch
Fachbereich	+ o -	mittel
Geschäftsleitung	o -	hoch
Gesamtpersonalrat	+ o -	hoch
Leitung Eigenbetrieb	+ o	hoch
IT-Beauftragte/r	o	mittel
Leitung STRAC	o	mittel
Leitung dIKA	+o -	hoch
Werkleitung it@M	o	hoch
Leitung Geschäftsbereiche (it@M)	+	mittel
Leitung Geschäftsbereiche (STRAC)	+	mittel
IT-Schaffende	+ o -	gering
IT-Nutzer	o	mittel
Architektenboard	+ o -	gering

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Stakeholder / -gruppen	Einstellung	Einfluss
Facharchitektenboard	+ o -	gering
IT-Architektenboard	+ o	gering
ITK-Sicherheits-Board	+o	gering
dIKA Security Board	o	gering
it@M-Leitungsgremium	+o	hoch
IT-Beirat	+o-	hoch
dIKA-Rat	o-	hoch
externe Dienstleister	o	gering
Presse	o	gering
Bürger	o	gering

Tabelle 57: Einstellung und Einfluss der Stakeholder

Ziel ist es, im Rahmen der Veränderungen die Stakeholder mit hoher Einflussmöglichkeit und negativer Einstellung zu überzeugen und zufriedenzustellen, die Stakeholder mit hoher Einflussmöglichkeit und positiver Einstellung eng einzubeziehen, die Stakeholder mit niedriger Einflussmöglichkeit und negativer Einstellung zu überwachen und die Stakeholder mit niedriger Einflussmöglichkeit und positiver Einstellung auf dem Laufenden zu halten.

Betroffenheitsanalyse

Die Betroffenheitsanalyse als Teil der Stakeholderanalyse dient zur Analyse der betroffenen Stakeholdergruppen bei der Umsetzung der empfohlenen Projekte.

Dabei wird die Betroffenheit der Stakeholdergruppen von der Veränderung anhand folgender Skala eingestuft:

Skala	Beschreibung
Hoch (+)	Der Stakeholder ist von der Veränderungen maßgeblich und signifikant betroffen
Mäßig (o)	Der Stakeholder ist von den Veränderungen mäßig betroffen
Kaum (-)	Der Stakeholder ist kaum von der Veränderung betroffen

Tabelle 58: Bewertungsskala Betroffenheit

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Stakeholder / -gruppen: / Projekt:	Oberbürgermeister und Vertretung	Referatsleitung	Stadtrat	Ausschüsse	Stadtdirektorinnen & Stadtdirektor	Fachbereich	Geschäftsleitung	Gesamtpersonalrat	Leitung Eigenbetrieb	IT-Beauftragter	Leitung STRAC	Leitung dIKA	Werkleitung it@M	Leitung Geschäftsbereiche (it@M)	Leitung Geschäftsbereiche (STRAC)	IT-Schaffende	IT-Nutzer	Architektenboard	Facharchitektenboard	IT-Architektenboard	ITK-Sicherheit Board	dIKA Security Board	it@M Leitungsgremium	IT-Beirat	dIKA-Rat	externe Dienstleister	Presse	Bürger
IT-Architektur & Client	-	-	-	-	-	-	-	-	-	o	+	+	+	+	+	o	o	+	+	+	o	o	o	o	o	o	o	-
IT-Sicherheitsmanagement	o	o	-	-	o	o	+	o	+	+	+	+	+	+	+	o	o	+	+	+	+	+	+	+	o	-	-
Kompetenzen und Werkzeuge	-	-	-	-	-	-	-	-	-	o	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	o	o	+	+	+	o	-	-
IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	o	o	+	+	+	o	-	-
IT-Vorhabensplanung	+	+	+	+	o	+	o	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-
IT-Performance Management	+	+	o	o	+	+	+	o	+	+	+	+	+	+	+	o	-	+	+	+	+	+	+	+	+	o	-	-
IT-Card & IT-Strategie	+	+	o	o	+	+	+	o	+	+	+	+	+	+	+	o	-	+	+	+	+	+	+	+	+	o	-	-
IT-Personal	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-
Finanzen	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	o	o	+	+	+	-	-	-
Organisationsstruktur der IT	+	+	o	o	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	o	+	+	+	+	+	+	+	+	o	o	-

Tabelle 59: Betroffenheit der Stakeholder

Change-Impact-Analyse

Zur frühzeitigen Identifikation, Analyse und Bewertung der Auswirkungen von Veränderungen ist die Durchführung der Change-ImpactAnalyse erforderlich. Dabei werden die Auswirkungen der mit den Projekten einhergehenden Veränderungen auf die Veränderungsobjekte (Prozesse, Systeme, Menschen) identifiziert und bewertet. Anhand der Bewertung lassen sich die Umsetzungsprojekte identifizieren, die hohe Auswirkungen auf die Veränderungsobjekte haben und während der Umsetzung intensiv durch Veränderungsmaßnahmen unterstützt werden sollten. Dies verhindert

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

negative Effekte bei der Umsetzung der Projekte und sorgt für die kontrollierte Durchführung der Veränderungen.

Die Bewertung der Auswirkungen auf die Veränderungsobjekte erfolgt anhand folgender Skala.

Auswirkung	Beschreibung
Hoch (+)	Die Veränderungen haben eine hohe Auswirkung auf das Veränderungsobjekt. Prozesse: neue Prozesse oder hohe Veränderung der bestehenden Prozesse (der Prozess wird > 50 % verändert) Systeme: neues System oder hohe Veränderung am bestehendem System (Veränderungen am System sind > 50 %) Menschen: hohe Änderung der Rollen und Verantwortlichkeiten, Wechsel der Aufgaben und Umschulungen aufgrund der Veränderungen
Mäßig (o)	Die Auswirkungen auf das Veränderungsobjekt sind mäßig. Prozesse: mittelmäßige Änderung der Prozesse (Veränderung der Prozesse 25-50 %) Systeme: mittelmäßige Änderung der Systeme (Veränderung der Systeme 25-50 %) Menschen: mittelmäßige Änderung der Rollen, Verantwortlichkeiten und Wechsel der Aufgaben
Kaum (-)	Die Veränderungen haben kleine bis keine Auswirkungen auf das Veränderungsobjekt. Prozess: minimale Änderungen an den Prozessen (der Prozess wird < 25 % verändert) Systeme: minimale Änderungen an den Systemen (der Prozess wird < 25 % verändert) Menschen: minimale Änderungen an den Rollen und Verantwortlichkeiten

Tabelle 60: Bewertungsskala Change-Impact-Analyse

Projekt	Prozesse	Systeme	Menschen	Gesamt
IT-Architektur & Client	+	+	+	+
IT-Sicherheitsmanagement	+	+	+	+
Kompetenzen und Werkzeuge	o	o	o	o
IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement	+	+	+	+
IT-Vorhabensplanung	+	+	+	+
IT-Performance Management	+	+	+	+
IT-Card & IT-Strategie	+	o	+	o
IT-Organisation	+	+	+	+
Personal	-	-	+	o
Finanzen	+	+	+	+

Tabelle 61: Auswirkungen der Umsetzungsprojekte auf Prozesse, Systeme, Menschen

Mobilisierung

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

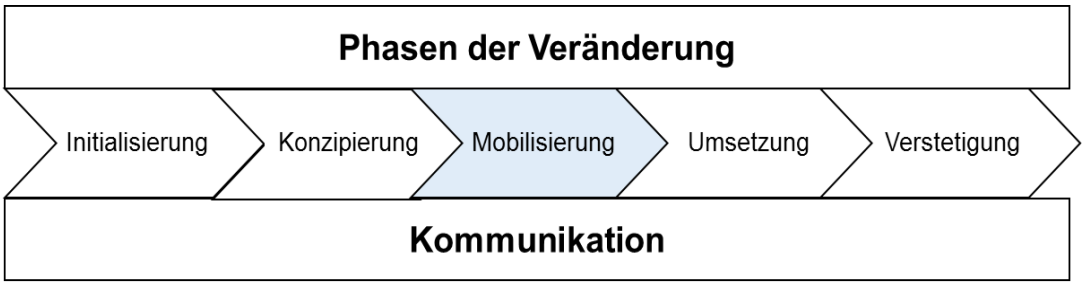


Abbildung 73: Phase Mobilisierung

Im Anschluss an die Phase der Konzipierung werden in der Phase Mobilisierung die Stakeholder auf die beabsichtigten Änderungen eingestellt und mit den Änderungen konfrontiert. Die mit der Umsetzung der Projekte einhergehenden Veränderungen sind in die Fläche zu tragen und dort zur Akzeptanz zu bringen. Die Führungskräfte müssen sichtbar und aktiv an der Mobilisierung mitwirken. Um neben den bereits vorhandenen Befürwortern der Veränderung möglichst viele Betroffene zur Beteiligung zu bewegen, sind geeignete Anreize zu schaffen. Es ist notwendig, sichtbar und spürbar darzustellen, dass die Veränderung nicht nur ein notwendiges Übel, sondern ein lohnendes Ziel darstellt. Zur Schaffung der Veränderungsbedingungen sind die Voraussetzungen für die Umsetzungen der Projekte zu schaffen. Hierfür sind die Qualifikationen zur Durchführung der geplanten Projekte, die Projektorganisation mit ihren Aufgaben und Kompetenzen, die Kommunikation und Koordination der Projektarbeit sowie Schulungs- und Trainingsmaßnahmen zur Vorbereitung der Projektarbeit festzulegen.

Umsetzung

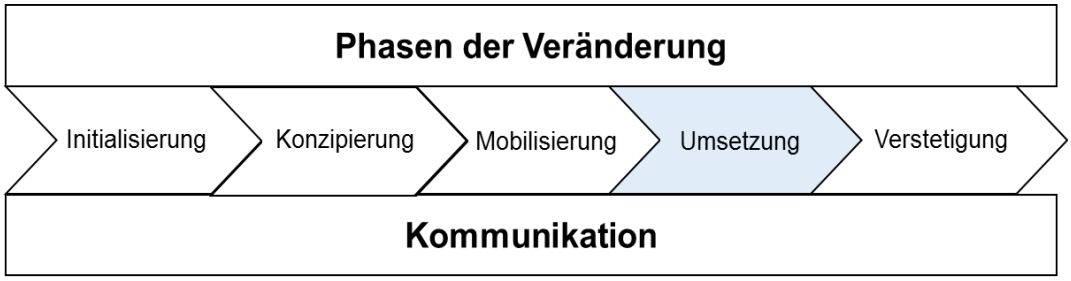


Abbildung 74: Phase Umsetzung

Die Durchführung der Projekte erfolgt in der Phase Umsetzung. Hierbei sollten die Projekte entsprechend ihrer Priorität und unter Anwendung der Projektmanagement-Methoden umgesetzt werden.

Verstetigung

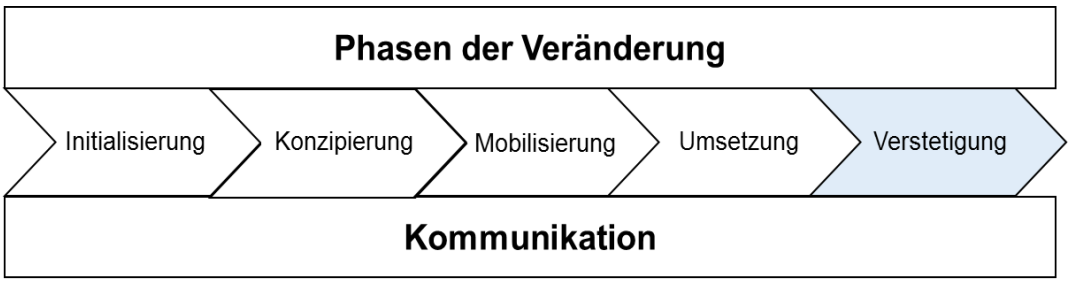


Abbildung 75: Phase Verstetigung

Nach Abschluss der Umsetzung ist das Veränderungsmanagement nicht abgeschlossen. Die Veränderung muss in der Phase Verstetigung zu einem Dauerthema gemacht und im Sinne einer kontinuierlichen Verstetigung weiterentwickelt werden. Die Veränderungsergebnisse müssen beibehaltet werden, um einen Rückfall in alte Zustände und schlechte Gewohnheiten zu verhindern.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Zusätzlich sind die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Stakeholder für zukünftige Veränderungen und Weiterentwicklungen zu sichern. Zur Überprüfung, ob die festgelegten Veränderungsziele erreicht wurden, ist eine regelmäßige Messung der Zielerreichung (Change-Monitoring) erforderlich. Neben der Überprüfung der Zielerreichung sollte eine Dokumentation der wesentlichen Erkenntnisse und Probleme aus dem Veränderungsprozess (Lessons Learned) erfolgen.

Kommunikation

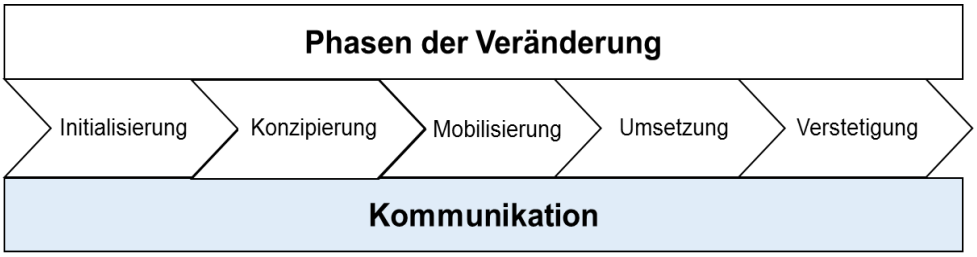


Abbildung 76: Kommunikation im Veränderungsprozess

Die Kommunikation begleitet den Veränderungsprozess in allen Phasen und ist ausschlaggebend für den Erfolg des Veränderungsmanagements. Durch umfassenden Informationsaustausch muss ein möglichst einheitliches Verständnis des Veränderungsvorhabens und Veränderungsbedarfs in der Phase Initialisierung erzeugt werden. Durch persönliche Kommunikation wie z. B. Vier-Augen-Gespräche, sind die Stakeholder einzubinden. In der Phase Konzeption wird der Kommunikationsplan für die nachfolgenden Phasen erstellt. Im Kommunikationsplan sind unter anderem die Zielgruppen, Aktivitäten, Frequenzen, Feedback-Mechanismen, Instrumente und Inhalte der Kommunikation dokumentiert. Der Kommunikationsplan wird regelmäßig aktualisiert und erweitert.

Event	Zielgruppe	Commitment Ziele	Event Ziele	Instrument	Verantwortlich	Frequenz	Feedback Mechanismen
z. B. Meeting Geschäftsbereichsleitungen	z. B. Leitung Geschäfts-bereiche	z. B. Schaffung von Verständnis der Veränderun-gen	z. B. Kommunikation der Vorteile der Veränderungen Details zur neuen Organisationseinheit	z. B. Klausur	z. B. Sponsor / Management	z. B. Wöchentlich	z. B. Umfragen

Tabelle 62: Kommunikationsplan

Der Kommunikationsplan dient zur Sicherstellung der Kommunikation und unterstützt mit Hilfe einer zielgruppenspezifischen Kommunikation, Angst, Unsicherheiten und Widerstände der Stakeholder abzubauen (s. Abbildung 77) und die Anpassung und entsprechende Akzeptanz (Commitment) der Stakeholder zu erzielen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

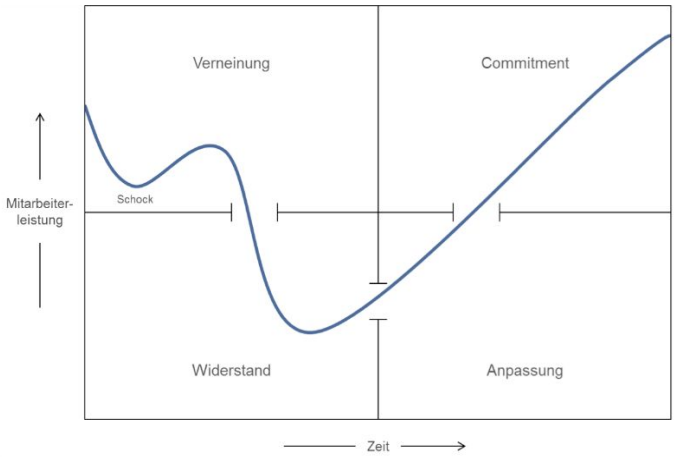


Abbildung 77: Change Kurve

Beim Übergang von der Konzipierungs- zur Mobilisierungsphase ist die Schaffung von Transparenz, Vertrauen, Überzeugung und positiven Emotionen notwendig. Die Veränderungsbereitschaft ist wesentlich höher, wenn den Stakeholdern klar ist, dass der Veränderungsprozess fair und professionell vollzogen und kommuniziert wird. Dazu gehört auch, dass Fragen der Betroffenen berücksichtigt und beantwortet werden.

Ziel der Kommunikation in der Umsetzung ist die Vermittlung der Veränderungsfähigkeit und die Unterstützung in der Erarbeitung der Problemlösungen in den Umsetzungsprojekten. Hauptaufgabe dabei ist die umfängliche und regelmäßige Information zum Status der Umsetzungsprojekte an den Lenkungskreis sowohl als auch an die Mitarbeitenden der LHM. Die Kommunikation spielt im Hinblick auf die langfristige Erhaltung der Veränderungsbereitschaft auch in der Phase Verstetigung eine große Rolle. Erreichte Erfolge zum Abschluss der Projekte sind zu kommunizieren und im Rahmen von Nachtreffen der Projektbeteiligten weiterzuverfolgen.

Die folgende Abbildung 78 stellt die verschiedenen Kommunikationsinstrumente in den Phasen des Veränderungsprozesses dar.

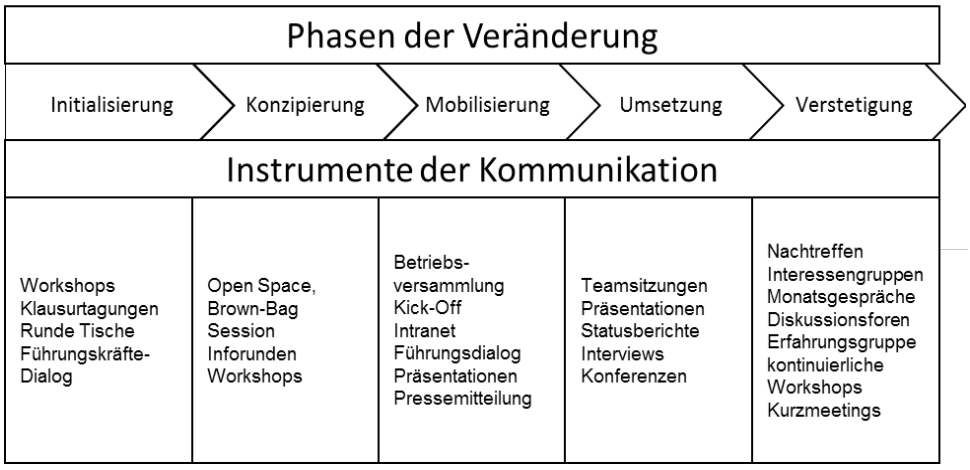


Abbildung 78: Kommunikationsinstrumente

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Zusätzlich zu den Kommunikationsinstrumenten sind weitere Maßnahmen wie z. B. Schulungen, Coaching, Feedbackschleifen etc. notwendig, um die Stakeholder entlang der Commitment-Kurve (s. Abbildung 79) zur Befürwortung (Identifikation) der Veränderungen zu führen.

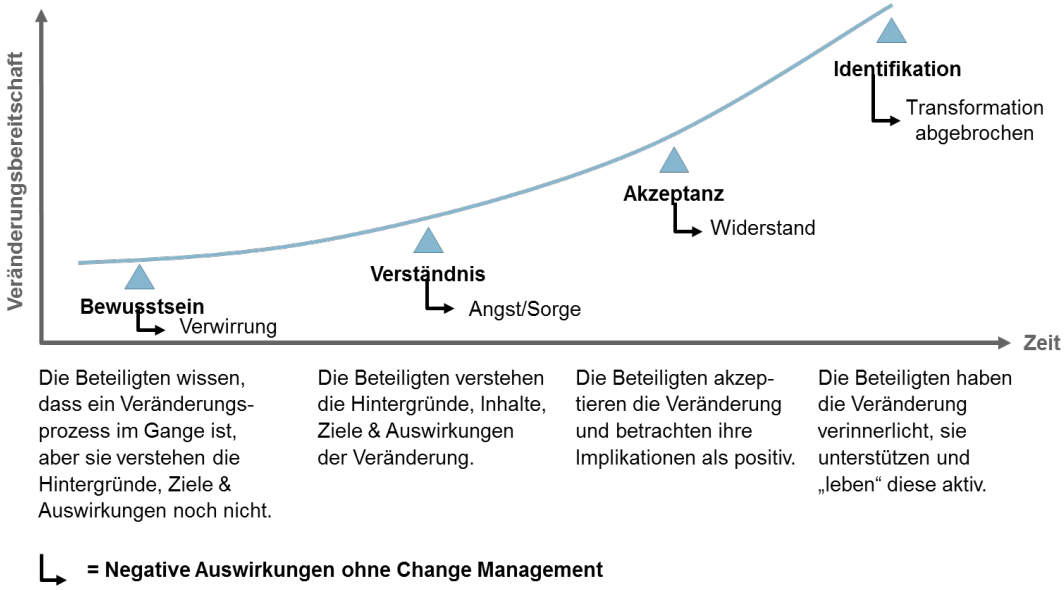


Abbildung 79: Commitment-Kurve

Da die Stakeholder-Rollen die Commitment-Kurve in unterschiedlichem Tempo (s. Abbildung 80) durchlaufen, ist es frühzeitig möglich, ein besseres Umfeld für die Veränderungen zu schaffen und die wichtigen Rollen (Sponsoren / Leadership, Change Agents etc.) zu identifizieren und vorzubereiten.

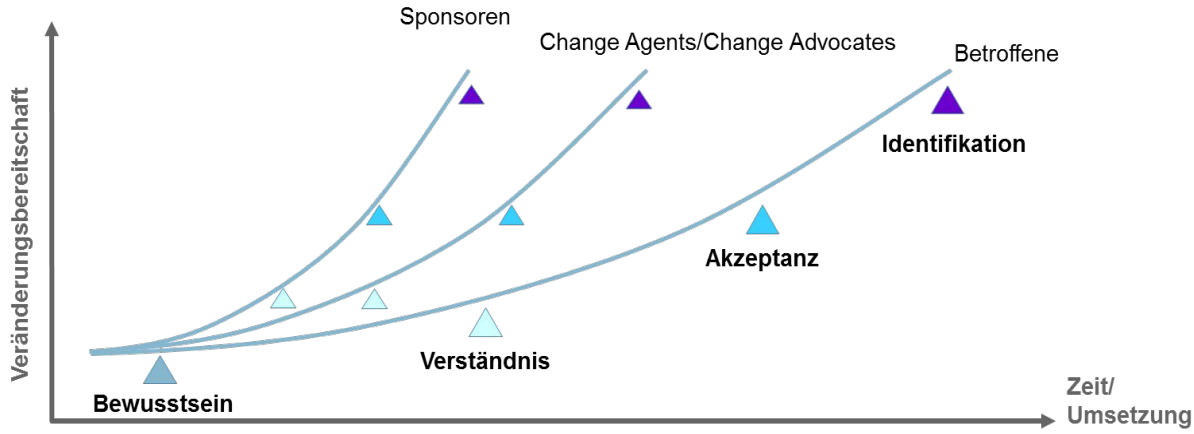


Abbildung 80: Rollen in der Commitment-Kurve

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.13.3 Maßnahmen im Veränderungsmanagement

Nachfolgend werden, abgeleitet von der Stakeholderanalyse und der Change-Impact-Analyse, die Veränderungsmaßnahmen zu den Projekten in den jeweiligen Phasen des Veränderungsprozesses inkl. Change-Verantwortlichen und Kommunikationskanälen dargestellt. Die Veränderungsmaßnahmen sind vor, während oder nach der Umsetzung der jeweiligen Projekte durchzuführen

Hinweis: Die Definition von Veränderungsmanagement im Gutachten unterscheidet sich von der Definition von Veränderungsmanagement bei der LHM. Die Aufgaben des Veränderungsmanagements im Gutachten werden auf mehrere Rollen verteilt, die nur in Teilen vom LHM-Veränderungsmanagement übernommen werden.

Umsetzungsprojekt IT-Architektur und Client	
Change-Verantwortliche	it@M zusammen mit STRAC (Neu: IT-SPC & IT-IBS)
Initialisierung	• Identifikation der wesentlichen Stakeholder: IT-Architekten(innen), Facharchitekten(innen) und IT-Führungskräfte • Workshops mit den Stakeholdern zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der Veränderungen in der IT-Landschaft
Konzipierung	• Analyse der Stakeholder • Erstellung eines Kommunikationsplans • Workshop mit den Stakeholdern zur Schaffung von Akzeptanz zur Reduktion und Modernisierung der IT-Landschaft • Führungskräftedialog zur Wichtigkeit von LifeCycle-Maßnahmen
Mobilisierung	• Festlegung der Projektorganisation • Workshop mit den IT-Schaffenden zur Kommunikation der resultierenden Veränderung in der IT-Landschaft
Umsetzung	• Veröffentlichung des Projektfortschritts im Intranet • Veröffentlichung der Projektergebnisse an die Mitarbeitenden der LHM via Intranet • Mail und Workshop zur Kommunikation der resultierenden Veränderung aus dem Umsetzungsprojekt • Erstellung Lessons-Learned-Dokumentation
Verstetigung	• Durchführung von Workshops zur kontinuierlichen Modernisierung der IT-Landschaft. • Diskussion der Projektergebnisse und Definition von weiteren IT-Architekturmaßnahmen in den Sitzungen der IT-Architekten • Change-Monitoring
Kommunikationskanal	Workshops, Führungskräftedialog, Intranet, Statusberichte, Sitzungen IT-Architektenboard

Tabelle 63: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt Architektur und Client

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement	
Change-Verantwortliche	STRAC (Neu: IT-SPC)
Initialisierung	• Identifikation der wesentlichen Stakeholder: IT-Sicherheitsmanager STRAC, IT-Sicherheitsbeauftragte und IT-Führungskräfte • Durchführung von Runden Tischen zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses zum Thema IT-Sicherheitsmanagement
Konzipierung	• Analyse der Stakeholder • Erstellung eines Kommunikationsplans • Führungskräftedialog zur Schaffung von Awareness zur IT-Sicherheit
Mobilisierung	• Festlegung der Projektorganisation • Festlegung und Durchführung von Schulungs- und Trainingsmaßnahmen zur Durchführung der Projektarbeit • Erstellung von Präsentationen für die IT-Sicherheitsbeauftragten und IT-Sicherheitsmanager in der LHM zu den Veränderungen im IT-Sicherheitsmanagement
Umsetzung	• Veröffentlichung des Projektfortschritts im Intranet • Veröffentlichung der Projektergebnisse an die Mitarbeitenden im Intranet • Erstellung von Präsentationen zum Gesamtprogramm zur Verbesserung der IT-Sicherheit und den stadtweiten Notfallkonzepten • Erstellung Lessons-Learned-Dokumentation
Verstetigung	• Durchführung von Workshops zum stadtweiten Notfallkonzept • Diskussion der Ergebnisse im ITK-Sicherheitsboard, IT-Sicherheitsboard und der Sicherheits-Community • Change-Monitoring
Kommunikationskanal	Runde Tische, Führungskräftedialog, Intranet, Präsentationen, Workshops, Sitzungen ITK-Sicherheitsboard, IT-Sicherheitsboard

Tabelle 64: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge	
Change-Verantwortliche	STRAC (Neu: IT-SPC)
Initialisierung	• Identifikation der wesentlichen Stakeholder: IT-Schaffende, Mitarbeitende im Business an der Schnittstelle der IT, IT-Führungskräfte und Prozessowner • Workshop mit den Stakeholdern zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der Veränderungen
Konzipierung	• Analyse der Stakeholder • Erstellung eines Kommunikationsplans • Workshop Processowner zur Schaffung von Akzeptanz zu den Veränderungen an den Prozessen • Führungskräftedialog zur Wichtigkeit der kontinuierlichen Verbesserung von IT-Services, Prozesse und Werkzeuge
Mobilisierung	• Festlegung der Projektorganisation • E-Mail an die IT-Schaffenden und Mitarbeitenden im Business an der Schnittstelle der IT zu den geplanten Veränderungen
Umsetzung	• Veröffentlichung des Projektfortschritts im Intranet • Veröffentlichung der Projektergebnisse an die Mitarbeitenden im Intranet • Erstellung von Präsentationen zu den wesentlichen Änderungen in den Prozessen, Rollen und Werkzeugen • Vorstellung der Prozesse, Rollen und Werkzeuge durch Handbücher und Workshops • Erstellung Lessons-Learned-Dokumentation
Verstetigung	• Durchführung von regelmäßigen Umfragen zu den Rollen und Prozessen • Nachtreffen der Prozessowner • Change-Monitoring
Kommunikationskanal	Intranet, Workshops, Führungskräftedialog, Präsentationen, Umfragen, Nachtreffen

Tabelle 65: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement	
Change-Verantwortliche	STRAC (Neu: IT-SPC)
Initialisierung	• Identifikation der wesentlichen Stakeholder: Prozessowner, Multiprojektmanagement, Projektleitungen, IT-Führungskräfte, IT-Architekten(innen), Facharchitekten(innen), Mitarbeitende im Business an der Schnittstelle zu der IT • Workshop mit den Stakeholdern zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der Veränderungen
Konzipierung	• Analyse der Stakeholder • Erstellung eines Kommunikationsplans • Workshop Projektleitungen zur Schaffung von Akzeptanz für diezu den Veränderungen • Workshop Mitarbeitende zur Schaffung von Akzeptanz zu den Veränderungen • Workshop Führungskräfte zur Wichtigkeit von Qualitätsmanagement
Mobilisierung	• Festlegung der Projektorganisation • Erstellung von Präsentationen zu den Zielen des Projektes
Umsetzung	• Veröffentlichung des Projektfortschritts im Intranet • Veröffentlichung der Projektergebnisse an die Mitarbeitenden im Intranet • Veröffentlichung Templates im Intranet • Kommunikation und Schulung der Projektmnager und Projektmitarbeitenden der LHM • Erstellung Lessons-Learned-Dokumentation
Verstetigung	• Kontinuierliche Workshops zur Nutzung der Methoden und Hilfsmittel • Change-Monitoring
Kommunikationskanal	Workshops, Intranet, Präsentationen

Tabelle 66: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt IT-LM und IT-PM

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung	
Change-Verantwortliche	STRAC (Neu: IT-SPC)
Initialisierung	• Identifikation der wesentlichen Stakeholder: Prozessowner, Multiprojektmanagement, IT-Führungskräfte, Facharchitekten(innen), IT-Architekten(innen), Mitarbeitende im Business an der Schnittstelle zur IT • Workshop mit den Stakeholdern zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der Veränderungen
Konzipierung	• Analyse der Stakeholder • Erstellung eines Kommunikationsplans • Führungskräftedialog zu den geplanten Veränderungen • Workshop Mitarbeitende im Business zur Schaffung von Akzeptanz für die Veränderungen • Workshop IT-Schaffende zur Schaffung von Akzeptanz für die Veränderungen
Mobilisierung	• Festlegung der Projektorganisation • Erstellung von Präsentationen zu den Zielen des Projektes
Umsetzung	• Veröffentlichung des Projektfortschritts im Intranet • Veröffentlichung der Projektergebnisse an die Mitarbeitenden im Intranet • Veröffentlichung der Checklisten und Kurzbeschreibungen im Intranet • Vorstellung Prozess „zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen durch die passenden Gremien“ durch Handbücher und Workshops • Erstellung Lessons Learned Dokumentation
Verstetigung	• Durchführung von regelmäßigen Umfragen • Change-Monitoring
Kommunikationskanal	Workshop, Führungskräftedialog, Intranet, Präsentation

Tabelle 67: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Umsetzungsprojekt IT-Performance Management	
Change-Verantwortliche	STRAC zusammen mit it@M (Neu: IT-SPC und BIS)
Initialisierung	• Identifikation der wesentlichen Stakeholder: IT-Führungskräfte, Referate und Eigenbetriebe • Workshop mit den Stakeholdern zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses zu IT-Performance Management
Konzipierung	• Analyse der Stakeholder • Erstellung eines Kommunikationsplans • Führungskräftedialog zur Schaffung von Akzeptanz für die Veränderungen • 4-Augen-Gespräche mit den Referaten
Mobilisierung	• Festlegung der Projektorganisation • Erstellung von Präsentationen zu den Zielen des Projektes
Umsetzung	• Veröffentlichung des Projektfortschritts im Intranet • Veröffentlichung der Projektergebnisse für die Mitarbeitenden im Intranet • Workshop Business und IT zur Ermittlung des Bedarfs der Referate • Workshops und Diskussionen für Referate und IT-Organisation zum Abschluss der SLAs • Kommunikation der SLAs an die IT-Schaffenden der LHM und Mitarbeitenden der Referate in Workshops • Erstellung Lessons-Learned-Dokumentation
Verstetigung	• Regelmäßige Information an die Stakeholder über die Performance der LHM per E-Mail • Change-Monitoring
Kommunikationskanal	Führungskräftedialog, E-Mail, Lessons Learned

Tabelle 68: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt IT-Performance Management

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Umsetzungsprojekt IT-Card & IT-Strategie	
Change-Verantwortliche	STRAC (Neu: IT-SPC)
Initialisierung	• Identifikation der wesentlichen Stakeholder: IT-Controlling, IT-Führungskräfte, Referate und Eigenbetriebe, IT-Strategen • Workshop mit den Stakeholdern zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der Veränderungen
Konzipierung	• Analyse der Stakeholder • Erstellung eines Kommunikationsplans • Führungskräftedialog zu den geplanten Veränderungen • Workshop IT-Strategen zur Schaffung von Akzeptanz für die Veränderungen
Mobilisierung	• Festlegung der Projektorganisation • Erstellung von Präsentationen zu den Zielen des Projektes • Workshop Management zur Wichtigkeit und Notwendigkeit der IT-Card
Umsetzung	• Veröffentlichung des Projektfortschritts im Intranet • Veröffentlichung der Projektergebnisse für die Mitarbeitenden im Intranet • Workshop Business und IT zur Entwicklung der IT-Strategie • Veröffentlichung Strategieprozess im Intranet • Veröffentlichung IT-Card und IT-Strategie im Intranet • Erstellung Lessons-Learned-Dokumentation
Verstetigung	• Nachtreffen Referate und IT-Führungskräfte zur IT- und Geschäftsstrategie • Regelmäßige Veröffentlichung der Inhalte der IT-Card an die Stakeholder • Change-Monitoring
Kommunikationskanal	Workshops, Führungskräftedialog, Präsentationen, Intranet

Tabelle 69: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt IT-Card und IT-Strategie

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Umsetzungsprojekt IT-Personal	
Change-Verantwortliche	it@M mit POR (Neu: GL-Leitung des IT-Referats)
Initialisierung	• Identifikation der wesentlichen Stakeholder: IT-Schaffende und Mitarbeitende im Business an der Schnittstelle zur IT • Workshop mit den Stakeholdern zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der Veränderungen im Rollenmodell, Fachkarrieremodell, IT-Personalcontrolling und Personalplanung
Konzipierung	• Analyse der Stakeholder • Erstellung eines Kommunikationsplans • Workshops mit den Stakeholdern zur Schaffung von Akzeptanz für die Veränderungen
Mobilisierung	• Festlegung der Projektorganisation • Kommunikation der Veränderungen an die Mitarbeitenden per E-Mail
Umsetzung	• Veröffentlichung des Projektfortschritts im Intranet • Veröffentlichung der Projektergebnisse für die Mitarbeitenden im Intranet • Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend des neuen Rollenmodells • Durchführung von Mitarbeitergesprächen zum IT-Fachkarrieremodell • Erstellung von Präsentationen zum IT-Fachkarrieremodell und Rollenmodell • Erstellung Lessons-Learned-Dokumentation
Verstetigung	• Durchführung von regelmäßigen Gruppenfeedback • Change-Monitoring
Kommunikationskanal	Workshops, Mitarbeitergespräche, Intranet, E-Mail, Präsentationen

Tabelle 70: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt IT-Personal

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT	
Change-Verantwortliche	IT-Führungskräfte (STRAC, it@M, dIKA) (Neu: IT-Referat)
Initialisierung	• Identifikation der Stakeholder: IT-Schaffende der LHM, IT-Führungskräfte, Referate und Eigenbetriebe • Klausurtagung mit den IT-Führungskräfte zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses zu den verändernden organisatorischen, prozessualen und technologischen Bereiche • Kickoff Geschäftsbereiche zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses zu den zu verändernden organisatorischen, prozessualen und technologischen Bereiche • Führungskräftedialog zur neuen IT-Organisation
Konzipierung	• Analyse der Stakeholder • Erstellung eines Kommunikationsplans • Workshops mit den Stakeholdern zur Schaffung von Akzeptanz für die Veränderungen
Mobilisierung	• Festlegung der Projektorganisation • Festlegung und Durchführung von Schulungs- und Trainingsmaßnahmen zur Durchführung der Projektarbeit • Erstellung und Durchführung von Präsentationen für die betroffenen Mitarbeitenden und Abteilungen • Geschäftsbereichsmeeting zur Information über die sich ergebenden Änderungen • Veröffentlichung der Veränderungen in der IT-Organisation im Intranet • Vier-Augen Gespräche zwischen Führungskräften zur Identifikation der kritischen Personen und Schnittstellen bei / an denen Wissen gebündelt ist • Kommunikation über Rundschreiben an alle • Q&A Session zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften zur Beantwortung der Fragen
Umsetzung	• Veröffentlichung des Projektfortschritts im Intranet • Veröffentlichung der Projektergebnisse für die Mitarbeitenden im Intranet und per E-Mail und / oder Rundschreiben • Erstellung von Präsentationen zur neuen IT-Organisation • Vorstellung neuer Funktionen, Prozesse, Rollen und Aufgaben • Durchführung von Mitarbeitergesprächen • Erstellung Lessons-Learned-Dokumentation
Verstetigung	• Kontinuierliche Durchführung von Workshops • Einrichtung von Diskussionsforen • Nachtreffen der Projektbeteiligten

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT	
	• Change-Monitoring
Kommunikationskanal	Klausurtagung, Workshops, Präsentationen, E-Mail, Rundschreiben, Kickoff-Event, Führungskräftedialog, Intranet, Nachtreffen, Lessons Learned

Tabelle 71: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT

Umsetzungsprojekt Finanzen	
Change-Verantwortliche	SKA (Neu: GL-Leitung des IT-Referates mit der Stadtkämmerei)
Initialisierung	• Identifikation der Stakeholder: Führungskräfte, Referate • Workshop mit den Stakeholdern zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der Veränderungen
Konzipierung	• Analyse der Stakeholder • Erstellung eines Kommunikationsplans • Führungskräftedialog zu den geplanten Veränderungen
Mobilisierung	• Festlegung der Projektorganisation • Erstellung von Präsentationen zu den Zielen des Projektes
Umsetzung	• Veröffentlichung des Projektfortschritts im Intranet • Veröffentlichung der Projektergebnisse für die Mitarbeitenden Intranet • Erstellung Lessons-Learned-Dokumentation
Verstetigung	• Nachtreffen Finanzen • Change-Monitoring
Kommunikationskanal	• Workshop, Führungskräftedialog, Präsentation, Intranet, Lessons Learned, Nachtreffen

Tabelle 72: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt Finanzen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

4.13.4 Begleitung der anstehenden Entscheidungsphase

Vom Zeitpunkt der Veröffentlichung des Gutachtens bis zu einer Entscheidung und entsprechenden Maßnahmen vergehen einige Monate. In diesem Zeitraum wird in vielen Bereichen der LHM über die Inhalte und möglichen Konsequenzen des Gutachtens gesprochen. Passiert dies ohne eine regelmäßige, begleitende Kommunikation, können Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden, die eine spätere Umsetzung erschweren. Gleichzeitig kann diese Zeit genutzt werden, um bereits erkannte oder erwartete Barrieren zu adressieren. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die Entscheidung über die empfohlenen Maßnahmen weiterhin offengehalten wird und die Kommunikation bzw. der Umgang mit den Bedenken ausgewogen behandelt wird.

Dieser Prozess hat bereits während der Erstellung des Gutachtens zu einem gewissen Teil stattgefunden. Dazu wurde ein Kommunikationsplan erstellt, um die jeweiligen Stakeholder in entsprechenden Zeitintervallen oder auf Anfrage über den Status und Inhalte des Gutachtens zu informieren. Es wird empfohlen, dieses Vorgehen zunächst bis zur im Dezember erwarteten Entscheidung fortzuführen. In Abhängigkeit von der Entscheidung sollte dann geprüft werden, welche Maßnahmen im Anschluss erforderlich sind, um die oben beschriebene Situation zu adressieren.

Die folgende Tabelle zeigt den möglichen Kommunikationsplan für den Zeitraum August bis Dezember 2016. In Abhängigkeit von der Situation sollte über weitere Maßnahmen ab Januar 2017 entschieden werden.

Stakeholder	Informationen	Frequenz	Medium
Oberbürgermeister	Ergebnisse des IT Gutachtens, Fragen zum Gutachten, Erwartungen	4 – 6 Wochen und auf Anfrage	IT Gutachten, Präsentation
Referenten(innen)-Runde	Ergebnisse des IT Gutachtens, Fragen zum Gutachten, Erwartungen	4 – 6 Wochen und auf Anfrage	IT Gutachten, Präsentation
Stadtdirektoren(innen)-Runde, Werkleitung Eigenbetriebe	Ergebnisse des IT Gutachtens, Fragen zum Gutachten, Erwartungen	4 – 6 Wochen und auf Anfrage	IT Gutachten, Präsentation
Stadtrat(rätin), IT-Kommission	Ergebnisse des IT Gutachtens, Fragen zum Gutachten	auf Anfrage	IT Gutachten, Präsentation
IT-Beirat	Ergebnisse des IT Gutachtens, Fragen zum Gutachten, Erwartungen	auf Anfrage	IT Gutachten, Präsentation
Gesamtpersonalrat	Ergebnisse des IT Gutachtens, Fragen zum Gutachten, Erwartungen	4 – 6 Wochen und auf Anfrage	IT Gutachten, Präsentation
Leitung der 3 Häuser, Direktorium	Ergebnisse des IT Gutachtens, Fragen zum Gutachten, Erwartungen	4 – 6 Wochen und auf Anfrage	IT Gutachten, Präsentation
am IT Gutachten beteiligte Mitarbeitende der LHM IT	Ergebnisse des IT Gutachtens, Fragen zum Gutachten	auf Anfrage	IT Gutachten, Präsentation
Mitarbeitende der LHM IT	Ergebnisse des IT Gutachtens, Fragen zum Gutachten	4 – 6 Wochen und auf Anfrage	Intranet, Publikationen
Mitarbeitende der LHM	Ergebnisse des IT Gutachtens	4 – 6 Wochen und auf Anfrage	Intranet, Publikationen

Tabelle 73: Kommunikationsplan für den Zeitraum August-Dezember 2016

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

5 Risikobetrachtung

Die Risiken, die im Zuge der Umsetzung der Sollkonzeption identifiziert wurden (s. Kapitel 4), wurden entsprechend ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihres Schadensausmaßes bewertet. Ziel der Risikomanagements ist es zu verhindern, dass Risiken zu Problemen werden, oder den Schaden beim Eintritt eines Risikos zu minimieren. Für die Bewertung wurde die Risikoliste der LHM verwendet. Die Festlegungen zur Eintrittswahrscheinlichkeit des identifizierten Risikos und dem Schaden bei dessen Eintritt reichen von „unbedeutend“ bis hin zu „sehr hoch“. Zu diesen Begriffen hinterlegt sind Zahlenwerte von 1 (unbedeutend) bis 5 (sehr hoch), die zur Ermittlung des Risikowertes dienen.

Bereich	Bezeichnung	Einschätzung VOR Maßnahmen		
		Eintrittswahr-scheinlichkeit	Schaden	Risikowert
Architektur und Client	Fehlende Erfassung aller Architekturelemente im Ist-Bebauungsplan	Mittel	Mittel	Subkritisch
Architektur und Client	Einheitliches Identity Management scheitert an den unterschiedlichen Anforderungen der Referate.	Hoch	Hoch	Kritisch
Architektur und Client	Anwendungen ohne Betreuung durch Komponentenverantwortlichen	Hoch	Niedrig	Subkritisch
Architektur und Client	Aufgrund von „Frozen Zones“ durch Wahlen und Bürgerentscheide können z. B. Migrationen von Anwendungen und Einführung des Windows Clients nicht planmäßig durchgeführt werden.	Mittel	Mittel	Subkritisch
Architektur und Client	Prozesse (z. B. bei der Migration Anwendungen, Einführung Client, Einführung Identity Management) dauern länger als erwartet und dementsprechend können die Tätigkeiten (z. B. Migrationen nicht planmäßig durchgeführt werden.	Mittel	Hoch	Kritisch
Architektur und Client	Wissensträger von Eigenentwicklungen sind nicht (mehr) bei it@M. Dadurch werden die Analyse und die Migration inkl. vollständiger Tests erschwert.	Hoch	Hoch	Kritisch
Architektur und Client	Aufgrund von lückenhafter Dokumentation kann der Ist-Bebauungsplan nicht vollständig erstellt werden.	Mittel	Mittel	Subkritisch
Architektur und Client	Widerstand der Referate und Eigenbetriebe bei der Ablösung / Reduzierung von Anwendungen	Hoch	Sehr Hoch	Schwerwiegend
Architektur und Client	Aufbau des Windows Client wird als Scheitern des LiMux Clients interpretiert; Thematisierung in der Presse	Hoch	Mittel	Kritisch

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Bereich	Bezeichnung	Einschätzung VOR Maßnahmen		
		Eintrittswahr-scheinlichkeit	Schaden	Risikowert
IT-Sicherheits-management	Sicherheitslücken in Infrastruktur und Anwendungslandschaft bleiben weiterhin (über einen längeren Zeitraum) bestehen	Hoch	Sehr Hoch	Schwerwiegend
IT-Sicherheits-management	Notwendiges Bewusstsein zur IT-Sicherheit wird bei den relevanten Rollen/Personen nicht entwickelt	Mittel	Hoch	Kritisch
Kompetenzen und Werkzeuge	Verzögerungen beim Assessment der Rollen, Prozesse und Werkzeuge	Mittel	Mittel	Subkritisch
Kompetenzen und Werkzeuge	Mangelnde Unterstützung durch den Hersteller von assyst	Niedrig	Niedrig	Subkritisch
Kompetenzen und Werkzeuge	Verzögerung der Einführung der Wissensdatenbank und von assyst bzw. ITSM-Tool (z. B. aufgrund einer fehlenden IT-Sicherheitsfreigabe)	Mittel	Mittel	Subkritisch
IT-Lösungs-management & IT-Projekt-management	Qualitätsmanagement wird als „Aufsicht“ oder „Überwachung" wahrgenommen; Mehrwert wird nicht akzeptiert	Mittel	Hoch	Kritisch
IT-Lösungs-management & IT-Projekt-management	Einschränkung der Flexibilität der Projekte durch Zwang zur Nutzung der zentralen Testumgebung	Hoch	Hoch	Kritisch
IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement	Schätzmodelle werden nicht akzeptiert/genutzt	Mittel	Mittel	Subkritisch
IT-Lösungs-management & IT-Projekt-management	Methoden und Vorgaben für Projekte werden nicht akzeptiert / genutzt	Mittel	Mittel	Subkritisch
IT-Lösungs-management & IT-Projekt-management	Einstellung von IT-Projektleitungen nach neuen Kriterien wird vom POR nicht zugestimmt	Hoch	Hoch	Kritisch
IT-Lösungs-management & IT-Projekt-management	Keine Qualitätsverbesserung bei Ausschreibungsunterlagen	Mittel	Sehr Hoch	Kritisch

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Bereich	Bezeichnung	Einschätzung VOR Maßnahmen		
		Eintrittswahr-scheinlichkeit	Schaden	Risikowert
IT-Lösungs-management & IT-Projekt-management	Veränderungen zur Vereinfachung von Ausschreibungen werden nicht beschlossen	Mittel	Hoch	Kritisch
IT-Vorhabens-planung	Zweistufiges Vorgehen zum Einbringen von Bedarfsmeldungen wird nicht akzeptiert	Niedrig	Hoch	Subkritisch
IT-Vorhabens-planung	Priorisierung von Vorhaben wird nicht objektiv durchgeführt, um Eigeninteressen durchzusetzen	Mittel	Hoch	Kritisch
IT-Performance Management	Anforderungen der Referate werden nicht vollständig erfasst	Mittel	Sehr Hoch	Kritisch
IT-Performance Management	Anforderungen der Referate / Eigenbetriebe werden nicht mit angemessenem Kosten-Nutzen bewertet. Unnötige Besonderheiten werden durchgesetzt.	Hoch	Hoch	Kritisch
IT-Performance Management	Keine Einigung bei den SLAs	Sehr Hoch	Sehr Hoch	Schwerwiegend
IT-Performance Management	Transparenz durch Kennzahlen wird nicht akzeptiert	Mittel	Hoch	Kritisch
IT-Performance Management	Erhebung der Kennzahlen ist aufwändig / schwierig; Qualität der Kennzahlen ist mangelhaft	Mittel	Hoch	Kritisch
IT-Performance Management	IT-Performance Management wird von Führungskräften nicht akzeptiert / gelebt	Hoch	Sehr Hoch	Schwerwiegend
IT-Performance Management	Fähigkeit zum Einsatz alternativer Sourcing-Modelle wird nicht aufgebaut	Hoch	Sehr Hoch	Schwerwiegend
IT-Performance Management	Management des IT-Serviceportfolios; Abgleich Business / IT-Strategie wird nicht akzeptiert	Hoch	Sehr Hoch	Schwerwiegend
IT-Card und IT-Strategie	Erhebung der Kennzahlen ist aufwändig / schwierig; Qualität der Kennzahlen ist mangelhaft	Mittel	Hoch	Kritisch
IT-Card und IT-Strategie	IT-Card wird von Führungskräften nicht akzeptiert / genutzt	Mittel	Hoch	Kritisch

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Bereich	Bezeichnung	Einschätzung VOR Maßnahmen		
		Eintrittswahr-scheinlichkeit	Schaden	Risikowert
IT-Card und IT-Strategie	Regelmäßige Abstimmung von Business und IT-Strategie findet nicht statt	Hoch	Hoch	Kritisch
IT-Personal	Weiterer Ausbau der Fachkarrieren findet nicht statt	Mittel	Hoch	Kritisch
IT-Personal	Modell für IT-Personalbedarfsplanung wird nicht akzeptiert / umgesetzt	Hoch	Sehr Hoch	Schwerwiegend
IT-Personal	Kulturelle Probleme (ehemalige Organisation, interne und von extern kommende Mitarbeitende) werden nicht abgebaut	Hoch	Sehr Hoch	Schwerwiegend
Organisations-struktur der IT	Interne Personalverschiebungen in den dIKAs, sodass kein Wechsel ins IT-Referat erfolgt	Mittel	Hoch	Kritisch
Organisations-struktur der IT	Keine geeignete Besetzung der Position des IT-Referenten(in)	Hoch	Sehr Hoch	Schwerwiegend
Organisations-struktur der IT	Keine geeignete Besetzung der Führungspositionen im IT-Referat	Hoch	Sehr Hoch	Schwerwiegend
Organisations-struktur der IT	Geringe Akzeptanz der neuen Organisation und Verantwortungsverteilung bei den IT-Schaffenden	Mittel	Hoch	Kritisch
Organisations-struktur der IT	Geringe Akzeptanz der neuen Organisation bei den Führungen der Referate und Eigenbetriebe	Hoch	Sehr Hoch	Schwerwiegend
Organisations-struktur der IT	Keine zeitnahe Besetzung und Ausfüllung der Gremien und neuen Rollen	Hoch	Hoch	Kritisch
Organisations-struktur der IT	Verzögerung / Probleme beim Wechsel der Mitarbeitenden ins IT-Referat	Mittel	Hoch	Kritisch
Organisations-struktur der IT	Verzögerung / Probleme bei der Überführung von Systemen aus dem Eigenbetrieb it@M ins IT-Referat	Mittel	Hoch	Kritisch
Finanzen	Kein ausreichendes Modell zur Erhebung / Zuordnung der IT-Kosten	Mittel	Hoch	Kritisch
Finanzen	Keine Akzeptanz der Steuerung anhand der IT-Kosten	Mittel	Hoch	Kritisch
Veränderungs-management	Zu wenig Ressourcen für die Unterstützung der Veränderungen	Mittel	Hoch	Kritisch
Veränderungs-management	Fehlende Skills/Fähigkeiten zur Umsetzung der Maßnahmen des	Mittel	Hoch	Kritisch

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Bereich	Bezeichnung	Einschätzung VOR Maßnahmen		
		Eintrittswahr-scheinlichkeit	Schaden	Risikowert
	Veränderungsmanagements			
Veränderungs-management	Wirkung / Ziele des Veränderungsmanagements werden nicht (vollständig) erreicht	Mittel	Hoch	Kritisch
Projekt-übergreifende Risiken	Ressourcenengpässe	Hoch	Sehr Hoch	Schwerwiegend
Projekt-übergreifende Risiken	Unzureichende Beteiligung der Stakeholder	Mittel	Hoch	Kritisch
Projekt-übergreifende Risiken	Unterschiedliche Ansichten zu Inhalten / Zielen der Umsetzungsprojekte	Mittel	Hoch	Kritisch
Projekt-übergreifende Risiken	Entscheidungen werden aufgrund von nicht exakt definierten Zuständigkeiten oder sich ändernden Zuständigkeiten nicht zeitnah getroffen	Hoch	Sehr Hoch	Schwerwiegend
Projekt-übergreifende Risiken	Lange Dauer bei der Besetzung von Stellen	Hoch	Hoch	Kritisch
Projekt-übergreifende Risiken	Lange Dauer bei der Beschaffung von externen Ressourcen	Hoch	Hoch	Kritisch
Projekt-übergreifende Risiken	Maßnahmen werden ohne „Partnermodell" durchgeführt	Mittel	Sehr Hoch	Kritisch

Tabelle 74: Risikoliste Umsetzungsprojekte

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

6 Fazit und Empfehlungen

Die IT der LHM befindet sich aktuell immer noch in einer Transformationsphase. Die im Rahmen von MIT-KonkreT durchgeführten Veränderungen in der Organisation, den Prozessen, der Serviceorientierung und der Modernisierung der IT-Systeme sind noch nicht vollständig abgeschlossen oder entfalten noch nicht die erwartete Wirkung. Gleichzeitig erhöht sich der Druck auf die IT durch die Referate und Eigenbetriebe, die in vielen Bereichen von den Leistungen der IT abhängig und deren Anforderungen gestiegen sind. Die IT konnte trotz MIT-KonkreT den Reifegrad des Angebots nicht in dem Maße erhöhen, dass der Bedarf erfüllt werden kann.

Die Fähigkeiten die erforderlich sind, um in dieser Situation schnell Fortschritte zu erzielen, hat die LHM IT noch nicht ausreichend entwickelt:

- Leistungsfähige IT-Systeme
- Reifegrad der Leistungsprozesse
- wirksame Führungsstrukturen
- Steuerung nach vereinbarten Modellen und auf einer verlässliche Informationsbasis
- Skalierbarkeit der Ressourcen

Trotz aller Bemühungen und Fortschritte in Teilbereichen sind die Zweifel berechtigt, dass die IT die Probleme ohne Unterstützung und weitere Veränderungen in vernünftiger Zeit lösen kann.

Viele der in diesem Gutachten identifizierten Schwachstellen und auch die notwendigen Maßnahmen waren den Teilnehmern(innen) von Interviews und Workshops bekannt. Reibungen zwischen den Organisationseinheiten, Steuerung mit unterschiedlichen Interessen, Altlasten aus der Zeit von und vor MIT-KonkreT, kulturelle und weitere Barrieren führen dazu, dass nur die aktuellsten und dringendsten Themen behandelt werden. Dieser Arbeitsmodus ist in vielen Bereichen ineffizient und wird mittelfristig zu einer weiteren Reduzierung der Leistungsfähigkeit führen.

Neben der Verbesserung des Reifegrads beim Angebot durch die IT kann auch die Fachseite helfen, die Leistungsfähigkeit der IT zu verbessern. Die Formulierung von Geschäftsstrategien und deren Diskussion mit der IT im Rahmen der Planungs- und Strategieprozesse, die Etablierung von Geschäftsprozessmanagement und daraus abgeleitet die Identifizierung von Optimierungen durch IT-Einsatz, Fachlandkarten und Bebauungspläne, aus denen heraus übergreifende Synergien identifiziert werden können sowie die Verbesserung der Qualität bei der Erhebung von Anforderungen, der Erstellung von Konzepten und Leistungsbeschreibungen steigern den Reifegrad des Bedarfs. Wenn in beiden Bereichen ausgewogene Fortschritte erzielt werden, dann ist die Balance zwischen Business und der IT mittel- und langfristig möglich.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

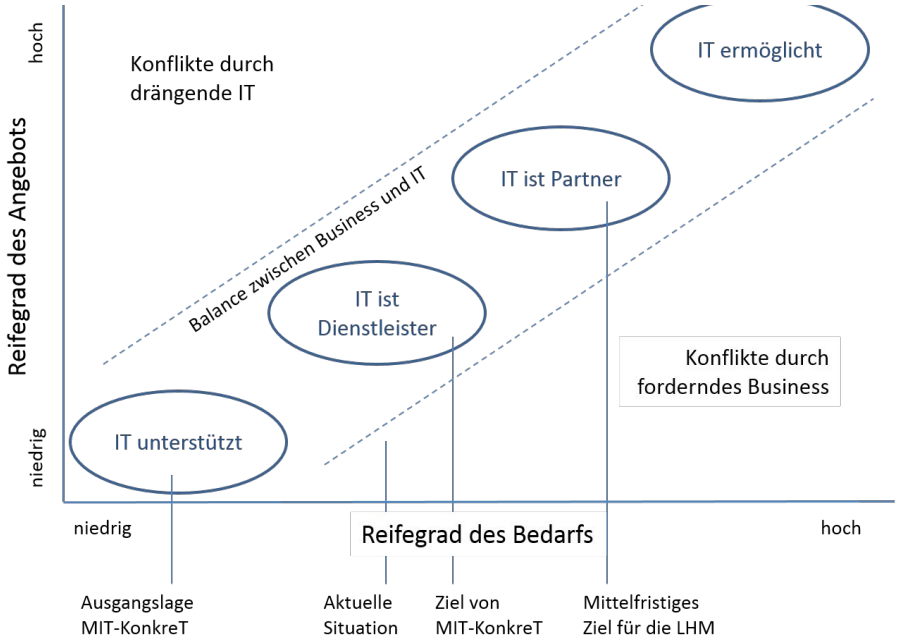


Abbildung 81: Entwicklung zu einer leistungsfähigen LHM IT

In der aktuellen Situation mit den bevorstehenden Maßnahmen zur Modernisierung und dem Bedarf den Vorhabensstau abzubauen benötigt die LHM IT zusätzliches Personal. Dabei ist auf ein ausgewogenes Verhältnis von internen Mitarbeitenden zu externem Personal zu achten, mit unterschiedlichen Ansätzen für Betrieb und Wartung sowie Vorhaben und Projekte. Im Bereich Betrieb / Wartung sollten entweder Aufgabenbereiche als Outtasking extern vergeben werden, um z. B. Supportleistungen im Mehrschichtbetrieb oder den Aufbau / Austausch von Hardware vor Ort zu ermöglichen, oder es sollte ein hoher Anteil an Eigenleistung entwickelt werden (externe nur für Spezialskills). Die LHM IT muss Vorhaben / Projekte im passenden Liefermodell auch mit höheren Anteilen externer Dienstleister steuern können.

Für die Zeit nach der Modernisierung und dem Abbau des Vorhabensstaus greifen die Maßnahmen zur IT-Personalbedarfsplanung, alternative Sourcing-Modelle und Transparenz der Kostenverrechnung zusammen, um die für die LHM IT notwendige Personalstärke und Mischung mit externen Dienstleistern auf Faktenbasis zu ermitteln und zu steuern. Bis zu dem Zeitpunkt ist damit zu rechnen, dass die IT für die LHM weiter an Bedeutung gewinnt. Die bis dahin aufgebauten Mechanismen werden helfen, dass Aufgabenzuwachs nicht Personalzuwachs im gleichen Umfang bedeutet. Mehr Automatisierung und Konsolidierung wirken diesem Effekt entgegen. Ein relevanter Anteil des Budgets für Innovationen sollte für solche Optimierungen eingesetzt werden.

Die IT der LHM braucht die nächsten Jahre kompetente Hilfe, um die erforderlichen Maßnahmen umzusetzen. Neben der Beseitigung der aktuellen Probleme sollte dieses Programm als Chance genutzt werden, um für die Stadt München eine IT zu etablieren, deren Leistung und Stellenwert den geänderten und sich weiter ändernden Anforderungen entspricht und für die Zukunft vorbereitet ist.

Durch das externe IT Gutachten der LHM sollte mitunter geprüft werden, ob die Ergebnisse des EY-Gutachtens zur Organisationsuntersuchung des RBS / ZIB mit den empfohlenen Maßnahmen des externen IT Gutachtens der LHM vereinbar sind.

Die beschriebenen Schwachstellen des EY-Gutachtens inkl. der vorgeschlagenen Maßnahmen erscheinen dem Gutachter verständlich. Das EY-Gutachten empfiehlt für das Umsetzungsprojekt „Aufbau Nachfolgeorganisation“, sich beim Aufbau der ZIB-Nachfolgeorganisation an den gesamtstädtischen IT-Vorgaben auszurichten und sich weitestgehend am dIKA-Bauplan zu orientieren.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Durch die Umsetzung der empfohlenen Maßnahme, ein IT-Referat zu gründen, werden sich die gesamtstädtischen IT-Vorgaben ändern, die zu einer Diskrepanz der beiden Empfehlungen der Gutachten führt.

Der Gutachter sieht diese Diskrepanz jedoch nicht als kritisch, da mit der Ausgestaltung des Kundencenters eine Struktur vorhanden ist, die für die Integration Unterstützung des RBS sowohl im Bereich der Verwaltungs- als auch der pädagogischen IT geeignet ist. Der Gutachter empfiehlt daher für den Aufbau der ZIB-Nachfolgeorganisation, sich an den geänderten gesamtstädtischen IT-Vorgaben (Kundencenter-Bauplan) zur orientieren, sofern den Empfehlungen des externen IT Gutachtens zur Gründung eines IT-Referats entsprochen wird.

Eine gleichzeitige Integration der IT des pädagogischen Bereichs sowie auch die Integration vor einer Umstrukturierung würde die IT-Organisation der LHM massiv überlasten (z. B. hohe Anzahl an Anwendungen, fehlende Strukturen und Prozesse etc.). Eine Integration zu einem späteren Zeitpunkt, nachdem sich die Prozesse im IT-Referat eingespielt haben, sollte unter folgenden Voraussetzungen erfolgen:

- Die Integration der IT des pädagogischen Bereichs in das IT-Referat ist wirtschaftlich für die LHM sinnvoll, was durch ein unabhängiges Gutachten belegt wurde, und auch von der Stadtverwaltung gewollt. Erforderliche Entscheidungsstrukturen sind aufgebaut.
- Es sind stabile Strukturen für die IT im Bildungsbereich des RBS geschaffen und ein stabiler und leistungsfähiger Client ist aufgebaut und ausgerollt.
- Für die IT des Bildungsbereichs wurde ein IT Due Diligence durchgeführt, d. h. eine systematische Aufnahme und Beurteilung der vorhandenen IT (Hardware, Software, Netze, Ressourcen, Prozesse, Standorte, Projekte) und der Organisation. Dabei werden die Risiken und Potenziale vor und nach einer Integration bewertet. Die ausreichende Dimensionierung und Zukunftsfähigkeit der IT-Infrastruktur und Organisation –der Zielorganisation wird ebenfalls geprüft.
- Das neu gegründete IT-Referat hat ein ausreichendes Maß an Stabilität erreicht, die eine Integration der IT des Bildungsbereichs in angemessener Weise verkraften kann. Die Integration wirkt sich nicht negativ auf die angebotenen Leistungen der Bestandskunden (Referate und Eigenbetriebe) aus. Für die Prüfung der Stabilität sollte zum geeigneten Zeitpunkt ein Assessment des IT Referats geplant und durchgeführt werden.

Die Umsetzungsprojekte zur Verbesserung der Situation im ZIB haben teils vergleichbare Ziele bzw. Handlungsfelder wie die Maßnahmen in diesem IT Gutachten. Es wird daher empfohlen, einen Erfahrungsaustausch zwischen den beiden Programmen zu etablieren und ggf. mögliche Synergien zu nutzen. Das trägt auch dazu bei, dass bei einer späteren Integration in das IT-Referat die zu integrierende Welt bekannt und schon ggf. kompatibel ist.

Es ist damit zu rechnen, dass noch einige Jahre vergehen, ehe die neue Organisationsstruktur der IT der LHM in Kraft treten wird. Zu diesem Zeitpunkt sollte nichts gegen die Übernahme der Verwaltungs-IT des RBS durch das IT-Referat sprechen.

Der Gutachter möchte sich an dieser Stelle bei allen Mitarbeitenden der LHM bedanken, für die Unterstützung und Kooperation bei den Arbeiten, die im Rahmen der Erstellung dieses Gutachtens parallel zum Tagesgeschäft durchgeführt wurden. In Interviews, Workshops und Einzelgesprächen fand stets ein offener Austausch und eine konstruktive Auseinandersetzung mit den Fragestellungen und Vorschlägen statt. Es wurden bereits vorhandene Überlegungen und Erfahrungen im Kontext der LHM eingebracht, die es uns erlaubt haben, eine für die LHM realisierbare Sollkonzeption zu entwickeln.

Besonders bedanken möchten wir uns bei allen Teilnehmern von Interviews und Workshops, beim Personalrat der LHM sowie bei den Mitgliedern des Steuerungskreises für die intensive Begleitung und die Rückmeldungen zu den im Rahmen des Gutachtens entwickelten Konzepten und Arbeitsergebnissen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

7 Reifegradbewertung

7.1 Vorgehen

Für die Bestimmung des Reifegrads der LHM IT wird ein standardisiertes IT-Betriebsmodell verwendet (IT Operating Model), das eine umfassende Darstellung der Funktionsweise einer IT-Organisation beinhaltet. Das Modell ist kompatibel zum bei der LHM eingesetzten ITIL-Rahmenwerk sowie zum COBIT mit einzelnen Ergänzungen (z. B. Governance-Strukturen und Kennzahlen). Das Modell ist in englischer Sprache. Es werden nur die Begriffe übersetzt, die zu einem Verständnis im Kontext der LHM bzw. der Reifegradbewertung erforderlich sind.

Das IT-Betriebsmodell beinhaltet die folgenden Bereiche:

- **Funktionen** – Strukturierung der Art, wie IT-Services erbracht werden
- **IT-Prozesse** – Abläufe zur Durchführung der Arbeiten
- **IT-Rollen** – Zuordnung von Aufgaben und Verantwortungen
- **IT-Kennzahlen** – Messen der Effektivität der IT
- **IT-Governance-Struktur** – Treffen, Unterstützen und Durchsetzen von Entscheidungen
- **Werkzeuge** – Technologien und Produkte zur Unterstützung der Erbringung von Leistungen

Die 18 Funktionen bilden eine übergreifende Ordnung für das IT-Betriebsmodell. Prozesse, Rollen, und Kennzahlen können eindeutig einer jeweiligen Funktion zugeordnet werden. Die Governance-Struktur besteht aus Gremien (Boards und Committees), die übergreifend über die Funktionen wirken. Werkzeuge sind teilweise speziell auf die Verwendung innerhalb einer Funktion ausgelegt (z. B. Entwicklungs- und Testtools) oder können bei verschiedenen Funktionen eingesetzt werden (z. B. für Planung und Berichtswesen). Gremien und Werkzeuge können also mehrfach bei unterschiedlichen Funktionen aufgeführt werden, Prozesse, Rollen und Kennzahlen einmalig bei einer Funktion.

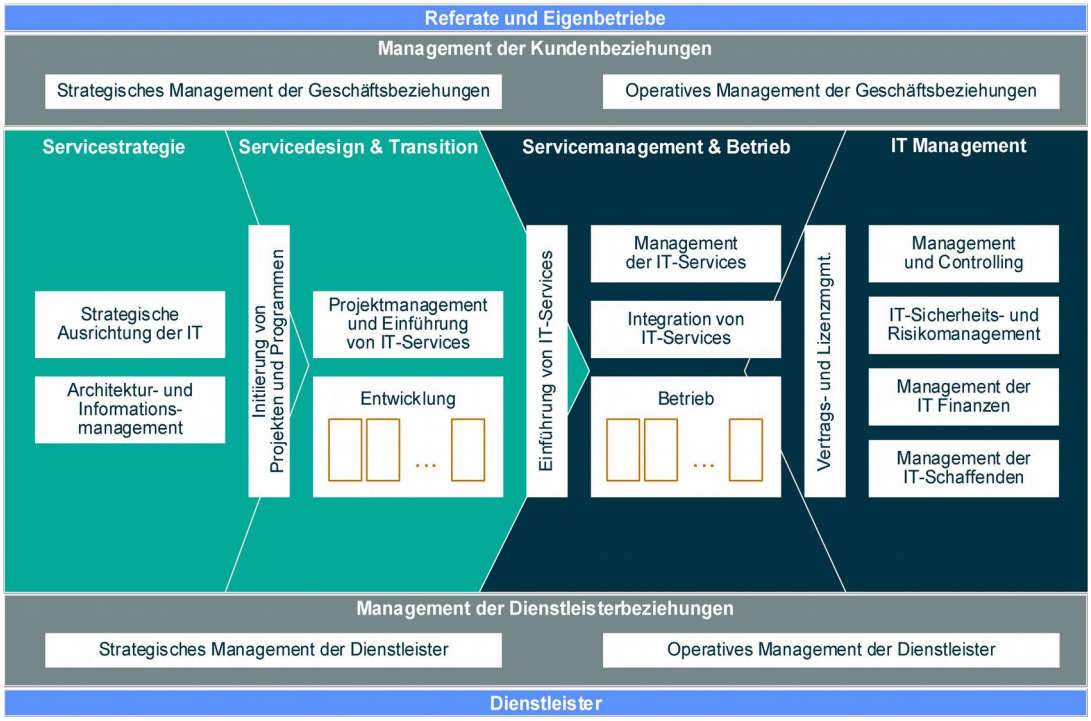


Abbildung 82: Funktionen IT-Betriebsmodell

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Entlang der Funktionen wird der Reifegrad bei den Prozessen, Rollen, Kennzahlen, Governance-Strukturen und Werkzeugen nach den folgenden Kriterien zwischen 0 (geringster Wert) und 5 (höchster Wert) beurteilt. Für eine leistungsfähige LHM IT sollten Werte zwischen 3 und 4 erreicht werden.

Bereich	Wert	Kriterien
IT-Prozesse	0	Prozess ist nicht dokumentiert und wird nicht / in geringem Umfang ausgeführt
	1	Prozess ist nicht dokumentiert und wird zum Großteil ausgeführt
	2	Prozess ist zum Großteil dokumentiert und wird der Dokumentation entsprechend ausgeführt
	3	Prozess ist vollständig dokumentiert, wird der Dokumentation entsprechend ausgeführt und es werden wenige Kennzahlen zur Prozesskontrolle erhoben
	4	Prozess ist vollständig dokumentiert, wird der Dokumentation entsprechend ausgeführt, es werden ausreichende Kennzahlen zur Prozesskontrolle erhoben und einzelne Verbesserungen umgesetzt
	5	Prozess ist vollständig dokumentiert, wird der Dokumentation entsprechend ausgeführt, es werden ausreichende Kennzahlen zur Prozesskontrolle erhoben und kontinuierlich Verbesserungen umgesetzt
IT-Rollen	0	Rolle ist nicht dokumentiert und ist nicht / in geringem Umfang besetzt
	1	Rolle ist nicht dokumentiert und ist teilweise besetzt
	2	Rolle ist zum Großteil dokumentiert, ist zum Großteil besetzt, teilweise mit ausreichender Kompetenz
	3	Rolle ist vollständig dokumentiert und ist zum Großteil mit ausreichender Kompetenz besetzt
	4	Rolle ist vollständig dokumentiert, ist zum Großteil mit ausreichender Kompetenz besetzt und es existierte ein Trainingsprogramm für die Rolle
	5	Rolle ist vollständig dokumentiert, ist zum Großteil mit ausreichender Kompetenz besetzt, es existierte ein Trainingsprogramm für die Rolle und eine „Community of Practice“ zum Austausch / Wissenstransfer
IT-Kennzahlen	0	Kennzahl wird nicht erhoben
	1	Kennzahl wird unregelmäßig erhoben, Verwendung der Kennzahl ist nicht eindeutig festgelegt, Kennzahl hat keine / geringe Wirkung
	2	Kennzahl wird regelmäßig erhoben, Verwendung der Kennzahl ist festgelegt und sie wird teilweise genutzt, Kennzahl hat eingeschränkte Wirkung, Kennzahl wird von wenigen Stakeholdern als wertvoll gesehen
	3	Kennzahl wird regelmäßig erhoben, Verwendung der Kennzahl ist festgelegt und sie wird sinnvoll genutzt, Kennzahl hat relevante Wirkung, Kennzahl wird von Stakeholdern zum Großteil als wertvoll gesehen
	5	Kennzahl wird regelmäßig erhoben, Verwendung der Kennzahl ist festgelegt und sie wird sinnvoll genutzt, Kennzahl liefert kritischen Beitrag zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Kennzahl wird von Stakeholdern als wertvoll gesehen
IT-Governance	0	Board ist nicht vorhanden
	1	Board wird unregelmäßig einberufen, Verantwortung und Aufgaben sind nicht eindeutig festgelegt, Governance hat keine / geringe Wirkung
	2	Board wird regelmäßig einberufen, Verantwortung und Aufgaben entsprechen zum Teil den Erfordernissen, Governance hat eingeschränkte Wirkung, Board von wenigen Stakeholdern als wertvoll gesehen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Bereich	Wert	Kriterien
	3	Board wird regelmäßig einberufen, Verantwortung und Aufgaben entsprechen zum Großteil den Erfordernissen, Governance hat relevante Wirkung, Board wird von den Stakeholdern zum Großteil als wertvoll gesehen
	5	Board wird regelmäßig einberufen, Verantwortung und Aufgaben entsprechen den Erfordernissen, Governance liefert kritischen Beitrag zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Board wird von den Stakeholdern als wertvoll gesehen
Werkzeuge	0	keine Werkzeuge vorhanden
	1	wenige Werkzeuge vorhanden, verschiedene Werkzeuge mit überlappendem Funktionsumfang, Werkzeuge nicht integriert, wenig genutzt
	3	ausreichend Werkzeuge vorhanden, teilweise überlappend, teilweise integriert, teilweise genutzt
	5	umfassende Abdeckung durch Werkzeuge, die miteinander integriert sind und umfassend genutzt werden

Tabelle 75: Kriterien Reifegradbewertung

Da die LHM ihre Prozesse sehr stark an dem ITIL-Rahmenwerk und COBIT ausgerichtet hat, ist die Zuordnung aus dem ITOM zu den Prozessen der LHM direkt möglich.

Die LHM unterscheidet Prozessrollen (Technical Requirement Engineer, Service Owner, Service Level Manager, Tester etc.) und Bewertungsrollen (Facharchitekt/in, IT-Komponentenverantwortliche/r, IT-Service Level Verantwortliche/r, SB Qualitätssicherung). ITIL bzw. ITOM definieren ca. 50 Prozessrollen. Die Zuordnung der in der LHM verwendeten Rollen zu den ITIL-Rollen ist nicht immer eindeutig möglich. Bei der Begründung des Reifegrads wird, wo erforderlich, auf diese Thematik hingewiesen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

7.2 Bewertung des Reifegrads der LHM IT

Es folgt die Bewertung der Prozesse, Rollen, Kennzahlen, Governance-Strukturen und Werkzeuge entlang der 18 Funktionen des ITOM.

Strategisches Management der Geschäftsbeziehungen		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
Business Demand Management	0	keine Prozessdefinition; Teile werden im Rahmen der Anforderungserhebung und von einzelnen Interviews ausgeführt; wenig Verbesserungen der Geschäftsprozesse; wenig Beratung, wie die IT zur Verbesserung genutzt werden kann
Business Impact Management	2	WiBe wird in der Regel erstellt; Auswirkungen von Änderungen auf die IT werden analysiert
Rollen		
Business Relationship Manager	2	Facharchitekt, der Beratung zu Geschäftsprozessen durchführt und Anforderungen erhebt Sponsor auf Seiten it@M, der sich mit den Referaten austauscht IT-Architekt/in, der Auswirkungen auf die IT analysiert
Kennzahlen		
Kunden/ Sponsor / Key Process Owner Zufriedenheitsindex	1	Befragungen bei den Referaten und Eigenbetrieben finden unregelmäßig statt; Ergebnisse sind nur wenigen Personen bekannt
Governance		
IT-Board	4	IT-Beirat, kein CIO, kein Lead Architect
Portfolio & Program Governance Committee	1	IT-Beirat bei Eskalationen, keine Programm- / Projektmanager; kein Finanzmanager
Werkzeuge		
Project & Portfolio Management	3	Planung, Projektmanagement, WiBe, Anforderungserhebung wenig Checklisten für Kundenbefragungen und Unterstützung für Impact-Analyse

Tabelle 76: Bewertung Strategisches Management der Geschäftsbeziehungen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Operatives Management der Geschäftsbeziehungen		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
Business Service Level Management	1	SLAs werden teilweise vereinbart; kein formaler Prozess zum Ablauf; kein ausreichendes Modell zur Kostenverrechnung; kein regelmäßiges Reporting zur Erreichung der SLAs
Rollen		
Customer Services Manager	2	Service Level Manager
Kennzahlen		
Kunden und Nutzer Zufriedenheitsindex	1	Vollständigkeit der SLAs wird teilweise erhoben; geringe Konsequenzen; keine regelmäßige Befragung zur Zufriedenheit mit SLAs
Governance		
Portfolio & Program Governance Committee	1	IT-Beirat bei Eskalationen, keine Programm- / Projektmanager; kein Finanzmanager
Werkzeuge		
Project & Portfolio Management	3	Standard Office Tools und IT-Card; Reporting kann verbessert werden

Tabelle 77: Bewertung Operatives Management der Geschäftsbeziehungen

Strategische Ausrichtung der IT		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
IT-Strategieentwicklung	1	IT-Strategieprozess im ersten Durchlaufzyklus; wenige Kennzahlen / Nachverfolgung; Ist-Erhebung und Ziel-Zustand noch zu gering ausgeprägt
Investment-Planung	4	Vorhabensplanung mit einzelnen Verbesserungen; Kennzahlen sind noch nicht ausreichend
Demand & Supply Management	3	Vorhabensplanung, MBUC, Priorisierung; Kennzahlen sind noch nicht ausreichend; Identifizierung und Berücksichtigung von Synergien nicht ausreichend
Rollen		
Strategy Manager	1	wird durch Leitung STRAC und Sponsoren bei it@M wahrgenommen
Demand Manager	3	Facharchitekten(in), IT-Architekten(in)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Strategische Ausrichtung der IT		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Kennzahlen		
KPI(s) zu Wertschöpfung der Ausgaben	1	wenig Kennzahlen zur Steuerung der Vorhaben bezogen auf die Wertschöpfung
Aktualität / Vollständigkeit der IT- Strategie / Service Strategie / Jahresplanung	1	noch wenige Kennzahlen, da IT-Strategiezyklus erstmalig durchlaufen wird
Governance		
Architecture & Innovation Board	2	keine Lead Architects; zu wenig Durchsetzungskraft mit Blick auf Standards, Konsolidierung Anwendungslandschaft, wenig im Bereich Innovation
Werkzeuge		
Project & Portfolio Management	2	Vorhabensplanung; Verbesserung im Reporting zur Darstellung des Vorhabensportfolios inkl. Abhängigkeiten und der unterschiedlichen Aspekte der Priorisierung möglich

Tabelle 78: Bewertung strategische Ausrichtung der IT

Architektur- und Informationsmanagement		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
EA-Planung & Governance	1	Ausführung durch STRAC, im Aufbau; noch nicht ausreichend etabliert, um wirksame Steuerung zu entfalten
Architecture Development	1	Ausführung durch die IT-Architekten(in), wird ohne formale Dokumentation ausgeführt; formale Beschreibung mit Checklisten, Standards, Vorlagen und Beispielen würde Qualität steigern und Wissenstransfer an weniger erfahrene IT-Architekten(innen) unterstützen
Technology Innovation Management	0	Innovationen werden vereinzelt im Rahmen von Projekten umgesetzt
Rollen		
Domain Architect	2	Facharchitekt(in), IT-Architekt(in)
Application Architect	3	IT-Architekt(in)
Infrastructure Architect	3	IT-Architekt(in)
IT Process and Tools Architect	0	IT-Architekt(in); Prozessowner; wird nicht bewusst ausgeführt
Kennzahlen		

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Architektur- und Informationsmanagement		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Compliance mit Zielarchitektur	0	keine Kennzahlen
Aktualität / Vollständigkeit der Architektur-Roadmap / Standards	0	keine Kennzahlen
Governance		
Architecture & Innovation Board	2	keine Lead Architects; zu wenig Durchsetzungskraft mit Blick auf Standards, Konsolidierung, Anwendungslandschaft, wenig im Bereich Innovation
Werkzeuge		
EA Management (Model Development, Extendibility, Customization, Analysis & Manipulation, Repository, Application Portfolio Management)	3	Iteraplan, im Aufbau; Daten nicht vollständig / ausreichend, wenig Architekturmodelle

Tabelle 79: Bewertung Architektur- und Informationsmanagement

Initiierung von Projekten und Programmen		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
Programm- und Projektplanung	3	Prozessmodell; wenig Checklisten für Qualitätssicherung, Risikobewertung, Management von Abhängigkeiten, Schätzmodelle
Rollen		
Resource Manager	3	IT-Projektleitung
Kennzahlen		
Innovations- / Bedarfs-Pipeline-KPIs (Varianz Bedarf vs. Kapazität)	0	keine Kennzahlen zur Bewertung der Effizienz / Effektivität in der Initiierungsphase (Projekte, die gestoppt werden; vollständige Planung; Qualität der Schätzung)
Governance		
Portfolio & Program Governance Committee	1	IT-Beirat bei Eskalationen, keine Programm- / Projektmanager; kein Finanzmanager
Werkzeuge		
Project & Portfolio Management (Resource	3	Standard Office Tools; Vorlagen für Projekthandbuch; keine Vorlagen / Checklisten für QS und RM, Schätzmodelle,

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Initiierung von Projekten und Programmen		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Management)		Ressourcenpläne

Tabelle 80: Bewertung Initiierung von Projekten und Programmen

Projektmanagement		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
Programm- und Projektmanagement	3	IT Prozessmodell; Ausführung noch unterschiedlich, je nach verantwortlicher IT-Projektleitung
Rollen		
Program Manager	3	IT-Projektleitung
Project Manager	3	IT-Projektleitung
Kennzahlen		
Projekte in Zeit & Scope & Budget	2	keine Kennzahlen
Projekte nutzen wiederverwendbare Assets	0	keine Kennzahlen
Governance		
Portfolio & Program Governance Committee	1	IT-Beirat, keine Programm- / Projektmanager; kein Finanzmanager
Project Governance Committee	3	Lenkungskreise für Vorhaben / Projekte; teilweise zu geringe Wirkung, sodass Projekte in Schieflage geraten
Werkzeuge		
Project & Portfolio Management	3	Standard Office Tools; Vorlagen für Projekthandbuch; keine Vorlagen / Checklisten für QS und RM, Schätzmodelle, Ressourcenpläne

Tabelle 81: Bewertung Projektmanagement

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Entwicklung		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
Analyse	3	Anforderungsmanagement; wenig Checklisten, Vorlagen, Beispiele, Arbeitshilfen, Kennzahlen
Design	3	Transition Management; wenig Checklisten, Vorlagen, Beispiele, Arbeitshilfen, Kennzahlen
Build	3	Transition Management; wenig Checklisten, Vorlagen, Beispiele, Arbeitshilfen, Kennzahlen
Test	3	Testen; wenig Checklisten, Vorlagen, Beispiele, Arbeitshilfen, Kennzahlen
Rollen		
Business Analyst	3	Business Requirement Engineer
Technical Designer	3	Technical Requirement Engineer
Application Developer	3	Softwareentwickler(in)
Infrastructure Engineer	3	IT-Ingenieur(in)
Test Manager	3	Testmanager(in)
Kennzahlen		
Projekte folgen definierten Liefermethoden / Prozessen	1	meist im Nachhinein, bei Problemfällen; keine regelmäßige Erhebung in Form von Quality Gates, Reviews, formalen Assessments durch übergreifendes / unabhängiges QM
Effektivität von Tests, Peer Reviews	0	keine Kennzahlen
Governance		
Project Governance Committee	3	Lenkungskreise für Programme / Projekte; teilweise zu geringe Wirkung, sodass Projekte in Schieflage geraten
Werkzeuge		
Requirements Management	1	kein übergreifend, einheitliches Werkzeug
Development Tools	4	diverse Werkzeuge, abhängig von eingesetzten Technologien und Produkten
Testing Tools	1	kein einheitliches Toolset

Tabelle 82: Bewertung Entwicklung

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Einführung von IT-Services		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
Service Introduction	3	IT Prozessmodell; Ausführung noch unterschiedlich, je nach verantwortlicher IT-Projektleitung
Change-Management	3	IT Prozessmodell; Ausführung noch unterschiedlich, je nach verantwortlicher IT-Projektleitung; übergreifendes Change-Management noch nicht vollständig
Release & Deployment Management	1	Releaseplanung; Ausführung noch unterschiedlich, je nach verantwortlicher IT-Projektleitung
Rollen		
Service Readiness Manager	1	Component Owner, Service Owner, IT-Projektleitung
Change Manager	3	Component Owner, IT-Projektleitung
Service Validation Manager	3	Component Owner, Service Owner, IT-Projektleitung
Kennzahlen		
Projekt mit formalem Release Approval, Abbruch vor der Umsetzung bzw. Einführung Projektlaufzeiten	0	keine Kennzahlen
% erfolgreicher Changes/Releases/ Deployments	0	keine Kennzahlen
Governance		
Change Approval Board	1	individuelle Regelung abhängig von Umfang /Risiken der Changes bei it@M und den dIKAs; teilweise wahrgenommen durch Lenkungskreise
IT-Services Committee	0	nicht vorhanden, kein Lead Service Management & Operations
Werkzeuge		
Change-Management	3	Standard Office Tools; Vorlagen für Projekthandbuch; keine Vorlagen / Checklisten für QS und RM, Rollout Pläne, Change / Release Notes
Release & Deployment Management	3	Standard Office Tools; Vorlagen für Projekthandbuch; keine Vorlagen / Checklisten für QS und RM, Rolloutpläne, Change / Release Notes

Tabelle 83: Bewertung Einführung von IT-Services

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Management der IT-Services		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
Incident-Management	4	ausreichend dokumentiert und umgesetzt
Problem-Management	1	ausreichend dokumentiert; wird noch nicht ausreichend kusgeführt
Access Management	1	keine Prozessbeschreibung
Request Management	4	ausreichend dokumentiert und umgesetzt
Rollen		
Service Desk Manager	3	Kundenbetreuer (IT)
Incident Manager	3	Sachbearbeiter IT Service Desk
Problem Manager	3	Komponentenverantwortlicher
Kennzahlen		
Durchschnittsdauer Problembehebung	1	enig Kennzahlen
AbgeschlosseneRequests	3	ausreichende Kennzahlen
% erfolgreicher Changes	1	wenig Kennzahlen
Governance		
Change Approval Board	1	individuelle Regelung abhängig von Umfang und Risiken der Changes bei it@M und den dIKAs; teilweise wahrgenommen durch Lenkungskreise
IT-Services Committee	0	nicht vorhanden, kein Lead Service Management & Operations
Werkzeuge		
Service Management Tools	3	diverse Werkzeuge; Defizite in einzelnen Bereichen; wenig Automatisierung
Service Desk Tools	3	Werkzeug vorhanden; mehrfache Instanzen; erschwerter Datenaustausch

Tabelle 84: Bewertung Management der IT-Services

Integration von IT-Services in das Service Portfolio		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Prozesse		
Service Level Management	2	Erfüllung der SLAs wird teilweise überprüft und regelmäßig berichtet; kein Service Dashboard
Service Catalogue Management	2	Servicekatalog nicht vollständig gepflegt; keine Kennzahlen zur Kontrolle
Rollen		
Service Catalogue Manager	2	Service Owner
Service Level Analyst	2	Service Level Manager
Kennzahlen		
Projekte mit Service Deployment Plan	0	keine Kennzahlen
Changes / Releases mit Roll-Back-Prozeduren	0	keine Kennzahlen
Ausfallzeiten wegen Incidents durch Changes / Releases	0	keine Kennzahlen
Governance		
IT-Services Committee	0	nicht vorhanden, kein Lead Service Management & Operations
Werkzeuge		
Infrastructure Monitoring Tools (Network, Server, Database, Application Monitoring)	2	für Infrastruktur vorhanden; wenig Monitoring für Anwendung oder IT-Services gesamt

Tabelle 85: Bewertung Integration von IT-Services in das Serviceportfolio

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Betrieb der IT-Services		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
Event Management	1	Schwerpunkt liegt auf Infrastruktur; nicht alle sinnvollen Events werden überwacht; wenig automatisierte Verarbeitung; wenig auf Anwendungsebene
Access & Configuration Management	1	CMDB nicht vollständig gefüllt; wenig Kennzahlen zur Überprüfung; teilweise Changes ohne ausreichende Autorisierung
Komponenten Management	1	Defizite im LifeCycle-Management
Capacity & Performance Management	1	gut bei Infrastruktur; teilweise zu geringe Kapazitäten; wenig Überwachung der Gesamtperformance und regelmäßige Reviews; Defizite im LifeCycle-Management
Availability Management	1	ausreichend für Großteil der Infrastruktur; verschiedene Ausfälle mit schweren Konsequenzen; Verfügbarkeit entsprechend der SLAs wird nur für wenige IT-Services gemanagt
Provisioning Management	1	nur für wenige Elemente grob definiert; 2-Stufigkeit und Schalenmodell führen zu Unklarheiten; lange / stockende Rollouts
Technical Security Management	1	unzureichende Mechanismen zur Durchsetzung von IT-Sicherheitsrichtlinien; Sicherheitsvorfälle werden teilweise nicht erkannt; fehlende Überwachungsprozesse
Rollen		
Technical Operations Manager	3	diverse DV- / SB-Rollen
Service Validation Manager	3	Component Owner, Service Owner, IT-Projektleitung
Environments Manager	3	diverse DV- / SB-Rollen
Technical Security Manager	2	keine dedizierte Rolle; verteilt auf unterschiedliche Rollen
Capacity & Availability Manager	2	keine dedizierte Rolle; verteilt auf unterschiedliche Rollen
Asset & Configuration Manager	3	diverse DV- / SB-Rollen
Kennzahlen		
Ausfallzeiten wegen Incidents	1	für einzelne / wichtige IT-Services / -Elemente
Service Availability	1	für einzelne / wichtige IT-Services / -Elemente
Governance		

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Betrieb der IT-Services		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
IT-Services Committee	0	nicht vorhanden, kein Lead Service Management & Operations
Supplier Relationship Committee	1	Führungskräfte; Einzelaktivitäten abhängig von Art der Beziehung bei it@M und den dIKAs; meist bei Eskalationen
Werkzeuge		
Technical Operations Tools (Workplace Services, CMDB, Technical Security Monitoring, Provisioning)	3	teilweise keine aktuellen Daten (CMDB); teilweise fehlen Werkzeuge (Überwachung, Automatisierung)

Tabelle 86: Bewertung Betrieb der IT-Services

Vertrags- und Lizenzmanagement		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
Commercial Services Management	2	Vergabe und Beschaffung; OLAs für einzelne Produkte; kein regelmäßiger Review über alle Verträge zur Optimierung / Nachverhandlung; keine wirksame Überwachung von Lizenzen
Rollen		
Contract Manager	3	keine dedizierte Rolle; verteilt auf unterschiedliche Rollen (Führungskräfte, IT-Projektleitung)
Kennzahlen		
Verträge unter formalem Management	0	keine Kennzahlen
Governance		
Quality, Compliance, Security Committee	2	IT-Sicherheit mit wenig Wirkung; Compliance, Qualität und Risiken werden nicht in einem Board behandelt
Werkzeuge		
Vendor Management (Contract Management, Vendor LifeCycle-Management)	3	Office Tools, SAP

Tabelle 87: Bewertung Vertrags- und Lizenzmanagement

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Management und Controlling		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
IT-Performance Management	1	vereinzelte Elemente vorhanden; keine regelmäßige Erhebung von relevanten Daten; geringe Akzeptanz / Nutzung
Quality Management	1	einzelne Aktivitäten; kein geregelter Prozess; keine Kennzahlen
Knowledge Management	1	einzelne Aktivitäten; kein geregelter Prozess; wenig Arbeitsgruppen; keine Kennzahlen
Rollen		
Quality Manager	1	IT-Projektleitung; Führungsrollen
Knowledge Manager	1	SB Personalentwicklung
PMO Manager	2	SB Projektbetreuung, IT-Projektleitung
Kennzahlen		
IT-Effizienzmetriken	1	IT-Card
Governance		
Quality, Compliance & Security Committee	2	IT-Sicherheit mit wenig Wirkung; Compliance, Qualität und Risiken werden nicht in einem Board behandelt
Werkzeuge		
MIS Reporting	1	IT-Card
Knowledge Management	1	Intranet, Wiki; keine ausreichende Struktur und Inhalte (wenige Good Practices für Anforderungsmanagement)

Tabelle 88: Bewertung Management und Controlling

IT-Sicherheits- und Risikomanagement		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
Information Protection	1	wenige Kennzahlen; teilweise nicht effektiv (Sicherheitsvorfälle werden ohne Lösung geschlossen bzw. bestehen über längere Zeiträume)
Risk Management	0	im Rahmen von IT-Sicherheitsmanagement und -Projektmanagement; keine Kennzahlen, keine eigenständigen Berichte
Application Security	0	im Rahmen von IT-Sicherheitsmanagement und -Projektmanagement; keine Kennzahlen, keine eigenständigen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

IT-Sicherheits- und Risikomanagement		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
		Berichte
Infrastructure Security	1	wenige Kennzahlen; teilweise nicht effektiv (Sicherheitsvorfälle werden ohne Lösung geschlossen bzw. bestehen über längere Zeiträume); teilweise automatische Überwachung
Business Continuity, Disaster Recovery	0	kein übergreifendes Vorgehen; einzelne Aktivitäten und Pläne für verschiedene Bereiche; nicht vollständig abgestimmt; keine Prüfungen; keine Kennzahlen, Berichte; kein Controlling
Rollen		
Business Continuity Manager	1	Führungskräfte
IT Risk Manager	1	Führungskräfte
Kennzahlen		
Abdeckung durch Sicherheitsrichtlinien	0	keine Kennzahlen
Sicherheitsvorfälle und Lösungsdauer	1	wenig Kennzahlen, keine wirksame Steuerung
Compliance mit Richtlinien	0	keine Kennzahlen
Governance		
Quality, Compliance, Security Committee	2	IT-Sicherheit mit wenig Wirkung; Compliance, Qualität und Risiken werden nicht in einem Board behandelt
Werkzeuge		
IT Risk Management (Risk & Compliance Management)	0	Standard Office Tools für Berichte

Tabelle 89: Bewertung IT-Sicherheits- und Risikomanagement

IT-Finanzmanagement		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
Service Charging	1	nur bei it@M, nicht für die dIKAs; wenig effektiv und effizient; höherer Reifegrad bei den Eigenbetrieben
Finance & Accounting Operations	1	nur bei it@M, nicht für die dIKAs; wenig effektiv und effizient; höherer Reifegrad bei den Eigenbetrieben

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

IT-Finanzmanagement		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Finance Performance Management	1	nur bei it@M, nicht für die dIKAs; wenig effektiv und effizient; höherer Reifegrad bei den Eigenbetrieben
Rollen		
IT Finance Manager	2	Führungskräfte
Kennzahlen		
IT Ausgaben pro Mitarbeitendem / Nutzer	0	keine Kennzahlen
Verteilung der IT Ausgaben	1	nur auf hoher Ebene; keine wirksame Steuerung
IT Budget gegen IT Ausgaben	1	nur auf hoher Ebene; keine wirksame Steuerung
Governance		
Nicht relevant		
Werkzeuge		
IT Financial Management (Financial Accounting, IT-Performance Management)	2	SAP, diverse Werkzeuge; nicht ausreichend für wirksames IT-Performance Management

Tabelle 90: Bewertung IT-Finanzmanagement

Management der IT-Schaffenden		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
Talent Management	3	Personalprozesse; wenig Kennzahlen
HR Operations & Support	4	Prozess ausreichend etabliert
Rollen		
IT HR Manager	3	Führungskräfte, Rolle im POR
Kennzahlen		
Zufriedenheitsindex für Mitarbeitende	2	externe Befragung in großen Zeitabständen; keine Umfragen auf tieferen Ebenen
Kündigungsrate, Wechselrate	3	Kündigungsrate ist kein Problem, aber Personalgewinnung bei bestimmten Rollen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Management der IT-Schaffenden		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Governance		
Nicht relevant		
Werkzeuge		
HR Management (Employee Performance Management, Compensation Management)	3	SAP; externe Umfrage; kein eLearning

Tabelle 91: Bewertung Management der IT-Schaffenden

Strategisches Management der Dienstleister		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
Strategic Supplier Management	1	Teil des Vergabeprozesses; eingeschränkt durch Vergaberecht; wenig Überlegung zu verschiedenen
Rollen		
IT Sourcing Manager	2	Führungskräfte, Vergabestelle
Kennzahlen		
Aktualität der Sourcing-Strategie	0	keine Kennzahlen
Kennzahlen zu Einsparungen durch Strategic Sourcing	1	pauschales Ziel den Anteil an externen Dienstleistern zu reduzieren
Governance		
Supplier Relationship Committee	1	Führungskräfte; Einzelaktivitäten abhängig von Art der Beziehung bei it@M und den dIKAs; meist bei Eskalationen
Werkzeuge		
Vendor Management (Vendor Relationship Management, Managed Services Monitoring & Reporting)	1	Standard Office Tools

Tabelle 92: Bewertung strategisches Management der Dienstleister

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Operatives Management der Dienstleister		
Bereich	**Reifegrad**	**Begründung**
Prozesse		
Operation Supplier Management	1	Teil der Projekt- und Betriebsprozesse
Rollen		
IT Supplier Relationship Manager	2	Führungskräfte, IT-Architekten/in, IT-Projektleitung
Contract Manager	1	Führungskräfte, IT-Projektleitung
Kennzahlen		
Performance KPIs zu den Dienstleistern	1	Ad-hoc Erhebung, meist im Fall von Problemen / Eskalationen
Governance		
Supplier Relationship Committee	1	Führungskräfte; Einzelaktivitäten abhängig von Art der Beziehung bei it@M und den dIKAs; meist bei Eskalationen
Werkzeuge		
Vendor Management (Contract Management, Performance Reporting)	1	Standard Office Tools

Tabelle 93: Bewertung operatives Management der Dienstleister

Die folgende Grafik (s. Abbildung 83) zeigt das Gesamtergebnis der Reifegradbewertung. Für Bereiche mit mehr als einem Bewertungskriterium wird der Mittelwert angegeben.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

	IT Prozesse	IT Rollen	IT Governance	IT Kennzahlen	Werkzeuge
Strategisches Management der Geschäftsbeziehungen	1	2	2	1	3
Operatives Management der Geschäftsbeziehungen	1	2	1	1	3
Strategische Ausrichtung der IT	2	2	2	1	2
Architektur- und Informationsmanagement	1	2	2	0	3
Initiierung von Projekten und Programmen	3	3	1	0	3
Projektmanagement	3	3	2	1	3
Entwicklung	3	3	3	1	2
Einführung von IT-Services	2	2	1	0	3
Management der IT-Services	3	3	1	1	3
Integration von IT-Services ins Service Portfolio	2	2	0	0	2
Betrieb der IT-Services	1	3	1	1	3
Vertrags- und Lizenzmanagement	2	3	2	0	3
Management und Controlling	1	1	2	1	1
IT-Sicherheits- und Risikomanagement	1	1	2	1	0
Management der IT-Finanzen	1	2	n.a.	1	2
Management der IT-Schaffenden	3	3	n.a.	2	3
Strategisches Management der Dienstleister	1	2	1	0	1
Operatives Management der Dienstleister	1	2	1	1	1

Abbildung 83: Gesamtergebnis der Reifegradbewertung

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

7.3 Einschätzungen zur Reifegradbewertung

Ausrichtung von Business und IT

	IT Prozesse	IT Rollen	IT Governance	IT Kennzahlen	Werkzeuge
Strategisches Management der Geschäftsbeziehungen	1	2	2	1	3
Operatives Management der Geschäftsbeziehungen	1	2	1	1	3
Strategische Ausrichtung der IT	2	2	2	1	2
Architektur- und Informationsmanagement	1	2	2	0	3
Initiierung von Projekten und Programmen	3	3	1	0	3
Projektmanagement	3	3	2	1	3
Entwicklung	3	3	3	1	2
Einführung von IT-Services	2	2	1	0	3
Management der IT-Services	3	3	1	1	3
Integration von IT-Services ins Service Portfolio	2	2	0	0	2
Betrieb der IT-Services	1	3	1	1	3
Vertrags- und Lizenzmanagement	2	3	2	0	3
Management und Controlling	1	1	2	1	1
IT-Sicherheits- und Risikomanagement	1	1	2	1	0
Management der IT-Finanzen	1	2	n.a.	1	2
Management der IT-Schaffenden	3	3	n.a.	2	3
Strategisches Management der Dienstleister	1	2	1	0	1
Operatives Management der Dienstleister	1	2	1	1	1

Abbildung 84: Gesamtbewertung Ausrichtung von Business an IT

Für die Prozesse und Rollen zur Zusammenarbeit zwischen den Referaten, Eigenbetrieben und der IT, gibt es wenig formale Überlegungen und abgestimmte Vorgehensweisen. Wie sie funktionieren, hängt sehr stark von individuellen Personen und deren Beziehungen ab (Beispiel Sponsoren bei it@M für die Referate / Eigenbetriebe). Teilweise ist es auch abhängig von der Größe und wahrgenommenen Relevanz der Aufgaben des Referats bzw. Eigenbetriebs. Die Aufteilung zwischen dIKAs und it@M erfordert, dass inklusive dem Business drei Parteien zusammenkommen müssen. Der Prozess zur Entwicklung einer IT-Strategie ist in einem ersten Zyklus. Aufgrund der vielen operativen Probleme beinhaltet auch die IT-Strategie noch wenige Aspekte der Unterstützung von Geschäftsstrategien der Referate und Eigenbetriebe.

Da diese Situation schon über einen längeren Zeitraum besteht und zusätzlich durch viele operative Probleme mit der Leistung der IT-Services, der Abwicklung von Vorhaben / Projekten und den begrenzten Kapazitäten belastet wird, ist das Verhältnis zwischen Business und IT stark belastet.

Die Handlungsfelder IT- Strategie, IT-Personal, IT-Performance Management sowie Organisationsstruktur adressieren diese Probleme.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Entwicklung, Einführung und Betrieb von IT-Services

	IT Prozesse	IT Rollen	IT Governance	IT Kennzahlen	Werkzeuge
Strategisches Management der Geschäftsbeziehungen	1	2	2	1	3
Operatives Management der Geschäftsbeziehungen	1	2	1	1	3
Strategische Ausrichtung der IT	2	2	2	1	2
Architektur- und Informationsmanagement	1	2	2	0	3
Initiierung von Projekten und Programmen	3	3	1	0	3
Projektmanagement	3	3	2	1	3
Entwicklung	3	3	3	1	2
Einführung von IT-Services	2	2	1	0	3
Management der IT-Services	3	3	1	1	3
Integration von IT-Services ins Service Portfolio	2	2	0	0	2
Betrieb der IT-Services	1	3	1	1	3
Vertrags- und Lizenzmanagement	2	3	2	0	3
Management und Controlling	1	1	2	1	1
IT-Sicherheits- und Risikomanagement	1	1	2	1	0
Management der IT-Finanzen	1	2	n.a.	1	2
Management der IT-Schaffenden	3	3	n.a.	2	3
Strategisches Management der Dienstleister	1	2	1	0	1
Operatives Management der Dienstleister	1	2	1	1	1

Abbildung 85: Gesamtbewertung Entwicklung, Einführung und Betrieb von IT-Services

Bei den Kernfunktionen zur Entwicklung, Einführung und dem Betrieb von IT-Services sind die IT-Prozesse und IT-Rollen sowie die Ausstattung der Werkzeuge weitestgehend gut ausgeprägt.

Bei der Einführung von IT-Services gibt es Verbesserungsmöglichkeiten in den Prozessen und Rollen zum stadtweiten Change-Management sowie dem Release- und Deployment-Management. Dies ist bereits erkannt und entsprechende Maßnahmen wurden gestartet. Im Zuge der Konzeption dieser Maßnahmen sollte darauf geachtet werden, dass die Rollen (Change Manager und Release Manager) je nach Umfang, Kritikalität, Komplexität und Häufigkeit von Änderungen dediziert dauerhaft besetzt, dediziert zeitlich begrenzt besetzt oder durch Mitarbeitende mit anderen Rollen als zusätzliche Aufgaben wahrgenommen werde können. Alle drei Ausprägungen machen im Umfeld der LHM Sinn. Ein Kundencenter mit einem hohen Umfang an Veränderungen sollte einen dauerhaft einen dedizierten Release Manager einsetzen. Ein Vorhaben zur Einführung einer neuen Anwendung mit umfangreichen Schnittstellen und Abhängigkeiten erfordert für diese Einführung einen dedizierten Release Manager. Bereiche, in denen regelmäßig komplexe oder in Einzelfällen umfangreiche Veränderungen erfordern, können die Aufgabe des Release Managers einer geeigneten Person übertragen, die sonst andere Rollen wahrnimmt (Komponentenverantwortlicher, Change Manager, Projektleitung).

Neue IT-Services müssen nicht nur für die produktive Nutzung durch die Kunden eingeführt, sondern auch in den Servicekatalog und das Monitoring und Berichtswesen zu den IT-Services integriert werden. Hier besteht Verbesserungsbedarf was die Vollständigkeit und Aktualität der Daten im Servicekatalog und die Prozesse zur Überwachung der Leistungen der IT-Services sowie das zugehörige Berichtswesen betrifft.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Die niedrige Bewertung der Prozesse zum Betrieb von IT-Services beruht im Wesentlichen auf Defiziten im LifeCycle-Management sowie der Tatsache, dass die Prozesse zum Großteil für die Infrastruktursysteme, aber nicht für die Anwendungen durchgeführt werden. Beides ist eine Herausforderung, bei der Anzahl von 850 Anwendungen und der verteilten Verantwortung zwischen it@M und den dIKAs. Dass diese Prozesse formal nicht dokumentiert sind, ist kein Problem. Event-, Capacity- und Configuration-Management sind sehr spezifisch für die jeweiligen IT-Systeme und Anwendungen. Sinnvoll sind grobe Prozessbeschreibungen (wenige Seiten) mit Zielen, Input, Ergebnissen, auslösenden Ereignissen und der Zuordnung der Verantwortung. Wichtiger sind Arbeitshilfen im Sinne des Wissensmanagements, welche die spezifischen Aspekte der und Erfahrungen mit den jeweiligen Systemen, Technologien und Anwendungen beschreiben.

Für die Weiterentwicklung der Prozesse ist es wichtig zu verstehen, in welchen Bereichen die Referate und Eigenbetriebe mehr Flexibilität /Agilität benötigen, als dies mit den stark standardisierten Prozessen heute möglich ist. Alle Prozesse flexibel und agil zu gestalten ist nicht realistisch und auch nicht wirtschaftlich. Im laufenden Betrieb kann dieses Thema nicht gelöst werden. Es müssen, für die vorgelagerten Prozesse zur Ausrichtung der IT auf das Business differenzierte IT-Services anhand des Bedarfs definiert und dann passende Lösungen gestaltet werden, die auch zu unterschiedlichen Betriebsprozessen führen können. Ist die IT-Organisation selbst nicht in der Lage, die Leistungen zu erbringen (z. B. Mehrschichtbetrieb für bestimmte IT-Services), müssen alternative Sourcing-Modelle eingesetzt werden, die zur Gesamtstrategie der LHM passen.

Die Handlungsfelder Architektur und Client, Kompetenzen und Werkzeuge und IT-Performance Management adressieren diese Probleme.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

IT-Governance und IT-Kennzahlen

	IT Prozesse	IT Rollen	IT Governance	IT Kennzahlen	Werkzeuge
Strategisches Management der Geschäftsbeziehungen	1	2	2	1	3
Operatives Management der Geschäftsbeziehungen	1	2	1	1	3
Strategische Ausrichtung der IT	2	2	2	1	2
Architektur- und Informationsmanagement	1	2	2	0	3
Initiierung von Projekten und Programmen	3	3	1	0	3
Projektmanagement	3	3	2	1	3
Entwicklung	3	3	3	1	2
Einführung von IT-Services	2	2	1	0	3
Management der IT-Services	3	3	1	1	3
Integration von IT-Services ins Service Portfolio	2	2	0	0	2
Betrieb der IT-Services	1	3	1	1	3
Vertrags- und Lizenzmanagement	2	3	2	0	3
Management und Controlling	1	1	2	1	1
IT-Sicherheits- und Risikomanagement	1	1	2	1	0
Management der IT-Finanzen	1	2	n.a.	1	2
Management der IT-Schaffenden	3	3	n.a.	2	3
Strategisches Management der Dienstleister	1	2	1	0	1
Operatives Management der Dienstleister	1	2	1	1	1

Abbildung 86: Gesamtbewertung IT-Governance und IT-Kennzahlen

Über alle Funktionen hinweg werden die Bereiche Governance und Kennzahlen gering bewertet. Das ITOM definiert acht Gremien. Vier sind erforderlich für alle IT-Organisationen und vier für große IT-Organisationen. Für die LHM IT sind alle acht Gremien von Bedeutung.

Detaillierte Beschreibungen der Gremien und Empfehlungen zur Besetzung finden sich im Handlungsfeld Organisationsstruktur (Gremien und Boardstruktur des IT-Referats 3.14.5)

Gremium nach ITOM	Beschreibung
IT Board	entspricht zum Großteil dem IT-Beirat, aber ohne Durchsetzungskraft im Sinne eines CIO und ohne Beteiligung der Architekten(in)
Portfolio & Program Governance Committee	ist individuell geregelt in den dIKAs und it@M aber nicht übergreifend und teilweise mit unterschiedlichen Interessen; führt zu häufigen Eskalation zum IT-Beirat
Architecture & Innovation Board	entspricht zum Großteil dem Architekturboard, aber ohne ausreichende Durchsetzungskraft und mit nur wenig Handlungsspielraum hinsichtlich Innovation
Project Governance Committee	entspricht zum Großteil den Lenkungskreisen der Vorhaben und Projekte; Betrachtung einzelner Vorhaben / Projekte statt des ganzen Portfolios an Vorhaben / Projekten führt zu Konflikten und Problemen durch Abhängigkeiten, die spät erkannt bzw. zum IT-Beirat eskaliert werden
Change Approval Board	ist individuell geregelt in den dIKAs und it@M, aber nicht übergreifend und teilweise mit unterschiedlichen Interessen; abhängig von Umfang / Risiken der Changes;

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

	teilweise wahrgenommen durch Lenkungskreise
IT-Services Committee	nicht vorhanden; einzelne Aufgaben werden von Führungskräften wahrgenommen
Quality, Compliance Security Board	nicht vorhanden, teilweise abgedeckt durch IT-Sicherheits-Board, was wenig Wirkung hat; Qualität, Risiken und Compliance werden in als einzelne Aufgaben von Führungskräften wahrgenommen
Supplier Relationship Board	nicht vorhanden; einzelne Aufgaben werden durch Führungskräfte wahrgenommen, meist bei Eskalationen

Tabelle 94: Gremium nach ITOM

Wichtige Steuerungsaufgaben sind nicht übergreifend etabliert sondern auf Organisationseinheiten verteilt und oft den individuellen Handlungen der Führungskräfte überlassen. Diese agieren unterschiedlich mit verschiedenen, teilweise konkurrierenden Interessen. Auf den unteren Führungsebenen findet sich teilweise bei Personen die Einstellung, dass die Verantwortung nicht klar geregelt ist und daher je nach Situation ausgelegt und agiert wird. Da flächendeckend Kennzahlen fehlen, wird aus der jeweiligen Situation, Erfahrung und Interesse heraus gesteuert, was immer wieder zu Widersprüchen und Konflikten führt. Die Führungskräfte sind mit vielen Eskalationen beschäftigt und verlieren Zeit für wichtige Führungsaufgaben und vorausschauendes Handeln. Es ist eine Erweiterung und neue Strukturierung der IT-Governance und ein Aufbau von Grundlegenden Kennzahlen zur Steuerung der IT erforderlich.

Die Handlungsfelder IT-Performance Management sowie Organisationsstruktur der IT adressieren diese Probleme.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Management der IT

	IT Prozesse	IT Rollen	IT Governance	IT Kennzahlen	Werkzeuge
Strategisches Management der Geschäftsbeziehungen	1	2	2	1	3
Operatives Management der Geschäftsbeziehungen	1	2	1	1	3
Strategische Ausrichtung der IT	2	2	2	1	2
Architektur- und Informationsmanagement	1	2	2	0	3
Initiierung von Projekten und Programmen	3	3	1	0	3
Projektmanagement	3	3	2	1	3
Entwicklung	3	3	3	1	2
Einführung von IT-Services	2	2	1	0	3
Management der IT-Services	3	3	1	1	3
Integration von IT-Services ins Service Portfolio	2	2	0	0	2
Betrieb der IT-Services	1	3	1	1	3
Vertrags- und Lizenzmanagement	2	3	2	0	3
Management und Controlling	1	1	2	1	1
IT-Sicherheits- und Risikomanagement	1	1	2	1	0
Management der IT-Finanzen	1	2	n.a.	1	2
Management der IT-Schaffenden	3	3	n.a.	2	3
Strategisches Management der Dienstleister	1	2	1	0	1
Operatives Management der Dienstleister	1	2	1	1	1

Abbildung 87: Gesamtbewertung Management der IT

Eine große und komplexe IT wie die der LHM erfordert auch ein umfassendes Management. Was bei der dezentralen Verteilung noch „nebenbei“ geht, wird bei einer Zusammenlegung in einem Verantwortungsbereich zu einer Vollzeitaufgabe. Der Management „Overhead“ wächst zum Teil an, zum Teil wird aber durch die Größe auch erst dediziert sichtbar, was vorher auf viele Personen verteilt war. Wenn Aufgaben wie Sicherheits-, Risiko-, Vertrags-, Qualitäts- oder Projektmanagement und-controlling vernachlässigt werden entstehen finanzielle Verluste und Verluste in der Produktivität in großen Teilen der IT-Organisation, die sich auf die noch größere Anzahl an Nutzern fortsetzen. Es ist sinnvoll eine Grundlage zu schaffen, indem wenige Rollen eingerichtet werden, schrittweise die Fähigkeiten auszubauen und dabei Aufwand und Nutzen abzuwägen. Hierbei sollte auf Erfahrungen aus der Praxis (analog z. B. zum Einsatz des ITIL-Rahmenwerks) zurückgegriffen und nicht zu viel Spezielles individuell für München entwickelt werden. Eine grundlegende Auswahl von Kennzahlen unterstützt dieses Vorgehen.

Die Handlungsfelder IT-Performance Management sowie Kompetenzen und Werkzeuge adressieren diese Probleme.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Einsatz von Werkzeugen

	IT Prozesse	IT Rollen	IT Governance	IT Kennzahlen	Werkzeuge
Strategisches Management der Geschäftsbeziehungen	1	2	2	1	3
Operatives Management der Geschäftsbeziehungen	1	2	1	1	3
Strategische Ausrichtung der IT	2	2	2	1	2
Architektur- und Informationsmanagement	1	2	2	0	3
Initiierung von Projekten und Programmen	3	3	1	0	3
Projektmanagement	3	3	2	1	3
Entwicklung	3	3	3	1	2
Einführung von IT-Services	2	2	1	0	3
Management der IT-Services	3	3	1	1	3
Integration von IT-Services ins Service Portfolio	2	2	0	0	2
Betrieb der IT-Services	1	3	1	1	3
Vertrags- und Lizenzmanagement	2	3	2	0	3
Management und Controlling	1	1	2	1	1
IT-Sicherheits- und Risikomanagement	1	1	2	1	0
Management der IT-Finanzen	1	2	n.a.	1	2
Management der IT-Schaffenden	3	3	n.a.	2	3
Strategisches Management der Dienstleister	1	2	1	0	1
Operatives Management der Dienstleister	1	2	1	1	1

Abbildung 88: Gesamtbewertung Einsatz von Werkzeugen

In der LHM IT wird bereits eine Vielzahl von Werkzeugen eingesetzt. Teilweise werden diese noch nicht optimal genutzt, teils wurden bzw. werden die Werkzeuge ad-hoc angeschafft, ohne die Anforderungen und den Einsatz ausreichend zu definieren. Es fehlen aber auch noch Werkzeuge, um bestimmte Aufgaben zu automatisieren und oder erst zu ermöglichen.

Die Leistungsfähigkeit der Werkzeuge verändert sich heute sehr schnell und auch die Anforderungen der IT-Organisation an die Werkzeuge entwickeln sich. Es ist nicht unüblich, in bestimmten Aufgabenbereichen mehrere Werkzeuge einzusetzen, die sich teils überlappen, aber zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit einem bestimmten Einsatzzweck beschafft wurden (z. B. Entwicklungstools). Es gibt aber Prozesse in der IT, bei denen Werkzeuge langfristig ohne große Veränderungen eingesetzt werden können (Service Desk, Netzwerk Überwachung, CMDB). Für Werkzeuge mit langer Lebensdauer ist es für die LHM in der aktuellen Situation sinnvoll zu prüfen, ob anhand der bisherigen Erfahrungen und den Veränderungen das Werkzeug optimal genutzt wird und noch geeignet ist. Für alle Werkzeuge sollte eine „Governance“ etabliert werden, um unnötigen Wildwuchs zu verhindern, aber auch, um Potenziale zu identifizieren. Das ist typischerweise eine Aufgabe der IT-Architekten(innen) und des entsprechenden Gremiums.

Das Handlungsfeld Kompetenzen und Werkzeuge adressiert diese Probleme.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

8 Vergleichbarkeit der LHM IT (Benchmarking)

Die Kombination aus der Anzahl der IT-Nutzer, Größe und Heterogenität der Anwendungslandschaft, Vielfalt der durch IT unterstützte Aufgaben sowie weitestgehend unabhängig handelnden Referaten ohne Wettbewerb und Eigenbetrieben, die in einem lokalen Markt agieren, findet sich in keinem uns bekannten Unternehmen oder Verwaltungsorganisation.

Aus all diesen Aspekten ergeben sich Anforderungen an Art und Umfang der IT Unterstützung. Weiter Hinzu kommt, dass sich die IT noch in der Transformation von weitestgehend dezentralen zu einer Mischung aus zentralen und auf die Kunden ausgerichteten Strukturen befindet.

Am meisten Übereinstimmung mit der LHM sieht der Gutachter im zum Januar 2016 gegründeten zentralen IT-Dienstleister des Bundes., dem Informationstechnikzentrum Bund (ITZBund). Das ITZBund wurde aus dem IT-Dienstleister der Bundesfinanzverwaltung (ZIVIT) sowie den Rechenzentren des Bundesverwaltungsamts (BIT) und des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (DLZ-IT) zusammengeführt mit dem Ziel, IT Dienstleistungen (Rechenzentrum, Infrastruktur- und Anwendungsbetrieb, Entwicklung, Anwenderbetreuung) aus einer Einheit zu erbringen.

Das ITZBund:

- hat ca. 2.400 IT-Schaffende an 12 Hauptstandorten,
- betreibt ca. 500 größere Anwendungen unterschiedlicher Kritikalität
- betreibt ca. 15.000 logische Serversysteme, mit ca. 8 Petabytes Datenvolumen,
- betreut ca. 75.000 Arbeitsplätze in den Resorts BMF, BMI und BMVI (ca. 900.000 Anwender auch aus den Bereichen der Wirtschaft nutzen die Anwendungen),
- unterstützt unterschiedliche Bundesbehörden (Bundeszentralamt für Steuern, Zollverwaltung, Bundesverwaltungsamt, Statistisches Bundesamt, Generaldirektion Wasserstraßen und Schifffahrt, Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, BAFIN, Bundesrechnungshof etc.) und
- verfügt derzeit über ein Haushaltsvolumen von 450 Mio. Euro.

Das ITZBund verantwortet u. A. den Betrieb der Infrastruktur (Rechenzentren, Netzwerk, Zugänge, Server, Storage) und für einige Kunden auch die Entwicklung / Pflege und den Betrieb von Anwendungen sowie die Anforderungsanalyse.

Primäre Aufgabe des ITZBund ist der stabile und wirtschaftliche Betrieb der Infrastruktur und dazu die Konsolidierung der Rechenzentren auf wenige modern ausgestattete Standorte. Ab 2017 werden die RZ Standorte weiterer Bundesbehörden in das ITZBund überführt. Auf Seiten der Anwendungen wird das ITZBund eine Reihe von basis- und Querschnittsdiensten entwickeln und betreiben (Personalverwaltung und Abrechnung, Reisekostenerfassung, elektronische Akte, Content Management System, Identity und Access Management etc.). Die Bundesbehörden sollen verpflichtet werden, diese zu nutzen. Einige dieser Basis-Dienste sollen, beginnend ab 2017, aus einer sicheren Bundescloud in der Fläche der Bundesverwaltung zur Verfügung gestellt werden. Ferner wird ein sog. "Bundesclient" entwickelt, der sukzessive in den Folgejahren an rund 300.000 Arbeitsplätzen der Bundesverwaltung eingesetzt werden soll.

Für die in eigener Verantwortung entwickelten Anwendungen verfolgt das ITZBund die Strategie, eine kleine Anzahl von IT-Lösungsplattformen (SAP und eine Java-basierte Plattform ähnlich KOI) aufzubauen, auf denen dann verschiedene Fachverfahren umgesetzt werden können. Auch wenn es immer eine große Anzahl von Einzellösungen geben wird, so erwartet das ITZBund durch diese Strategie, die Anzahl begrenzen zu können und dort, wo es möglich ist, eine gewisse Form der Standardisierung auf den unteren Systemebenen (vergleichbar MIA) und in der Entwicklung zu erreichen. Im Gegensatz zur LHM war zumindest das ZIVIT bereits vor der Zusammenführung als zentraler Dienstleister in der Behörde etabliert.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Ein Vergleich mit anderen IT-Organisationen macht in den Bereichen Sinn, bei denen die fachlichen Unterschiede keine Rolle spielen:

- Ausgestaltung der IT-Prozesse und IT-Rollen
- Architekturen für Infrastruktur, Sicherheit, Anwendungen
- etablierte Lösungen z. B. für Servervirtualisierung, Cloudlösungen, BI, Integration mobiler Endgeräte, Standardarbeitsplätze, Bürokommunikationsanwendungen
- eingesetzte Werkzeuge zur Unterstützung und Automatisierung IT-interner Abläufe in der Entwicklung und im Betrieb

Bei den Prozessen hält sich die LHM zum Großteil an die gleichen Standards wie auch andere IT-Organisationen. Auch bei den Technologien und Werkzeugen finden sich viele Übereinstimmungen. Bei Architekturen und Lösungen ist der Vergleich mit anderen IT-Organisationen sinnvoll. Das ITZBund wäre hier ein guter Partner für einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch.

Dort wo die fachlichen Unterschiede eine Rolle spielen, macht es in der Regel keinen Sinn. Das beginnt schon bei „Standardprozessen“ wie der Bearbeitung von Incidents im Service Desk (mit Ausnahme von einfachen Incidents wie Kennwort zurücksetzen). Die Anzahl der eingehenden Meldungen pro unterstütztem Anwender pro Jahr, die Erstlösungsquote und die Zeit bis zur Lösung sind alle abhängig von der Art der Anwendung, den Kenntnissen der Nutzer, den vorhandenen Hilfsmitteln im Service Desk und in den vereinbarten Servicelevel.

Der Vergleich anhand von KPIs für IT-Service Leistungen oder Kosten macht so gut wie keinen Sinn.

Sinnvoll ist es allerdings, sich gegen die eigene historische Performance zu vergleichen. Mit einer vernünftigen Anzahl von Kennzahlen lässt sich nachvollziehen, wie sich diese Leistungen über die Zeit entwickeln und welche positiven oder negativen Veränderungen eintreten. Trends können helfen, auftretende Probleme oder Risiken zu erkennen und schnell, ggf. noch bevor das Problem eintritt, zu agieren. In der LHM IT werden noch sehr wenige aussagekräftige Kennzahlen erhoben, sodass dieses „Benchmarking gegen die eigene Historie“ aktuell nicht sinnvoll durchgeführt werden kann.

Bei den Kosten hätte die LHM ebenfalls die Möglichkeit für interne Vergleiche. Analog wie oben kann die historische Entwicklung betrachtet werden. Zusätzlich ist es auch möglich, wenn Referate und Eigenbetriebe vergleichbare IT-Services in Anspruch nehmen, deren Kosten pro Einheit zu vergleichen und so aufzuzeigen, an welchen Stellen Kosten gespart werden oder Besonderheiten der Referate zu berechtigten höheren Kosten führen (z. B. längere Servicezeiten oder höhere Sicherheitsanforderungen).

Sobald die LHM ein funktionierendes IT-Performance Management etabliert hat macht es Sinn, ein „internes Benchmarking“ gegen die historische Entwicklung und im Vergleich der Referate und Eigenbetriebe auszutesten.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9 Anhang

9.1 Geschätzte Kosten der Umsetzungskonzeption (nicht öffentlich)

Umsetzungskosten pro Projekt inkl. Zusammenfassung

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Tabelle 95: Geschätzte Gesamtkosten

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

accenture arf

Einmalige Umsetzungskosten auf Arbeitspaketebene pro Projekt

Projekt & # AP	Dauer (m)	PT Gesamt	PT Bestands-personal	PT neue Stellen	PT temp. Stellen	PT Schulung (intern)	PT Schulung (extern)	PT extern	Personalkosten intern in Tsd EUR	Personalkosten extern in Tsd EUR	Schulungskosten intern in Tsd EUR	Schulungskosten für extern in Tsd EUR	Sonstige Kosten (SW, HW, Liz.) in Tsd EUR	Gesamt-kosten in Tsd EUR

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projekt & # AP	Dauer (m)	PT Gesamt	PT Bestands-personal	PT neue Stellen	PT temp. Stellen	PT Schulung (intern)	PT Schulung (extern)	PT extern	Personal kosten intern in Tsd EUR	Personal kosten extern in Tsd EUR	Schulungskosten intern in Tsd EUR	Schulungskosten für extern in Tsd EUR	Sonstige Kosten (SW, HW, Liz.) in Tsd EUR	Gesamt-kosten in Tsd EUR

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Projekt & # AP	Dauer (m)	PT Gesamt	PT Bestands-personal	PT neue Stellen	PT temp. Stellen	PT Schulung (intern)	PT Schulung (extern)	PT extern	Personal kosten intern in Tsd EUR	Personal kosten extern in Tsd EUR	Schulungskosten intern in Tsd EUR	Schulungskosten für extern in Tsd EUR	Sonstige Kosten (SW, HW, Liz.) in Tsd EUR	Gesamt-kosten in Tsd EUR

Tabelle 96: Einmalige Umsetzungskosten pro Projekt

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.2 Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Umsetzungskonzeption

9.2.1 Umsetzungsprojekt Architektur und Client

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe D - Dringlichkeit der IT Maßnahme	**Unterstützung Kontinuität Ist-Zustand**	5	10	50	Unterstützung Windows 2000, Windows XP ist ausgelaufen Viele Altsystem ohne Support und hohe Sicherheitsrisiken Verschiedene Lösung zu Identity Management (5 Lösungen)
	Skalierbarkeit Ist-Zustand	5	8	40	Hohe Rollout Aufwände Kein LifeCycle Management Hohe Testing Aufwände in den Referaten (doppelte Tests)
	Fehler und Ausfälle (Ist-Zustand)	10	10	100	Nutzerzufriedenheit bei LiMux gering Geringe Stabilität von LibreOffice und WollMux Ausfälle bei Druck Ausfälle von Anwendungen
	Probleme und Personalengpässe	10	10	100	Kompetenzen im Windowsbereich fehlen Personalengpässe Probleme bei der Steuerung von Externen Fehlende LifeCycle Management Maßnahmen
	Erweiterbarkeit, Änderbarkeit (Ist-Zustand)	5	8	40	Windows Client besitzt hohe Diversität an Betriebssystemen Unterschiedliche Anforderungen der Referate beim Identity Management
	Schnittstellenprobleme (aktuell/zukünftig)	5	8	40	Fehlende Erfassung aller Abhängigkeiten bei Anwendungen Anpassung an der Schnittstellen nur mit erhöhten Abstimmungen möglich Auswirkungen bei Änderungen der Anwendungen auf Schnittstellen nicht absehbar
	Bedienbarkeit und Ergonomie	10	8	80	Anforderungen von Referaten bzgl. Usability können nicht umgesetzt werden Bedienbarkeit und Nutzerzufriedenheit bei Bürosoftware und WollMux gering
	Einhaltung gesetzlicher Vorgaben	20	0	0	gewährleistet

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	Erfüllung Datenschutz/-sicherheit	5	8	40	Erhöhte Sicherheitsrisiken aufgrund Einsatz von Betriebssystemen und Anwendungen ohne Support
	Ordnungsmäßigkeit Arbeitsabläufe	15	4	60	Hohe Rollout Aufwände Kein LifeCycle Management Hohe Testing Aufwände in den Referaten (doppelte Tests)
	Erfüllung von Auflagen und Empfehlungen	10	8	80	Kein Lizenzmanagement vorhanden Nutzung von ausgelaufenen Lizenzen
Gesamtsumme				**630**	
WiBe Q - Qualitativ-Strategisch	**Bedeutung innerhalb der gesamtstädtischen IT (IT-Strategie)**	5	10	50	Abbau von Altlasten und Erstellung eines Soll-Bebauungsplan sind notwendig für eine effiziente IT-Landschaft, welche die Bedürfnisse der Referate und Eigenbetriebe erfüllen Die IT-Architektur und der Client bilden das Grundgerüst einer funktionierende IT
	Einpassung in die IT-Ausbau der LHM insgesamt	5	8	40	Modernisierung der IT-Landschaft ist wichtig, zeitkritisch und erforderlich
	Pilot-Charakter	5	8	40	Maßnahmen sind LHM spezifisch. Das Vorgehen (Erstellung Soll-Bebauungsplan, Modernisierung IT-Landschaft, Aufbau Client) könnte auf andere Kommunen übertragen werden
	Nachnutzung bereits vorhandener Prozesse	5	8	40	Vervollständigung Ist-Bebauungsplan mit Iteraplan Einführung eines optimierten Windowsclient bei Beachtung der bestehenden Prozesse Identity Management wird in ein System zusammengefasst Erhöhter Einsatz von Standardlösungen bei Reduzierung von individuellen Lösungen
	Unabhängigkeit von Dritten	10	6	60	Abhängigkeiten zum Lieferanten bei Windowsclient / Identity Management sind vorhanden der Einsatz bei Anwendungen (LibreOffice) kann frei entschieden werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	Qualitätsverbesserung bei der Aufgabenabwicklung (intern)	15	10	150	Reduktion der doppelten Testaufwände Reduktion des Rollout Aufwandes Nutzung von Synergieeffekte bei Anwendungen Modernisierung der IT-Landschaft trägt zu erheblichen Verbesserung des materiellen Arbeitsergebnisses bei Die Dokumentation des IST-Zustands der IT trägt zur Verbesserung des formalen Arbeitsablaufs bei (Abhängigkeiten und Auswirkungen bekannt)
	Beschleunigung von Arbeitsabläufen und -prozessen	10	6	60	Beschleunigung des Tests Beschleunigung Rollout Beschleunigung der Updates, Patches und Releases
	Einheitliches Verwaltungshandeln	10	6	60	Einheitliches Vorgehen bei der Durchführung von LifeCycle Maßnahmen durch einheitliche Vorgaben / Standards Zugriff auf einen vollständigen Ist und Soll-Bebauungsplan Zugriff auf ein einheitliches Identity Management System (einheitliche Datenbasis)
	Imageverbesserung (extern)	5	10	50	Durch eine stabile IT-Landschaft kann die Nutzerzufriedenheit erhöht werden Verbesserung des Image der LHM (weniger Systemausfälle)
	Informationsbereitstellung für Entscheidungsträger und Controlling	10	10	100	Vollständige Erfassung der Anwendungs- und Infrastrukturkomponenten Steuerung der IT durch Informationen zum Ist/Plan und Soll-Bebauungsplan
	Unterstützung des Entscheidungsprozesses/Führung	10	10	100	Vollständig Erfassung der Anwendungs- und Infrastrukturkomponenten Steuerung der IT durch Informationen zum Ist/Plan und Soll-Bebauungsplan
	Attraktivität der Arbeitsbedingungen	5	10	50	Erhöhung der Usability von Anwendungen Erhöhung der Nutzerzufriedenheit
	Qualifikationssicherung/-erweiterung	5	6	30	Modernisierung der IT-Landschaft (Windowsclient, Identity Management, Reduktion der Altlasten) trägt zu erheblichen Effekten bei der IT-Handhabung und aufgabenbezogener Weiterentwicklung bei
Gesamtsumme				**830**	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe E - Externe Effekte	**Dringlichkeit aus Nachfrage(Intensität)**	8	10	80	Modernisierung der IT-Landschaft ist erforderlich um die Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe zu erfüllen und Sicherheitsrisiken zu minimieren
	Realisierung eines einheitlichen Zugangs	5	8	40	Einheitliches Identity Management Einheitliche Datenbasis Iteraplan
	Erhöhung von Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit	5	8	40	Ist-, Plan- und Soll-Bebauungsplan erhöhen die Verständlichkeit zum Aufbau der IT-Landschaft und zu Entscheidungen über die IT-Architektur
	Hilfefunktion zur Unterstützung des Kunden	5	6	30	Modernisierung der IT-Landschaft führt zu einer Verbesserung (indirekt)
	Nutzen aus der aktuellen Verfügbarkeit der Informationen	10	8	80	Aktuelle Informationen der Ist-, Plan- und Sollbebauungspläne zeigen den Fortschritt bezüglich der IT-Architektur Aktuelle Informationen können über Iteraplan abgerufen werden
	Unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen für den Kunden	25	6	150	Kostenvorteile durch Prozessverkürzung (Test, Rollout..) Schaffung von Synergien bei Anwendungen Produktivitätszuwachs durch Modernisierung der IT-Landschaft
	Folgewirkung für den Kommunikationspartner	5	0	0	keine Wirkungen
	Externe Wirkung der Beschleunigung von Verwaltungsentscheidungen	10	4	40	Durch die Modernisierung der IT-Landschaft sind deutliche Reduzierungen zu erwarten
	Vereinfachung/Förderung der übergreifenden Zusammenarbeit	10	6	60	Durch die Modernisierung der IT-Landschaft sind mittlere Verbesserung in mehreren Bereichen zu erwarten
	Vergrößerung des Dienstleistungsangebotes	5	6	30	Dienstleistungsangebot ist von Modernisierung der IT-Landschaft betroffen (Mobilität)
	Nachnutzung von Projektergebnisse für vergleichbare Projekte	10	8	80	Projektergebnisse bilden eine Referenz für die Fortlaufenden Aktualisierung der IT-Landschaft

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
Gesamtsumme			**630**	

Tabelle 97: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt Architektur und Client

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.2.2 Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe D - Dringlichkeit der IT Maßnahme	**Unterstützung Kontinuität Ist-Zustand**	5	8	40	Anwendungslandschaft weist hohe Sicherheitslücken auf Windowsclient und Anwendung ohne Sicherheitssupport
	Skalierbarkeit Ist-Zustand	5	0	0	nicht von Bedeutung
	Fehler und Ausfälle (Ist-Zustand)	10	8	80	Erhöhte Anzahl von Sicherheitsvorfälle
	Probleme und Personalengpässe	10	8	80	Ressourcenengpässe im IT-Sicherheitsmanagement
	Erweiterbarkeit, Änderbarkeit (Ist-Zustand)	5	6	30	Anforderungen an die IT-Sicherheit können nur mit hohen Aufwänden realisiert werden
	Schnittstellenprobleme (aktuell/zukünftig)	5	0	0	nicht eingeschränkt
	Bedienbarkeit und Ergonomie	10	0	0	nicht von Bedeutung
	Einhaltung gesetzlicher Vorgaben	20	0	0	gewährleistet
	Erfüllung Datenschutz/-sicherheit	5	8	40	Erhöhte Sicherheitsrisiken aufgrund Einsatz von Betriebssystemen und Anwendungen ohne Support
	Ordnungsmäßigkeit Arbeitsabläufe	15	8	120	Mangelndes Bewusstsein für IT-Sicherheit und ordnungsmäßige Arbeitsabläufe
	Erfüllung von Auflagen und Empfehlungen	10	10	100	IT-Sicherheitsrichtlinien werden nicht umgesetzt
Gesamtsumme				**490**	
WiBe Q - Qualitativ-Strategisch	**Bedeutung innerhalb der gesamtstädtischen IT (IT-Strategie)**	5	8	40	Mangelndes Bewusstsein für IT-Sicherheit Es existiert keine konsolidierte Planung für Maßnahmen zur Verbesserung der IT-Sicherheit.
	Einpassung in die IT-Ausbau der LHM insgesamt	5	8	40	Sicherheitsrisiken in Infrastruktur und Anwendungslandschaft

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	Pilot-Charakter	5	8	40	Maßnahmen sind LHM spezifisch. Maßnahmen könnte auf andere Kommunen übertragen werden
	Nachnutzung bereits vorhandener Prozesse	5	10	50	Vorgehen nach ISO 27001 Grundschutz nach BSI
	Unabhängigkeit von Dritten	10	8	80	ISMS ist eine Aufstellung von Verfahren und Regeln innerhalb der LHM und besitzt nur eine geringe Abhängigkeit zu Software
	Qualitätsverbesserung bei der Aufgabenabwicklung (intern)	15	10	150	Die Maßnahmen führen zu erheblichen Verbesserung des Arbeitsablaufes und der Arbeitsergebnisse
	Beschleunigung von Arbeitsabläufen und -prozessen	10	0	0	Nicht relevant
	Einheitliches Verwaltungshandeln	10	6	60	Verstärkte Überprüfung der IT-Sicherheit durch umfangreiche Audits und einheitlichen Standard Vorgaben
	Imageverbesserung (extern)	5	10	50	Die LHM besitzt viele personenbezogenen und kritische Daten und es besteht ein großes öffentliches Interesse das diese geschützt werden
	Informationsbereitstellung für Entscheidungsträger und Controlling	10	8	80	Durch Audits können detaillierte Informationen über den aktuellen Zustand bereitgestellt werden und entsprechende Maßnahmen durchgeführt werden
	Unterstützung des Entscheidungsprozesses/Führung	10	8	80	Durch Audits können detaillierte Informationen über den aktuellen Zustand bereitgestellt werden und entsprechende Maßnahmen durchgeführt werden
	Attraktivität der Arbeitsbedingungen	5	6	30	Steigerung der Attraktivität der Arbeitsbedingungen durch detaillierte Richtlinien im Bereich IT-Sicherheit
	Qualifikationssicherung/-erweiterung	5	8	40	Kenntnisse im Bereich IT-Sicherheitsmanagement werden ausgebaut und an die Mitarbeitenden und Führungskräfte vermittelt Schaffung von Awareness zur IT-Sicherheit

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
Gesamtsumme				**740**	
WiBe E - Externe Effekte	**Dringlichkeit aus Nachfrage(Intensität)**	8	6	48	Awareness zur IT-Sicherheit ist nicht in allen Referaten vorhanden
	Realisierung eines einheitlichen Zugangs	5	0	0	Nicht relevant
	Erhöhung von Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit	5	6	30	Erhöhung der Transparenz zu IT-Sicherheitsmanagemententscheidung aufgrund einer fundierten Informationsbasis (Audits)
	Hilfefunktion zur Unterstützung des Kunden	5	6	30	Die Notwendigkeit von IT-Sicherheit wird an die Mitarbeitenden und Führungskräfte vermittelt
	Nutzen aus der aktuellen Verfügbarkeit der Informationen	10	8	80	Umfassende Information zur IT-Sicherheit (stadtweites Notfallkonzept) können aktuell und zeitnah abgerufen werden
	Unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen für den Kunden	25	8	200	Hoher Wirtschaftlicher Nutzen durch einheitliche Sicherheitsrichtlinien
	Folgewirkung für den Kommunikationspartner	5	0	0	Keine positive Wirkung auf behördenübergreifende Zusammenarbeit
	Externe Wirkung der Beschleunigung von Verwaltungsentscheidungen	10	0	0	nicht von Bedeutung bzw. keine positive Wirkung
	Vereinfachung/Förderung der übergreifenden Zusammenarbeit	10	0	0	Nicht relevant
	Vergrößerung des Dienstleistungsangebotes	5	0	0	Nicht relevant
	Nachnutzung von Projektergebnisse für vergleichbare Projekte	10	8	80	Projektergebnisse bieten eine Referenz für die Priorisierung von Vorhaben/Projekte
Gesamtsumme				**468**	

Tabelle 98: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.2.3 Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe D - Dringlichkeit der IT Maßnahme	**Unterstützung Kontinuität Ist-Zustand**	5	8	40	Assyst Hersteller kann keinen richtigen Support mehr durchführen aufgrund des hohen Customizing
	Skalierbarkeit Ist-Zustand	5	8	40	Einblick in den Bearbeitungsprozess der Tickets der anderen Häuser ist nicht möglich; Erhöhter Zusatzaufwand und Abstimmungsaufwand
	Fehler und Ausfälle (Ist-Zustand)	10	8	80	Fehler bei der Zuordnung der Tickets
	Probleme und Personalengpässe	10	10	100	Erhöhte Wartungsprobleme aufgrund unterschiedlicher assyst-Mandaten mit spezifischen Konfigurationen; Ineffiziente Datenübertragung Einblicke und effektive Zusammenarbeit bei der Bearbeitung der Tickets nicht möglich Defizite in der Nutzerfreundlichkeit bei der KEDB Rollen: Definition der Rollen unklar bzw. überschneiden definiert, fehlende Kompetenzen; fehlende Rollen Prozesse: Prozesse werden nicht wie definiert ausgeführt; fehlende Prozesse
	Erweiterbarkeit, Änderbarkeit (Ist-Zustand)	5	8	40	Die in assyst integrierte KEDB erfüllt nicht die Anforderungen der Referate SOZ nutzt noch eine andere assyst Version Anforderungen der Referate können nicht einheitlich realisiert werden
	Schnittstellenprobleme (aktuell/zukünftig)	5	8	40	Schnittstellenprobleme bei der Übertragung der Defects von Testlink zu Assyst Zuordnung der Tickets aufgrund unterschiedlicher assyst Mandaten nicht möglich
	Bedienbarkeit und Ergonomie	10	8	80	Usability der Benutzeroberfläche KEDB in assyst ist unzureichend Abbildung Service Katalog ist unzureichend Unterschiedliche assyst Mandanten führen zu Zusatzaufwänden bei der Bearbeitung von Tickets
	Einhaltung gesetzlicher Vorgaben	20	0	0	Werkzeuge, Prozesse und Rollen halten die gesetzlichen Vorgaben ein

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	Erfüllung Datenschutz/-sicherheit	5	0	0	nicht beeinträchtigt
	Ordnungsmäßigkeit Arbeitsabläufe	15	2	30	Unzureichend definierte Rollen führen zur einer kleinen Beeinträchtigung bei der Ordnungsmäßigkeit der Arbeitsabläufe
	Erfüllung von Auflagen und Empfehlungen	10	0	0	keine Abweichung
Gesamtsumme				**450**	
WiBe Q - Qualitativ-Strategisch	**Bedeutung innerhalb der gesamtstädtischen IT (IT-Strategie)**	5	6	30	Prozesse, Kompetenzen und Werkzeuge werden zur Erfüllung des Bedarfs der Kunden und zur effizienten und effektiven Umsetzung von Änderungen benötigt
	Einpassung in die IT-Ausbau der LHM insgesamt	5	2	10	Ausbau der Werkzeuge zur gemeinsamen Bearbeitung der Tickets
	Pilot-Charakter	5	2	10	Einsatz einer Standardlösung
	Nachnutzung bereits vorhandener Prozesse	5	8	40	Mittlerer Anpassungsaufwand bei den Prozessen und Rollen, große Verbreitung. Mittlerer - hoher Anpassungsaufwand bei den Werkzeugen
	Unabhängigkeit von Dritten	10	10	100	Herstellerunabhängigkeit der Hardware ist gewahrt. SW Abhängigkeit zum Hersteller bei der Einführung eines IT-Service Management Tools oder der Einführung eines einheitlichen assyst Mandanten SW Abhängigkeit zum Hersteller bei der Einführung einer Wissensdatenbank
	Qualitätsverbesserung bei der Aufgabenabwicklung (intern)	15	10	150	Die Überarbeitung der Rollen, Prozesse und Einführung eines einheitlichen assyst Mandaten, einer einheitlichen KEDB oder eines einheitlichen Service Management Tool und Wissensdatenbank führen zu erheblichen Verbesserung des formalen Arbeitsablaufs und des materiellen Arbeitsergebnisses
	Beschleunigung von Arbeitsabläufen und -prozessen	10	8	80	Durch die Einhaltung der Prozesse und einheitlich definierten Rollen, Wahrnehmung dieser Rollen und effizienten Nutzung der Werkzeuge kann die Durchlaufzeit bis zu 50% verkürzt

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
					werden Einheitliche Wissensdatenbank ermöglicht den schnellen Zugriff auf Informationen
	Einheitliches Verwaltungshandeln	10	8	80	Durch die vereinheitlichte Abbildung der Strukturen in den Werkzeuge wird eine erhebliche Verbesserung in der LHM erzielt Einheitliche KEDB, einheitliche Wissensdatenbank, einheitliche Prozesse und Rollen
	Imageverbesserung (extern)	5	6	30	Die effiziente Nutzung der Werkzeuge führt zu positiven Wirkung bei vielen Adressaten, Einheitliche Definition der Rollen und Prozesse führen zur positiven Wirkungen
	Informationsbereitstellung für Entscheidungsträger und Controlling	10	8	80	Durch das IT- Service Management Tool oder einem standardisierten assyst Mandanten können Reports zu den Incidents, Problem, Request erstellt werden und von den Entscheidungsträgern zur Steuerung der IT verwendet werden
	Unterstützung des Entscheidungsprozesses/Führung	10	8	80	Einheitliche Prozesse und Werkzeuge unterstützen den Entscheidungsprozess erheblich in einigen Bereichen
	Attraktivität der Arbeitsbedingungen	5	8	40	Eine einheitliche Wissensdatenbank und einheitliche Werkzeuge fördern die Arbeitszufriedenheit und wirken sich somit auf die Produktivität der Mitarbeitenden aus
	Qualifikationssicherung/-erweiterung	5	8	40	Die Einführung einer einheitlichen Wissensdatenbank, einheitliche KEDB und einheitlichen assyst Mandaten (bzw. IT-Service Management Tool) führen zu einer deutlichen Erweiterung der aufgabenbezogenen Qualifikation Rollen und Prozesse sind klar definiert und entsprechende Kompetenzen können von den Mitarbeitenden aufgebaut werden
Gesamtsumme				**770**	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe E - Externe Effekte	**Dringlichkeit aus Nachfrage(Intensität)**	8	6	48	Die Dringlichkeit der Veränderung ist beim SKA hoch, da das SKA die einfache assyst Version nutzt für Incidents und Service Requests
	Realisierung eines einheitlichen Zugangs	5	8	40	Die Überarbeitung des Service Katalogs, Einführung eines standardisierten Assyst Mandanten und einer einheitliche KEDB und Wissensdatenbank tragen unmittelbar und maßgeblich zu einer Realisierung eines einheitlichen Zugangs bei Informationen können von den Kunden über die Wissensdatenbank abgerufen werden, Tickets werden über ein einheitliches System aufgenommen
	Erhöhung von Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit	5	8	40	Einheitliche Werkzeuge, Prozesse und Rollen führen zur Erhöhung der Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit Die Bearbeitung von Tickets kann von dem Kunden nachvollzogen werden Die Überarbeitung des Service Katalogs führt zur Erhöhung der Verständlichkeit zu den Services, Ihren Parametern und Verantwortlichen
	Hilfefunktion zur Unterstützung des Kunden	5	6	30	Der standardisierte Assyst Mandant bzw. einheitliche IT-Service Management Tool und die einheitliche Wissensdatenbank bietet einzelne neue Funktionen zur Unterstützung des Kunden und führen zu einer Verbesserung
	Nutzen aus der aktuellen Verfügbarkeit der Informationen	10	10	100	Umfassende Informationen können aus der Wissensdatenbank abgerufen und verwendet werden
	Unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen für den Kunden	25	6	150	Kostenvorteile durch Prozessverkürzung Produktivitätszuwachs
	Folgewirkung für den Kommunikationspartner	5	0	0	Die Werkzeuge werden intern verwendet und führen zu einer positiven Wirkung intern, allerdings nicht behördenübergreifend
	Externe Wirkung der Beschleunigung von Verwaltungsentscheidungen	10	0	0	Die IT-Maßnahme zum Assessment der Werkzeuge, Rollen und Prozesse und Einführung der Wissensdatenbank haben keine Bedeutung für die Beschleunigung von Verwaltungsentscheidungen
	Vereinfachung/Förderung der	10	6	60	Die einheitliche Wissensdatenbank führt

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	übergreifenden Zusammenarbeit				zu einen vereinfachten Zugang zu benötigten Informationen und Dokumenten und einer mittleren Verbesserung
	Vergrößerung des Dienstleistungsangebotes	5	8	40	KEDB, Wissensdatenbank. IT-Service Management Tool bzw. assyst Mandant
	Nachnutzung von Projektergebnisse für vergleichbare Projekte	10	8	80	Die Projektergebnisse können für weitere einheitliche referatsübergreifende IT-Lösungen verwendet werden
Gesamtsumme				**588**	

Tabelle 99: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.2.4 Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe D - Dringlichkeit der IT Maßnahme	**Unterstützung Kontinuität Ist-Zustand**	5	0	0	nicht gefährdet
	Skalierbarkeit Ist-Zustand	5	0	0	nicht von Bedeutung
	Fehler und Ausfälle (Ist-Zustand)	10	8	80	Ressourcenengpässe bei den Projekten Mängel in der Qualitätssicherung Hoher Aufwand und Wiederholungen beim Testen Mangelnde Qualität der Aufwandsschätzungen und beim Controlling der Vorhaben/Projekte Fehlendes Verständnis zum Tailoring des Prozessmodells
	Probleme und Personalengpässe	10	10	100	*Ressourcenengpässe bei den Projekten* *Mängel in der Qualitätssicherung* *Hoher Aufwand und Wiederholungen beim Testen* *Mangelnde Qualität der Aufwandsschätzungen und beim Controlling der Vorhaben/Projekte* *Fehlende Anwendung von Projektmanagement-Vorgaben* *Fehlendes Verständnis zum Tailoring des Prozessmodells*
	Erweiterbarkeit, Änderbarkeit (Ist-Zustand)	5	6	30	Anforderungen der Referate können nur mit hohen Aufwand und erhöhten Abstimmungsaufwänden erfüllt werden
	Schnittstellenprobleme (aktuell/zukünftig)	5	6	30	Probleme beim Integrationstest,
	Bedienbarkeit und Ergonomie	10	6	60	Fehlende Anwendung von Projektmanagement-Vorgaben Fehlendes Verständnis zum Tailoring des Prozessmodells Qualitätsmängel
	Einhaltung gesetzlicher Vorgaben	20	0	0	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	Erfüllung Datenschutz/-sicherheit	5	0	0	
	Ordnungsmäßigkeit Arbeitsabläufe	15	6	90	Fehlende Anwendung von Projektmanagement-Vorgaben Fehlendes Verständnis zum Tailoring des Prozessmodells Ordnungsmäßigkeit der Arbeitsabläufe ist nur teilweise gegeben
	Erfüllung von Auflagen und Empfehlungen	10	4	40	Qualitätsmängel Fehlende Anwendung von PM Vorgaben
Gesamtsumme				**630**	
WiBe Q - Qualitativ-Strategisch	**Bedeutung innerhalb der gesamtstädtischen IT (IT-Strategie)**	5	6	30	Die Umsetzung der IT-Maßnahmen im Handlungsfeld IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement dienen als Grundlage für die Durchführung von Vorhaben/Projekt
	Einpassung in die IT-Ausbau der LHM insgesamt	5	0	0	
	Pilot-Charakter	5	0	0	
	Nachnutzung bereits vorhandener Prozesse	5	8	40	Wesentliche Prozessverbesserungen im IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement mit großer Verbreitung
	Unabhängigkeit von Dritten	10	0	0	
	Qualitätsverbesserung bei der Aufgabenabwicklung (intern)	15	10	150	Qualitätsverbesserungen der Ergebnisartefakte, Aufwandsschätzungen Verbesserungen in der Anwendung des Tailoring
	Beschleunigung von Arbeitsabläufen und -prozessen	10	8	80	Schaffung von Synergieeffekte beim Test Verbessertes Projektmanagement durch Methoden für Projektleitungen Beschleunigung bei der Erstellung der Aufwandsschätzung durch den Einsatz von Schätzmodellen und Validierung von Schätzungen Einsatz einer Testdatenbank und Standard Testumgebung ermöglicht effektives und schnelles Testen (Vermeidung von Abstimmungsaufwänden)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	Einheitliches Verwaltungshandeln	10	8	80	Erhebliche Verbesserung durch einheitliche Vorgaben zur Qualitätssicherung der Vorhaben/Projekte, durch eine einheitliche stadtweite Testumgebung, gestuftes Testvorgehen, Testautomatisierungen, den Einsatz von standardisierten Schätzmodellen und standardisierten Methoden für Projektleitungen
	Imageverbesserung (extern)	5	8	40	Stadtweite Projekte erzielen bessere Erfolge
	Informationsbereitstellung für Entscheidungsträger und Controlling	10	8	80	Controlling der Projekte und Vorhaben; aussagekräftige Projektkennzahlen können von den Entscheidungsträger zur Steuerung der IT genutzt werden
	Unterstützung des Entscheidungsprozesses/Führung	10	8	80	Controlling der Projekt und Vorhaben; Aussagekräftige Projektkennzahlen können von den Entscheidungsträger zur Steuerung der IT genutzt werden
	Attraktivität der Arbeitsbedingungen	5	8	40	Stadtweite Testumgebung, gestuftes Testvorgehen und Testautomatisierung, Einsatz von Schätzmodellen, Methoden für die Projektleitungen wirken sich fördernd auf die Produktivität der Mitarbeitenden aus
	Qualifikationssicherung/-erweiterung	5	6	30	Weiterentwicklung der Mitarbeitenden im Test, bei der Durchführung von Aufwandsschätzungen, bei der Anwendung der PM Methodik
Gesamtsumme				**830**	
WiBe E - Externe Effekte	**Dringlichkeit aus Nachfrage(Intensität)**	8	6	48	Hohe Qualität der Ergebnisartefakten, Vereinfachte Abnahmetest, Genauigkeit und hohe Qualität der Aufwandsschätzungen werden von einigen Kunden erfordert
	Realisierung eines einheitlichen Zugangs	5	6	30	Einheitliche Schätzmodelle, Einheitliche Methoden des PM, stadtweite Testumgebung, Testautomatisierungen, einheitliche Testdaten-Datenbank
	Erhöhung von Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit	5	10	50	Einheitliche Schätzmodelle, Einheitliche Methoden des PM, stadtweite Testumgebung, Testautomatisierungen,

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
					einheitliche Testdaten-Datenbank
	Hilfefunktion zur Unterstützung des Kunden	5	6	30	Standard Testumgebung; Testdaten Datenbank - Hilfefunktion zur Durchführung der Abnahmetest Methoden und Mindestvorgaben für Projektmanagement
	Nutzen aus der aktuellen Verfügbarkeit der Informationen	10	4	40	Abruf von Testdaten, Projektkennzahlen
	Unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen für den Kunden	25	4	100	Effektive Durchführung von Projekte
	Folgewirkung für den Kommunikationspartner	5	0	0	IT-Maßnahmen sind intern und haben keine Wirkungen behördenübergreifend
	Externe Wirkung der Beschleunigung von Verwaltungsentscheidungen	10	0	0	keine Wirkung auf Verwaltungsentscheidungen
	Vereinfachung/Förderung der übergreifenden Zusammenarbeit	10	2	20	IT-Maßnahmen haben eine positive Wirkung auf stadtweite Projekte
	Vergrößerung des Dienstleistungsangebotes	5	8	40	Stadtweite Testumgebung - neuer Service; Testdaten-Datenbank neuer Service; Testautomatisierungen des Abnahmetest neuer Service;
	Nachnutzung von Projektergebnisse für vergleichbare Projekte	10	6	60	Projektergebnisse können für weitere Verbesserungen im IT-Lösungsmanagement und Projektmanagement verwendet werden; Ergebnisse des Testautomatisierungspilotprojekt bilden eine Referenz für weitere Testautomatisierungen
Gesamtsumme				**630**	

Tabelle 100: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.2.5 Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe D - Dringlichkeit der IT Maßnahme	**Unterstützung Kontinuität Ist-Zustand**	5	0	0	nicht gefährdet
	Skalierbarkeit Ist-Zustand	5	0	0	nicht von Bedeutung
	Fehler und Ausfälle (Ist-Zustand)	10	8	80	Mängel in der Aufwandsschätzung und Planung der Kontingente
	Probleme und Personalengpässe	10	8	80	Ineffiziente und aufwendige Vorhabensplanung Unzureichende Transparenz und Steuerung der Vorhaben in der IT-Vorhabenplanung
	Erweiterbarkeit, Änderbarkeit (Ist-Zustand)	5	0	0	Prozess IT-Vorhabensplanung ist nicht eingeschränkt
	Schnittstellenprobleme (aktuell/zukünftig)	5	4	20	Die IT-Vorhabensplanung hat eine Schnittstelle zum Prozess IT-Lösungsmanagement. Die Anpassungen sind problemlos durchführbar
	Bedienbarkeit und Ergonomie	10	8	80	Ineffiziente und aufwendige Vorhabensplanung
	Einhaltung gesetzlicher Vorgaben	20	0	0	gewährleistet
	Erfüllung Datenschutz/-sicherheit	5	0	0	nicht beeinträchtigt
	Ordnungsmäßigkeit Arbeitsabläufe	15	8	120	Fehlende Überprüfung der Auswirkungen der Vorhaben auf die Architekturlandschaft und zum Bezug der IT-Strategie Wiederholte Analysen und Abstimmungen Unzureichende Aufwandsschätzung
	Erfüllung von Auflagen und Empfehlungen	10	0	0	keine Abweichung
Gesamtsumme				**630**	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe Q - Qualitativ-Strategisch	**Bedeutung innerhalb der gesamtstädtischen IT (IT-Strategie)**	5	6	30	Die Umsetzung der IT-Maßnahme im Handlungsfeld IT-Vorhabensplanung ist die Vorbedingung für zukünftige Vorhaben/Projekte
	Einpassung in die IT-Ausbau der LHM insgesamt	5	6	30	Der Prozess Zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen durch die passenden Gremien enthält die Überprüfung des Vorhabens in der Architekturlandschaft ("Gesamt-Fit) und den Bezug zur IT-Strategie der LHM
	Pilot-Charakter	5	0	0	nicht von Bedeutung
	Nachnutzung bereits vorhandener Prozesse	5	10	50	Der Prozess Vorhabensplanung wird entsprechend der empfohlenen Ma0nahme angepasst und besitzt große Verbreitung
	Unabhängigkeit von Dritten	10	10	100	Liefer- und Lösungsstrategie wird durch ein IT-Gremium geprüft
	Qualitätsverbesserung bei der Aufgabenabwicklung (intern)	15	10	150	Der Prozess zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen durch die passenden Gremien führt zur erheblichen Verbesserung der Aufwandsschätzung, Qualität der Vorhabensdaten, Lösungs- und Lieferstrategie
	Beschleunigung von Arbeitsabläufen und -prozessen	10	6	60	Der Prozess zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen durch die passenden Gremien führt zur Beschleunigung der Arbeitsprozesse, da wiederholten Analysen und Abstimmungen nicht mehr benötigt werden
	Einheitliches Verwaltungshandeln	10	8	80	Durch einheitliches Vorgehen bei dem Prozess zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen durch die passenden Gremien werden erhebliche Verbesserungen in der Vorhabensplanung erzielt
	Imageverbesserung (extern)	5	0	0	Nicht relevant, da interner Prozess
	Informationsbereitstellung für Entscheidungsträger und Controlling	10	6	60	Die Kennzahlen zur Vorhabensplanung ermöglichen eine effizientere Steuerung der IT
	Unterstützung des Entscheidungsprozesses/Führu	10	6	60	Die Kennzahlen zur Vorhabensplanung ermöglichen eine effizientere Steuerung

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	ng				der IT
	Attraktivität der Arbeitsbedingungen	5	0	0	nicht relevant
	Qualifikationssicherung/-erweiterung	5	6	30	Verbesserte Aufwandsschätzungen, Lösungs- und Lieferstrategie mit Berücksichtigung der IT-Strategie und IT-Architektur durch die Mitarbeitende
Gesamtsumme				**830**	
WiBe E - Externe Effekte	**Dringlichkeit aus Nachfrage(Intensität)**	8	8	64	Vorhabensplanung ist für die Referate intransparent. Die Referate sind unzufrieden mit dem Prozessergebnis (Höhere Kosten als besprochen). Es werden nicht alle Vorhaben der Referate umgesetzt. Probleme in der Kommunikation zwischen IT und Business (IT versteht die Kundennotwendigkeit der Anforderungen nicht)
	Realisierung eines einheitlichen Zugangs	5	0	0	Zugang zur Vorhabensdatenbank ist schon realisiert
	Erhöhung von Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit	5	10	50	Der Prozess zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen durch die passenden Gremien und die Vorgaben zur Erfassung der Vorhaben führt zur mehr Transparenz der Aufwände und zukünftigen Vorhaben für die kommenden Jahren.
	Hilfefunktion zur Unterstützung des Kunden	5	6	30	Die Vorgaben zur Erfassung von Vorhaben dienen als Arbeitshilfe für die Referate und führen zur erheblichen Verbesserung
	Nutzen aus der aktuellen Verfügbarkeit der Informationen	10	8	80	Die Informationen in der Vorhabensplanung und entsprechende Kennzahlen können zeitnah und aktuell abgerufen werden Die Vorgaben zur Erfassung von Vorhaben ermöglichen die Informationsbereitstellung zu zukünftigen Vorhaben
	Unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen für den Kunden	25	8	200	Der Prozess zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen durch die passenden Gremien führt zu Kostenvorteilen durch

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
					Prozessverkürzung, zu Genauigkeit in der Aufwandsschätzung und zu einer qualitätsgesicherten Liefer- und Lösungsstrategie
	Folgewirkung für den Kommunikationspartner	5	0	0	Keine Wirkung behördenübergreifend
	Externe Wirkung der Beschleunigung von Verwaltungsentscheidungen	10	0	0	keine Wirkung auf Verwaltungsentscheidungen
	Vereinfachung/Förderung der übergreifenden Zusammenarbeit	10	2	20	Abhängigkeiten der Vorhaben untereinander und stadtweiter Vorhaben können durch den Prozess zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen durch die passenden Gremien besser erfasst werden
	Vergrößerung des Dienstleistungsangebotes	5	0	0	Keine Vergrößerung des DL-Angebotes
	Nachnutzung von Projektergebnisse für vergleichbare Projekte	10	8	80	Der Prozess zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen durch die passenden Gremien sollte für alle Vorhaben angewendet werden
Gesamtsumme				**630**	

Tabelle 101: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.2.6 Umsetzungsprojekt IT-Performance Management

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe D - Dringlichkeit der IT Maßnahme	**Unterstützung Kontinuität Ist-Zustand**	5	10	50	Elemente eines IT-Performance Management sind noch nicht ausreichend etabliert und effizient
	Skalierbarkeit Ist-Zustand	5	8	40	Elemente eines IT-Performance Management sind noch nicht ausreichend etabliert und effizient zur Unterstützung einer leistungsfähigen IT
	Fehler und Ausfälle (Ist-Zustand)	10	10	100	Keine Berücksichtigung der IT Wertschöpfung bei Entscheidungen Fehlende Informationen über die Serviceperformance Fehlende Informationen über die Performance von IT-Prozessen Intransparente Zuordnung der IT-Kosten Unzureichende Flexibilität und Alternativen beim externen Personaleinsatz IT-Card wird nicht wirksam für die Steuerung eingesetzt Unzureichende Kriterien für die Priorisierung von Vorhaben und Projekten Vorhaben und Projekte liefern nicht die erwarteten/erforderlichen Ergebnisse Unzureichende Struktur der IT-Services und des Servicekatalogs Unzureichende Beschreibung der Architekturen Unzureichende Beschreibung von anstehenden Veränderungen der IT-Landschaft
	Probleme und Personalengpässe	10	10	100	Unzureichendes Management der Beziehung zu den Referaten und Eigenbetrieben IT-Serviceangebot erfüllt nicht den Bedarf der Kunden Fehlende Vereinbarung und Überprüfung von Service Level
	Erweiterbarkeit, Änderbarkeit (Ist-Zustand)	5	6	30	IT-Serviceangebot erfüllt nicht den Bedarf der Kunden
	Schnittstellenprobleme (aktuell/zukünftig)	5	4	20	Unzureichendes Management der Beziehung zu den Referaten und Eigenbetrieben
	Bedienbarkeit und Ergonomie	10	8	80	Unzureichende Flexibilität und Alternativen beim externen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
					Personaleinsatz
	Einhaltung gesetzlicher Vorgaben	20	0	0	gewährleistet
	Erfüllung Datenschutz/-sicherheit	5	0	0	nicht beeinträchtigt
	Ordnungsmäßigkeit Arbeitsabläufe	15	6	90	Intransparente Zuordnung der IT-Kosten; Unzureichende Kriterien für die Priorisierung von Vorhaben und Projekten
	Erfüllung von Auflagen und Empfehlungen	10	0	0	keine Abweichung
Gesamtsumme				**630**	
WiBe Q - Qualitativ-Strategisch	**Bedeutung innerhalb der gesamtstädtischen IT (IT-Strategie)**	5	10	50	IT-Performance Management ist das Instrument für die IT-Verantwortlichen, um den Bedarf und das Angebot von IT-Services zu managen und Business und IT aufeinander auszurichten und erforderlich für eine leistungsfähigen IT
	Einpassung in die IT-Ausbau der LHM insgesamt	5	6	30	Verstärkter Einsatz von Architekturen und Architekturmodellen
	Pilot-Charakter	5	10	50	Das Instrument IT-Performance Management kann auch bei anderen Kommunen eingesetzt werden
	Nachnutzung bereits vorhandener Prozesse	5	8	40	Viele Elemente des IT-Performance Management wurden schon im Rahmen von MIT-KonkreT eingeführt. Die Entwicklung der IT-Strategie, die Vorhabensplanung, Kriterien zur Priorisierung von Vorhaben/Projekten, der IT-Servicekatalog, die IT-Card, Service Level Vereinbarungen, Prozesse zur Entwicklung und Änderung von IT-Services, Prozesse zum Betrieb von IT-Services, das Kostenmodell zur Verrechnung von Leistungen. Diese Elemente sind noch nicht ausreichend etabliert und effizient aufeinander abgestimmt. Sie müssen teilweise angepasst und durch weitere Elemente ergänzt werden.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	Unabhängigkeit von Dritten	10	10	100	Vorhandene HW wird weiterhin verwendet, es werden nur die Elemente eines IT-Performance Management angepasst und durch weitere Element ergänzt
	Qualitätsverbesserung bei der Aufgabenabwicklung (intern)	15	10	150	Durch die Einführung von IT-Performance Management und die Anpassung der Elemente bzw. Erweiterung der Elemente wird der formale Arbeitsablauf und das materielle Arbeitsergebnis erheblich verbessert
	Beschleunigung von Arbeitsabläufen und -prozessen	10	8	80	Die Überwachung der Serviceperformance und Prozessperformance ermöglicht die Umsetzung entsprechender Maßnahmen. Probleme werden schneller erkannt und können schneller gelöst werden. Die Nutzung alternativer Sourcing Modelle ermöglicht es unterschiedliche Sourcing Modelle entsprechend des Bedarfs schnell einzusetzen
	Einheitliches Verwaltungshandeln	10	8	80	Erhebliche Verbesserung bei der Erfüllung des Bedarfs der Kunden, der Fähigkeit Änderungen von IT-Services effizient und effektiv umzusetzen und eine Balance zwischen Bedarf und Angebot zu erreichen und zu erhalten
	Imageverbesserung (extern)	5	10	50	Eine leistungsfähige IT der LHM führt zur nachhaltig positiven Wirkung bei vielen Adressaten
	Informationsbereitstellung für Entscheidungsträger und Controlling	10	10	100	Mit IT-Performance Management können erhebliche Verbesserungen in mehreren Bereichen (Bsp. Finanzen, Architektur, Services, Kunden, Projekte) erzielt werden.
	Unterstützung des Entscheidungsprozesses/Führung	10	10	100	IT-Performance Management unterstützt den IT-Verantwortlichen bei dem Entscheidungsprozess hinsichtlich einer leistungsfähigen IT.
	Attraktivität der Arbeitsbedingungen	5	0	0	nicht relevant

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	Qualifikationssicherung/-erweiterung	5	6	30	IT-Performance Management muss durch Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen bei den beteiligten Personen etabliert werden
Gesamtsumme				**830**	
WiBe E - Externe Effekte	**Dringlichkeit aus Nachfrage(Intensität)**	8	8	64	Unzureichendes Management der Beziehung zu den Referaten und Eigenbetrieben IT-Serviceangebot erfüllt nicht den Bedarf der Kunden Fehlende Vereinbarung und Überprüfung von Service Level
	Realisierung eines einheitlichen Zugangs	5	4	20	Erweiterung der Struktur von IT-Services und des Servicekatalogs
	Erhöhung von Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit	5	10	50	Mit Hilfe eines ausgereiften IT-Performance Managements können die verantwortlichen Führungskräfte die LHM IT im Sinne der Referate, der Eigenbetriebe und der IT steuern und so eine leistungsfähige Partnerschaft zwischen Business und IT entwickeln.
	Hilfefunktion zur Unterstützung des Kunden	5	8	40	Rolle BRM zur Etablierung der Kundenbeziehung, SLAs zur Schaffung von Transparenz zu den Leistungen
	Nutzen aus der aktuellen Verfügbarkeit der Informationen	10	10	100	Informationen zur Serviceperformance, SLAs, Prozessperformance können aktuell und zeitnah abgerufen werden
	Unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen für den Kunden	25	8	200	Die Ausrichtung des Business und der IT führt zu einen unmittelbaren breiten wirtschaftlichen Nutzen für die Adressaten
	Folgewirkung für den Kommunikationspartner	5	0	0	0
	Externe Wirkung der Beschleunigung von Verwaltungsentscheidungen	10	0	0	0
	Vereinfachung/Förderung der übergreifenden Zusammenarbeit	10	0	0	0

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	Vergrößerung des Dienstleistungsangebotes	5	8	40	Erweiterung des Serviceangebots in Abstimmung mit den Referaten und Eigenbetrieben
	Nachnutzung von Projektergebnisse für vergleichbare Projekte	10	8	80	Elemente des IT-Performance Management bilden eine Referenz für weitere Projekte
Gesamtsumme				**630**	

Tabelle 102: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt IT-Performance Management

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.2.7 Umsetzungsprojekt IT-Card und IT-Strategie

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe D - Dringlichkeit der IT Maßnahme	**Unterstützung Kontinuität Ist-Zustand**	5	0	0	nicht gefährdet
	Skalierbarkeit Ist-Zustand	5	0	0	nicht von Bedeutung
	Fehler und Ausfälle (Ist-Zustand)	10	10	100	Mängel in der Qualität der Kennzahlen - Kennzahlen werden nicht berichtet und ausgesetzt Ziele in der IT-Strategie sind nicht SMART formuliert IT-Strategie ist nicht an die Anforderungen der Referate ausgerichtet
	Probleme und Personalengpässe	10	10	100	Unzureichende Nutzung der IT-Card durch das Management; Ressourcenengpässe in den SFS Bereiche der dIKA
	Erweiterbarkeit, Änderbarkeit (Ist-Zustand)	5	0	0	Die aktuelle IT-Card ist um weitere Kennzahlen erweiterbar IT-Strategie ist um weitere Ziele erweiterbar
	Schnittstellenprobleme (aktuell/zukünftig)	5	6	30	Beschlossene Maßnahmen werden an die SFS-Einheiten der dIKAs unzureichend bzw. nicht kommuniziert Fehlende Kommunikation im STEPit Prozess mit den Referaten
	Bedienbarkeit und Ergonomie	10	8	80	Aufgrund der Mängel in der Qualität der Kennzahlen der IT-Card kann die IT-Card nicht effizient genutzt werden
	Einhaltung gesetzlicher Vorgaben	20	0	0	gewährleistet
	Erfüllung Datenschutz/-sicherheit	5	0	0	nicht beeinträchtigt
	Ordnungsmäßigkeit Arbeitsabläufe	15	0	0	nicht von Bedeutung, da Kennzahlendefinitionsprozess und Berichterstattungsprozess eingehalten wird
	Erfüllung von Auflagen und Empfehlungen	10	0	0	keine Abweichung
Gesamtsumme				**630**	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe Q - Qualitativ-Strategisch	**Bedeutung innerhalb der gesamtstädtischen IT (IT-Strategie)**	5	10	50	Die Entwicklung einer für das IT-Performance Management geeigneten IT-Card ist erforderlich um die IT effizient zu steuern Eine an die Anforderungen der Referate ausgerichtete IT-Strategie ist für die optimale Ausrichtung der IT am Business erforderlich
	Einpassung in die IT-Ausbau der LHM insgesamt	5	8	40	IT-Strategie berücksichtigt die IT-Architektur
	Pilot-Charakter	5	8	40	Eine effiziente IT-Card ist auch für andere Kommunen relevant
	Nachnutzung bereits vorhandener Prozesse	5	8	40	Die Berichtserstattung und der Kennzahlendefinitionsprozess werden weiterhin verwendet, es besteht Anpassungsbedarf bei der Qualität der Kennzahlen. Es besteht Anpassungsbedarf am STEPit Prozess
	Unabhängigkeit von Dritten	10	0	0	nicht von Bedeutung
	Qualitätsverbesserung bei der Aufgabenabwicklung (intern)	15	10	150	Die IT-Maßnahmen zur Entwicklung einer für das IT-Performance Management geeigneten IT-Card und der Plan zur schrittweisen Verbesserung der IT-Card führen zu erheblichen Verbesserung des formalen Arbeitsablauf und des materiellen Ergebnisses Eine auf das Business abgestimmte IT-Strategie führen zu Verbesserung des materiellen Arbeitsergebnisses
	Beschleunigung von Arbeitsabläufen und -prozessen	10	6	60	Der Beichterstattungsprozess kann bis zu 30% verkürzt werden durch die Versendung der IT-Card direkt an den IT-Beirat
	Einheitliches Verwaltungshandeln	10	6	60	Mit einer für das IT-Performance Management geeigneten IT-Card werden erhebliche Verbesserungen in der Steuerung der IT erzielt Eine an die Anforderungen der Referate

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
					abgestimmte IT-Strategie führt zur Verbesserung in der Ausrichtung der IT ans Business
	Imageverbesserung (extern)	5	8	40	Eine an die Anforderungen der Referate ausgerichtete IT-Strategie führt zu positiven Wirkungen bei vielen Adressaten Die Veröffentlichung der IT-Card führt zu einer positiven Wirkung bei einigen Adressaten (Performance der IT ist bekannt)
	Informationsbereitstellung für Entscheidungsträger und Controlling	10	10	100	Die Überarbeitung der IT-Card und IT-Strategie führen zu erheblichen Verbesserung in mehreren Bereichen und können zur Steuerung der IT und Ausrichtung der IT ans Business verwendet werden
	Unterstützung des Entscheidungsprozesses/Führung	10	10	100	Die Überarbeitung der IT-Card und IT-Strategie führen zu erheblichen Verbesserung in mehreren Bereichen und können zur Steuerung der IT und Ausrichtung der IT ans Business verwendet werden
	Attraktivität der Arbeitsbedingungen	5	2	10	Die Veröffentlichung der IT-Card ermöglicht Transparenz zu den Ergebnissen und Maßnahmen der IT-Card für die Mitarbeitende
	Qualifikationssicherung/-erweiterung	5	0	0	0
Gesamtsumme				**830**	
WiBe E - Externe Effekte	**Dringlichkeit aus Nachfrage(Intensität)**	8	6	48	Transparenz zur Performance der IT-Card ist erwünscht Eine an die Anforderungen der Referate abgestimmte IT-Strategie ist erforderliche zur optimalen Ausrichtung der IT an das Business
	Realisierung eines einheitlichen Zugangs	5	0	0	nicht relevant

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	Erhöhung von Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit	5	10	50	Die Performance der IT und die Maßnahmen zur Verbesserung der IT-Performance können durch die Veröffentlichung der IT-Card nachvollzogen werden. Handlungsziele der IT-Strategie sind SMART formuliert und somit für die Kunden verständlich
	Hilfefunktion zur Unterstützung des Kunden	5	0	0	nicht von Bedeutung
	Nutzen aus der aktuellen Verfügbarkeit der Informationen	10	8	80	Durch die Veröffentlichung der IT-Card können Informationen zur Performance der IT aktuell und zeitnah monatlich abgerufen werden
	Unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen für den Kunden	25	4	100	Entwicklung einer für das IT-Performance Management geeigneten IT-Card trägt zur einen wirtschaftlichen Nutzen bei. Aussagekräftige Kennzahlen ermöglichen eine effiziente Steuerung der IT und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen zur Verbesserung der Performance der IT
	Folgewirkung für den Kommunikationspartner	5	0	0	keine Wirkung behördenübergreifend
	Externe Wirkung der Beschleunigung von Verwaltungsentscheidungen	10	0	0	IT-Card und IT-Strategie führt zu keiner Wirkung bei Verwaltungsentscheidungen
	Vereinfachung/Förderung der übergreifenden Zusammenarbeit	10	0	0	keine Wirkung
	Vergrößerung des Dienstleistungsangebotes	5	0	0	Keine Vergrößerung des Dienstleistung-Angebotes zu erwarten
	Nachnutzung von Projektergebnisse für vergleichbare Projekte	10	8	80	Eine an die Anforderungen der Referate ausgerichtete IT-Strategie wird bei der Durchführung zukünftiger Projekte berücksichtigt.
Gesamtsumme				**630**	

Tabelle 103: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt IT-Card und IT-Strategie

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.2.8 Umsetzungsprojekt Personal

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe D - Dringlichkeit der IT Maßnahme	**Unterstützung Kontinuität Ist-Zustand**	5	2	10	nicht gefährdet kein direkter Zwang zur Ablösung von Altsystemen.
	Skalierbarkeit Ist-Zustand	5	6	30	Durch das 3 Häusermodell waren die Prozesse im Personalwesen nicht ideal aufgestellt/ beeinträchtigt
	Fehler und Ausfälle (Ist-Zustand)	10	4	40	In Einzelfällen waren im Personalwesen durch lange Liegezeiten Prozessausfälle erkennbar.
	Probleme und Personalengpässe	10	8	80	Es sind immer wieder Personalengpässe im Recruiting, etc. aufgetreten. Auf die jedoch entsprechend reagiert wurde.
	Erweiterbarkeit, Änderbarkeit (Ist-Zustand)	5	4	20	Der Ist-Zustand im Personalmanagement (bspw. Fachkarrieren, Rollenmodell) ist in großen Teilen flexibel anpassbar und erweiterbar.
	Schnittstellenprobleme (aktuell/zukünftig)	5	4	20	Aktuelle Schnittstellenprobleme im Bereich Personal bei stadtweiten Projekten.
	Bedienbarkeit und Ergonomie	10	0	0	nicht einschlägig/ übertragbar für Personal
	Einhaltung gesetzlicher Vorgaben	20	6	120	Die angepasste Entgeltordnung wird unzureichend bei den IT-Rollen berücksichtigt
	Erfüllung Datenschutz/-sicherheit	5	0	0	im aktuellen System keine Auffälligkeiten
	Ordnungsmäßigkeit Arbeitsabläufe	15	4	60	Die Ordnungsmäßigkeiten waren gegeben, aufgrund der gewählten Organisationsform sind die Prozesse aufwändig.
	Erfüllung von Auflagen und Empfehlungen	10	0	0	nicht einschlägig/ übertragbar für Personal
Gesamtsumme				**630**	
WiBe Q - Qualitativ-Strategisch	**Bedeutung innerhalb der gesamtstädtischen IT (IT-Strategie)**	5	8	40	Querschnittsaufgabe, die wichtige, grundlegende Voraussetzungen schafft um IT-Maßnahmen durchzuführen.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	Einpassung in die IT-Ausbau der LHM insgesamt	5	8	40	Querschnittsaufgabe, die wichtige, grundlegende Voraussetzungen schafft um IT-Maßnahmen durchzuführen.
	Pilot-Charakter	5	0	0	nicht einschlägig/ übertragbar für Personal
	Nachnutzung bereits vorhandener Prozesse	5	6	30	Stadtweite Projekte zu e-Recruiting, Kompetenzmanagement, etc. können auf die IT 'adaptiert' werden.
	Unabhängigkeit von Dritten	10	0	0	nicht einschlägig/ übertragbar für Personal
	Qualitätsverbesserung bei der Aufgabenabwicklung (intern)	15	10	150	Prozess- und Ergebnisverbesserung durch die Maßnahmen.
	Beschleunigung von Arbeitsabläufen und -prozessen	10	6	60	Schaffung von Synergien durch die zentrale Bündelung der Aufgaben im IT-Referat.
	Einheitliches Verwaltungshandeln	10	8	80	erhebliche Verbesserung durch Einheitlichkeit.
	Imageverbesserung (extern)	5	6	30	Mittelfristiger Imagegewinn zu erwarten.
	Informationsbereitstellung für Entscheidungsträger und Controlling	10	8	80	Entscheidungsträger werden durch IT-Personalcontrolling besser informiert.
	Unterstützung des Entscheidungsprozesses/Führung	10	8	80	s.o., basierend auf den Controllingergebnissen sind erhebliche Verbesserungen zu erwarten. Organisationsform 'eine IT' trägt dazu entsprechend bei.
	Attraktivität der Arbeitsbedingungen	5	2	10	Die Arbeitsbedingungen per se werden sich nicht groß verändern.
	Qualifikationssicherung/-erweiterung	5	0	0	nicht einschlägig/ übertragbar für Personal
Gesamtsumme				**830**	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe E - Externe Effekte	**Dringlichkeit aus Nachfrage(Intensität)**	8	6	48	Optimierungswünsche 'der Kunden' waren vorhanden und wurden berücksichtigt.
	Realisierung eines einheitlichen Zugangs	5	8	40	Bündelung im IT-Referat und POR schafft positive Effekte.
	Erhöhung von Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit	5	6	30	wesentliche Mängel des bisherigen IT-Personalmanagements sind adressiert
	Hilfefunktion zur Unterstützung des Kunden	5	0	0	nicht einschlägig/ übertragbar für Personal
	Nutzen aus der aktuellen Verfügbarkeit der Informationen	10	8	80	aktuelle Personalauswertungen und entsprechende Entscheidungsmöglichkeiten schaffen hohen Nutzen
	Unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen für den Kunden	25	4	100	Wirtschaftlicher Nutzen für Einzelbereiche.
	Folgewirkung für den Kommunikationspartner	5	6	30	Verbesserungen im Austausch zwischen POR und IT sind zu erwarten
	Externe Wirkung der Beschleunigung von Verwaltungsentscheidungen	10	6	60	Bewerberwartezeiten werden reduziert.
	Vereinfachung/Förderung der übergreifenden Zusammenarbeit	10	6	60	Verbesserungen im Austausch zwischen POR und IT sind zu erwarten
	Vergrößerung des Dienstleistungsangebotes	5	6	30	Angebot an Personalmanagementinstrumenten wird erweitert.
	Nachnutzung von Projektergebnisse für vergleichbare Projekte	10	6	60	Auf weitere Bereiche der Stadtverwaltung mit Anpassungen übertragbar.
Gesamtsumme				**630**	

Tabelle 104: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt IT-Personal

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.2.9 Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe D - Dringlichkeit der IT Maßnahme	**Unterstützung Kontinuität Ist-Zustand**	5	10	50	Keine transparente und effiziente Steuerung der IT Langwierige Entscheidungen im Konsens und Abstimmen von Kompromissen sind ineffizient Zu geringer Stellenwert der IT
	Skalierbarkeit Ist-Zustand	5	10	50	Interne Strukturen und Prozesse beim it@M und dIKA sind nicht ausreichend definiert / ineffizient und können die erforderlichen Leistungen nicht erbringen
	Fehler und Ausfälle (Ist-Zustand)	10	8	80	Ineffizient und aufwändige Vorhabensplanung und intransparentes Auftragsmanagement Ineffiziente und langwierige Ausschreibungsverfahren Anforderungen an IT-Services werden spezifiziert, ohne Berücksichtigung der Realisierbarkeit, Ab-wägung des Nutzens und die Wiederverwendung vorhandener IT-Lösungen
	Probleme und Personalengpässe	10	10	100	Die Verantwortung der Prozesse für die Entwicklung von neuen Services und den Betrieb bestehender Services ist auf die 3 Häuser verteilt Es gibt keine Person, die das IT-Performance Management verantwortet IT Entscheidungen werden mit starkem Fokus auf die Interessen der Referate getroffen; notwendige Investitionen zum Erhalt und zur Verbesserung der IT werden nicht durchgeführt Fehlende Kundennähe und Kundenorientierung von it@M
	Erweiterbarkeit, Änderbarkeit (Ist-Zustand)	5	8	40	Viele Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe können mit dem 3 Häusermodell nicht vollständig erfasst und bedient werden
	Schnittstellenprobleme (aktuell/zukünftig)	5	10	50	Viele Schnittstellen innerhalb des 3 Häusermodells. dIKA und it@M besitzen viele doppelte Strukturen
	Bedienbarkeit und Ergonomie	10	8	80	Die Verantwortung über die IT ist auf mehrere Stakeholder mit

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
					unterschiedlichen Interessen verteilt (Referate und Eigenbetriebe, dIKAs, STRAC, it@M). Durch die geteilte Verantwortung sind ineffiziente Entscheidungswege entstanden und es wird in unterschiedlichen Organisationseinheiten mit verschiedenen Zielsetzungen gesteuert
	Einhaltung gesetzlicher Vorgaben	20	0	0	gewährleistet
	Erfüllung Datenschutz/-sicherheit	5	0	0	nicht beeinträchtigt
	Ordnungsmäßigkeit Arbeitsabläufe	15	8	120	Ordnungsmäßigkeit der Arbeitsabläufe ist sehr aufwendig und ineffizient
	Erfüllung von Auflagen und Empfehlungen	10	0	0	keine Abweichung
Gesamtsumme				**630**	
WiBe Q - Qualitativ-Strategisch	**Bedeutung innerhalb der gesamtstädtischen IT (IT-Strategie)**	5	10	50	Die Konzeption einer passenden IT-Organisationsform für die IT der LHM beinhaltet: effiziente Erhebung der Bedürfnisse aller Referate und Eigenbetriebe effiziente Leistungserbringung durch standardisierte IT-Prozesse, Methoden, Werkzeuge, kompetente Mitarbeitende mit einer Kultur der Kundenorientierung Agilität wo erforderlich, um auf die speziellen Situationen zu reagieren (Bürgerbedürfnisse, Politische Initiativen, Gesetze) Wirtschaftlichkeit durch einen effektiven Einsatz der vorhanden Ressourcen Mitarbeiterorientierung durch Organisations- und Führungsstruktur der IT unter einer Verantwortung Förderung der Kultur und der Zusammenarbeit durch ein gemeinsames Verständnis für IT und eine gemeinsame Vision Angemessener Stellenwert der IT, vergleichbar mit andere Querschnitteinheiten (SKA, POR)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	Einpassung in die IT-Ausbau der LHM insgesamt	5	8	40	Durch einen angemessenen Stellenwert der IT, vergleichbar mit andere Querschnitteinheiten (SKA, POR) können IT-Architekturvorhaben besser vermittelt und leichter umgesetzt werden
	Pilot-Charakter	5	4	20	Auch in anderen Kommunen ist ein IT-Referat denkbar, um die Bedeutung der heutigen Bedeutung der IT gerecht zu werden
	Nachnutzung bereits vorhandener Prozesse	5	10	50	Die Funktionen des IT-Referats ergeben sich aus den ITIL-Prozessen, die von der LHM zum großen Teil schon umgesetzt werden.
	Unabhängigkeit von Dritten	10	10	100	weitgehende Gestaltungsautonomie verbunden mit der Weiternutzung vorhandener Hardware
	Qualitätsverbesserung bei der Aufgabenabwicklung (intern)	15	10	150	Durch die Verringerung der Schnittstellen und durch eine Fokussierung auf den Kunden ist eine erhebliche Verbesserung des formalen Arbeitsablauf gegeben und die Qualität der Arbeitsergebnisse steigt
	Beschleunigung von Arbeitsabläufen und -prozessen	10	6	60	Verringerung der Schnittstellen und doppelter Arbeitsschritte lässt eine Verkürzung um bis zu 30 % zu
	Einheitliches Verwaltungshandeln	10	8	80	effiziente Leistungserbringung durch standardisierte IT-Prozesse, Methoden, Werkzeuge, kompetente Mitarbeitende mit einer Kultur der Kundenorientierung Agilität wo erforderlich, um auf die speziellen Situationen zu reagieren (Bürgerbedürfnisse, Politische Initiativen, Gesetze)
	Imageverbesserung (extern)	5	10	50	Fast alle Leistungen der Stadt München haben direkte oder indirekte Auswirkungen auf die Standortattraktivität und das Image der Landeshauptstadt. Eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit der IT und der Qualität führen zu einer nachhaltigen positiven Wirkung bei vielen Adressaten

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	Informationsbereitstellung für Entscheidungsträger und Controlling	10	10	100	Durch die neue Gremien und Boardstruktur werden detaillierte und fundierte Informationen bereitgestellt. Das Controlling wird von einer zentralen Stelle verantwortet und die Ausrichtung der IT auf das Business wird gestärkt
	Unterstützung des Entscheidungsprozesses/Führung	10	10	100	Durch die höhere Entscheidungskompetenz des IT-Referats können höherwertige Entscheidungen beruhend auf problemadäquaten Informationen getroffen werden.
	Attraktivität der Arbeitsbedingungen	5	8	40	Einheitliche Kultur und Wissensmanagement in einem IT-Referat erhöht die Arbeitsbedingungen. Transparente Entscheidungen fördert das Commitment der Mitarbeitenden
	Qualifikationssicherung/-erweiterung	5	0	0	Nicht relevant
Gesamtsumme				**830**	
WiBe E - Externe Effekte	**Dringlichkeit aus Nachfrage(Intensität)**	8	8	64	Vorhabensstau verdeutlicht, dass Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe nicht bedient werden können Referate und Eigenbetriebe sind unzufrieden mit der Qualität der Leistungen Bürgerinnen und Bürger erwarten eine moderne Stadtverwaltung und die Möglichkeit Behördengänge online zu erledigen
	Realisierung eines einheitlichen Zugangs	5	0	0	nicht relevant
	Erhöhung von Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit	5	6	30	IT-Entscheidungen werden transparent, unter Einbeziehung der Stakeholder, getroffen und durch den CIO vermittelt.
	Hilfefunktion zur Unterstützung des Kunden	5	10	50	Zentralisierung des Service Desk einfache und verständliche Hilfefunktion Supportfunktion mit zeitnaher Reaktion

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
					auf Kontaktaufnahme
	Nutzen aus der aktuellen Verfügbarkeit der Informationen	10	8	80	Durch das IT-Controlling können Informationen zur Performance der IT aktuell und zeitnah abgerufen werden Durch das Referatscontrolling können Informationen zur Performance des IT-Referats aktuell und zeitnah abgerufen werden
	Unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen für den Kunden	25	6	150	Kostenvorteile durch Prozessverkürzung und Produktivitätszuwachs durch Verringerung der Schnittstellen
	Folgewirkung für den Kommunikationspartner	5	6	30	Kommunikation zur IT erfolgt nur noch durch eine Organisationseinheit (IT-Referat)
	Externe Wirkung der Beschleunigung von Verwaltungsentscheidungen	10	6	60	Die Maßnahmen die durch das IT-Referat umgesetzt werden können erhöhen die Qualität der IT-Services und damit können Verwaltungsentscheidungen beschleunigt werden
	Vereinfachung/Förderung der übergreifenden Zusammenarbeit	10	10	100	Ein IT-Referat mit einem gemeinsamen Wissensmanagement und einer gemeinsamen Kultur fördert die übergreifende Zusammenarbeit
	Vergrößerung des Dienstleistungsangebotes	5	10	50	Vergrößerung des Dienstleistungsangebot durch das IT-Referat (einheitlicher Service Desk)
	Nachnutzung von Projektergebnisse für vergleichbare Projekte	10	4	40	Nachnutzung von Projektergebnissen in einzelnen Bereichen zu erwarten
Gesamtsumme				**630**	

Tabelle 105: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.2.10 Umsetzungsprojekt Finanzen

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
WiBe D - Dringlichkeit der IT Maßnahme	**Unterstützung Kontinuität Ist-Zustand**	5	8	40	Mit der Schaffung der neuen Kostentransparenz (Neues Preismodell, Kalkulationsmodell, Verrechnungsmodell, Datenübernahme nach MKRw) können die bestehenden Kalkulationen nicht weiter aufrechterhalten werden und müssen grundlegend überarbeitet werden.
	Skalierbarkeit Ist-Zustand	5	2	10	Die Kapazitäten werden sich nicht grundlegend ändern, es ist nur eine Steigerung der Qualität zu erwarten.
	Fehler und Ausfälle (Ist-Zustand)	10	8	80	Unzureichende Finanztransparenz wird von den Mitarbeitenden als störend und beeinträchtigend empfunden.
	Probleme und Personalengpässe	10	0	0	Personalengpässe können auf die Kostentransparenz nicht übertragen werden.
	Erweiterbarkeit, Änderbarkeit (Ist-Zustand)	5	6	30	Das Handlungsfeld Finanzen hat indirekt über die Kostentransparenz umfassende organisatorische und prozessuale Schnittstellen zu nahezu allen Dienststellen der LHM.
	Schnittstellenprobleme (aktuell/zukünftig)	5	6	30	Vorverfahren zum aktuellen SAP System des Eigenbetriebs müssen an das MKRw angeschlossen werden.
	Bedienbarkeit und Ergonomie	10	6	60	Die Handhabbarkeit der neuen Kosten- und Leistungsinformationen wird sich durch die neuen Finanzstrukturen grundlegend ändern.
	Einhaltung gesetzlicher Vorgaben	20	8	160	Einhaltung KommHVDoppik muss gewährleistet sein; GOB müssen berücksichtigt werden.
	Erfüllung Datenschutz/-sicherheit	5	0	0	Die Datensicherheit ist durch das MKRw gesichert.
	Ordnungsmäßigkeit Arbeitsabläufe	15	6	90	Eine Ordnungsgemäße KLR, sowie ein umfassendes ERP-System in dem alle Informationen für die Kostenerhebung vorliegen ist notwendig.
	Erfüllung von Auflagen und Empfehlungen	10	0	0	Nicht übertragbar für Finanzen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
Gesamtsumme				**630**	
WiBe Q - Qualitativ-Strategisch	**Bedeutung innerhalb der gesamtstädtischen IT (IT-Strategie)**	5	8	40	Das Thema Finanzen ist eine Querschnittsfunktion für die Steuerung der LHM als Ganzes. Erkenntnisse aus den IT Finanzen können für die gesamte LHM richtungsweisend sein.
	Einpassung in die IT-Ausbau der LHM insgesamt	5	6	30	Kostentransparenz und -effizienz ist eine Maßnahme der IT Strategie des Bundes.
	Pilot-Charakter	5	10	50	Die Optimierung der Finanztransparenz für die IT kann Signalwirkung für andere Referate haben.
	Nachnutzung bereits vorhandener Prozesse	5	4	20	Die KLR-Struktur muss grundlegend neu aufgebaut werden. Es können Impulse aus dem bestehenden Verfahren übernommen werden.
	Unabhängigkeit von Dritten	10	0	0	Kann auf das HF Finanzen nicht übertragen werden.
	Qualitätsverbesserung bei der Aufgabenabwicklung (intern)	15	10	150	Die Finanztransparenz wurde im Status Quo übergreifend als unzureichend beschrieben. Die Strukturen müssen grundlegend neu aufgebaut und an die Bedürfnisse der LHM angepasst werden.
	Beschleunigung von Arbeitsabläufen und -prozessen	10	6	60	Mit dem Aufbau der neuen KLR-Strukturen sind die entsprechenden Automationen und Zyklen im MKRw so anzulegen, dass die Strukturen langfristig verwendet werden können. Gleichzeit ist das Preismodell so anzulegen, dass Preise mittelfristig und rückwirkend nachvollzogen werden können.
	Einheitliches Verwaltungshandeln	10	8	80	Die Finanztransparenz wird für alle Leistungen und alle Abnehmer neu aufgebaut. Einheitliche Standards gelten dann übergreifend.
	Imageverbesserung (extern)	5	6	30	Das Thema IT-Finanzen an sich hat in der Öffentlichkeit keine große Wahrnehmung wie z. B. die Funktionsfähigkeit von Verfahren im Bürgerkontakt. Trotzdem kann durch die verbesserte

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
					Finanztransparenz mittelfristig eine bessere Aufrechterhaltung der IT Infrastruktur erwartet werden.
	Informationsbereitstellung für Entscheidungsträger und Controlling	10	8	80	Die Verbesserung der Steuerung und des "Controllings" durch die neue Transparenz im Preismodell, der Kalkulation, der Verrechnung und der Datengrundlage für die Kalkulationen ist die Kernaufgabe des HF Finanzen.
	Unterstützung des Entscheidungsprozesses/Führung	10	10	100	Die Verbesserung wird durch die Stärkung nicht-monetärer Steuerungskennzahlen erreicht werden (Vereinbarungen, Leistungskennzahlen). Hier ist allerdings ein Wandel aufgrund des Wegfalls der primär monetären Steuerung zu erwarten.
	Attraktivität der Arbeitsbedingungen	5	10	50	Die Kosten- und Leistungstransparenz der IT hat eine hohe emotionale Bedeutung auf die Mitarbeitenden. Die Schaffung von Transparenz und klaren Prozessen wird sowohl bei den Mitarbeitenden des Referats, als auch bei den Mitarbeitenden der Leistungsempfänger positive Effekte erzielen.
	Qualifikationssicherung/-erweiterung	5	4	20	Die Umstellung auf eine ergebnisorientierte Steuerung der IT wird einen großen Effekt auf die IT der LHM haben. Allerdings werden nur bestehende Vorgaben der KommHV-Doppik umgesetzt, sodass kein gänzlich neuer Wirkungskreis entsteht.
Gesamtsumme				**830**	
WiBe E - Externe Effekte	**Dringlichkeit aus Nachfrage(Intensität)**	8	2	16	Externe Kunden sind von der Umstellung in den internen Finanzprozessen nicht tangiert. Eine Steigerung der der Transparenz in der internen Leistungskalkulation kann aber zu Effekten in der Preisgestaltung externer Produkte führen.
	Realisierung eines einheitlichen Zugangs	5	0	0	Auf das HF Finanzen nicht übertragbar.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
	Erhöhung von Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit	5	2	10	Die Transparenz der IT-Kosten wird zwar gesteigert, allerdings ergeben sich daraus keine Effekte für die externen Kunden (Bürger). Einzig wenn sich tatsächlich externe Leistungen verteuern oder vergünstigen kann der Effekt in der KLR nachvollzogen werden.
	Hilfefunktion zur Unterstützung des Kunden	5	0	0	Keine Relevanz für das HF Finanzen.
	Nutzen aus der aktuellen Verfügbarkeit der Informationen	10	6	60	Der externe Kunde profitiert indirekt durch eine verbesserte Steuerung der Finanzen aufgrund der verbesserten Transparenz. Übergreifend sind geringere IT Kosten, sowie bessere Entscheidungen zur Aufrechterhaltung der IT Infrastruktur zu erwarten.
	Unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen für den Kunden	25	2	50	Nur durch die Veränderung der Kalkulationsgrundlagen für die externen Produkte kann der Bürger vom HF Finanzen berührt werden.
	Folgewirkung für den Kommunikationspartner	5	8	40	Mit der Rückführung der ist in das MKRw wird eine einheitliche Datenstruktur der IT Finanzen erzeugt. Gleichzeitig werden für alle Behörden die gleichen Prozesse und Vorgaben wirksam.
	Externe Wirkung der Beschleunigung von Verwaltungsentscheidungen	10	2	20	Das HF Finanzen hat primär LHM-interne Finanzprozesse im Fokus. Die Auswirkung auf externe Kunden ist nur mittelbar.
	Vereinfachung/Förderung der übergreifenden Zusammenarbeit	10	10	100	Eindeutige Kosten- und Leistungsstrukturen, sowie ein nachvollziehbares Preismodell für beziehbare Leistungen, unterstützt durch einen ganzheitlichen Datenbestand, schafft LHM weit eine bessere Steuerung und Kommunikation zwischen IT und Fachreferaten und Eigenbetrieben.
	Vergrößerung des Dienstleistungsangebotes	5	0	0	Durch das HF Finanzen werden keine neuen Dienstleistungen für Bürger geschaffen.
	Nachnutzung von Projektergebnisse für vergleichbare Projekte	10	10	100	Das HF Finanzen als Querschnittsfunktion grundlegend das Potenzial auch in anderen Referaten Wirkungen zu erzielen. Inwieweit das gewollt ist, muss im

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		Gewichtung	Bewertung	Summe	Begründung
					Einzelfall entschieden werden.
Gesamtsumme				**630**	

Tabelle 106: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt Finanzen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.3 Übersicht Abhängigkeiten der Maßnahmen der Umsetzungsprojekte

	ARCH-M1.1	ARCH-M1.2	ARCH-M2	ARCH-M3	ITSM-M1	ITSM-M2	ITSM-M3	KOWE-M1	KOWE-M2	KOWE-M3	KOWE-M4	LMPM-M1	LMPM-M2	LMPM-M3	LMPM-M4	LMPM-M5	LMPM-M6	ITVH-M1	ITVH-M2.1	ITVH-M2.2	ITPM-M3	ITPM-M4	ITPM-M5	ITPM-M6	ITPM-M9	ITPM-M10	ITPM-M12	ITPM-M15	ITC-M1	ITC-M2	ITS-M1	ITS-M2	ITPE-M2	ITPE-M4	ITOR-M1	ITFIN-M1	ITFIN-M2	ITFIN-M3	ITFIN-M4	ITFIN-M5	ITFIN-M6	ITFIN-M7
ARCH-M1.1		x	x	x	x	x				x	x		x					x				x																	x	x		
ARCH-M1.2	x		x	x																																						
ARCH-M2	x	x		x			x			x																																
ARCH-M3	x	x	x				x			x			x																														
ITSM-M1	x	x																x											x			x							x	x		
ITSM-M2	x	x																x											x			x							x	x		
ITSM-M3	x	x																x											x			x							x	x		
KOWE-M1																																		x								
KOWE-M2																																										
KOWE-M3	x	x																x																								
KOWE-M4	x	x																x																								
LMPM-M1																													x												
LMPM-M2	x	x																																							
LMPM-M3															x			x																								
LMPM-M4														x		x	x																	x								
LMPM-M5																																										
LMPM-M6																																										
ITVH-M1	x	x				x																																				
ITVH-M2.1																				x																						
ITVH-M2.2																		x																								
ITPM-M3																																										
ITPM-M4	x																																									
ITPM-M5	x																																									
ITPM-M6									x								x																									
ITPM-M9																																			x					x	x	
ITPM-M10																											x															
ITPM-M12	x	x					x																																			
ITPM-M15																						x																				
ITC-M1	x	x					x							x	x		x		x				x		x					x		x		x								
ITC-M2																														x												
ITS-M1	x	x																														x										
ITS-M2	x	x																												x		x										
ITPE-M2								x																											x							
ITPE-M4																			x																							
ITOR-M1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ITFIN-M1																								x											x		x	x	x		x	x
ITFIN-M2																																			x	x		x	x		x	x
ITFIN-M3																																			x	x	x		x		x	x
ITFIN-M4																								x											x	x	x	x			x	x
ITFIN-M5	x	x	x	x		x	x																	x											x					x		
ITFIN-M6						x	x																												x	x	x	x	x	x		x
ITFIN-M7																																			x	x	x	x	x	x	x	

Tabelle 107: Übersicht Abhängigkeiten der Maßnahmen

9.4 Übersicht der Maßnahmen - Zuordnung zu den Arbeitspaketen & Umsetzungsprojekten

Handlungs-feld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahme (kurz)	# AP	Arbeitspaket Titel	Umsetzungs-projekt
Architektur	Hoch	ARCH-	Veraltete Produkte	Hoch	ARCH-	Erstellung eines Soll-	AP	Vervollständigung Ist-	Umsetzungspro

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungs-feld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahme (kurz)	# AP	Arbeitspaket Titel	Umsetzungs-projekt
und Client		S1	ohne Herstellersupport, redundante Anwendungen und Sicherheitsrisiken bei Anwendungen		M1.1	Bebauungsplans für die gesamte Anwendungslandschaft	1.1	Bebauungsplan	jekt Architektur und Client
							AP 1.2	Erstellung eines Soll-Bebauungsplan	
							AP 1.3	Erstellung Roadmaps zur Umsetzung Soll-Bebauungsplan	
							AP 1.4	Definition von Richtlinien für LifeCycle-Management Maßnahmen	
					ARCH-M1.2	Konzept und Roadmap zur Reduzierung von Altlasten und Anwendungswildwuchs durch Erneuerung, Konsolidierung und Abschaltung	AP 2.1	Definition eines Prozesses zur Abschaltung von nicht mehr benötigten Anwendungen	
							AP 2.2	Konzept und Roadmap zur Modernisierung der Anwendungen inkl. Beseitigung der Altlasten und Dokumentation	
		ARCH-S2.1	Hoher Aufwand durch die Vielzahl der unterstützten Client-Betriebssysteme	Hoch	ARCH-M2	Aufbau eines leistungsfähigen Windows Clients	AP 3.1	Neues Verwaltungsnetz	
		ARCH-S2.2	Aktuelle Windows/LiMux Clients erfüllen die Anforderungen der Referate nicht und können nicht effizient betrieben werden	Hoch			AP 3.2	Neuer Verzeichnisdienst	
		ARCH-S3	Hoher Aufwand und Risiken beim Identity Management	Hoch	ARCH-M3	Einführung eines einheitlichen Identity-Management-Systems	AP 3.3	Neuer Arbeitsplatz	
							AP 3.4	Einheitliches Identity & Access Management	
							AP 3.5	Migration/Integration Anwendungen	
IT-Sicherheitsmanagement	Hoch	ITSM-S1	Sicherheitsrisiken in Infrastruktur und Anwendungslandschaft	Hoch	ITSM-M1	Aufbau der IT-technischen Grundlagen, um die IT-Sicherheit auf ein Niveau zu bringen, welches den Anforderungen und Aufgaben der LHM angemessen ist	AP 1.1	IT Security Assessment - Erstellung eines Gesamtbilds zum Stand der IT-Sicherheit	Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement
		ITSM-S2	Mangelndes Bewusstsein für IT-Sicherheit	Hoch	ITSM-M2	Programm zur kontinuierlichen Verbesserung der IT-Sicherheit	AP 1.2	Erstellung eines Programms zur Verbesserung der IT-Sicherheit	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungs-feld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahme (kurz)	# AP	Arbeitspaket Titel	Umsetzungs-projekt
		ITSM-S3	IT-Sicherheitsrichtlinien werden nicht umgesetzt	Hoch	ITSM-M3	Verstärkte Überprüfung der IT-Sicherheit	AP 2	Optimierung der Betriebsprozesse	
							AP 3	Entwicklung eines stadtweiten Notfallkonzepts	
Kompetenzen und Werkzeuge	Hoch	KOWE-S1	Unzureichende Definition, Wahrnehmung und Kompetenzen der Rollen der LHM IT	Hoch	KOWE-M1	Assessment der Rollen der LHM IT	AP 2	Assessment der Rollen der LHM IT	Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge
		KOWE-S2	Unzureichende Definition und fehlende Prozesse in der LHM IT	Hoch	KOWE-M2	Assessment der Prozesse der LHM IT	AP 3	Assessment der Prozesse der LHM IT	
		KOWE-S3	Ineffiziente Nutzung der Ticketsystemlösung Assyst, der KEDB und des Service-Katalogs	Hoch	KOWE-M3	Assessment der IT-Service-Toollandschaft	AP 1	Assessment der IT-Service Toollandschaft	
		KOWE-S4	Es ist kein häuserübergreifendes IT-Wissensmanagement vorhanden	Mittel	KOWE-M4	Aufbau eines übergreifenden IT-Wissensmanagements	AP 4	Aufbau Wissensmanagement	
IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement	Hoch	LMPM-S1	Mängel in der Qualitätssicherung bei Vorhaben/Projekten	Hoch	LMPM-M1	Qualitätsmanagement für Vorhaben/Projekte durchführen, das deren Umfang und Risiko entspricht	AP 1	Einführung eines Qualitätsmanagements -Konzept Entwickeln (Rollen, Aufgaben, Templates, Prozesse) -Mitarbeitende auswählen und schulen -Einführung und Begleitung	Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement
		LMPM-S2	Hoher Aufwand und Wiederholungen beim Testen	Mittel	LMPM-M2	Stadtweite Testumgebung, gestuftes Testvorgehen und Testautomatisierung	AP 2	Aufbau stadtweite Testumgebung, gestuftes Testvorgehen und Testautomatisierung -Konzept -Prozessanpassung -Auswahl Tools -Aufsetzung Umgebung -Schulungsaufwand und Teilnahme Schulung -Einführung und Begleitung	
		LMPM-S3	Mangelnde Qualität der Aufwandsschätzungen und beim Controlling der Vorhaben/Projekte	Hoch	LMPM-M3	Einsatz von Schätzmodellen und Validierung von Schätzungen	AP 3	Optimierung Planung und Projektmanagement Methoden -Schätzmodell -vorgetailorte Varianten	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungs-feld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahme (kurz)	# AP	Arbeitspaket Titel	Umsetzungs-projekt
		LMPM-S4	Fehlendes Verständnis zum Tailoring des Prozessmodells	Hoch	LMPM-M4	Methoden für Projektleitungen zur Unterstützung des Tailorings		-Checklisten -Vorgaben wesentliche PM Produkte (5 Pläne Projektplan, QM Plan...) -Controlling Reporting -Metriken -Schulung Mitarbeitende -Einführung und Begleitung	
		LMPM-S5	Fehlende Anwendung von Projektmanagement-Vorgaben	Hoch	LMPM-M5	Mindestvorgaben für Projektmanagement definieren und projektindividuelle Vorgehensweise dokumentieren			
		LMPM-S6	Schwierigkeiten bei der Gewinnung von qualifizierten Projektleitungen	Mittel	LMPM-M6	Einstellung von Projektleitungen anhand definierter Kriterien			
Beschaffung und Vergabe	Mittel	BEVA-S1	Mangelnde Qualität der Leistungsbeschreibungen	Mittel					
		BEVA-S2	Unzureichende strategische Zielsetzung bei Ausschreibungen	Mittel					
		BEVA-S3	Hoher Aufwand bei Beschaffung mit geringem Auftragsvolumen	Mittel					
IT-Vorhabensplanung	Mittel	ITVH-S1	Ineffiziente und aufwendige Vorhabensplanung	Mittel	ITVH-M1	Zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen durch breiteres Architektengremium	AP 1	Definition und Einführung des Prozesses zweistufige Bewertung von Bedarfsmeldungen durch die passenden Gremien inkl. Schulung und Kommunikation -Konzept (Arbeitshilfen, Kennzahlen) -Toolanpassung -Schulung und Material -Einführung und Begleitung	Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung
		ITVH-S2	Unzureichende Transparenz und Steuerung der Vorhaben in der IT-Vorhabensplanung	Mittel	ITVH-M2.1	Arbeitshilfen zur Erfassung von Vorhaben			
					ITVH-M2.2	Kennzahlen zur Vorhabensplanung			
IT-Performance Management	Hoch	ITPM-S1	Unzureichendes Management der Beziehung zu den Referaten und Eigenbetrieben	Hoch					
		ITPM-S2	Keine Berücksichtigung der IT Wertschöpfung bei Entscheidungen	Hoch					
		ITPM-S3	IT-Serviceangebot erfüllt nicht den Bedarf der Kunden	Hoch	ITPM-M3	Erweiterung des Serviceangebots	AP 2	Ausarbeitung des Bedarfs an zusätzlich erforderlichen IT-Services und Varianten bestehender IT-Services	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungs-feld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahme (kurz)	# AP	Arbeitspaket Titel	Umsetzungs-projekt
		ITPM-S4	Fehlende Informationen über die Serviceperformance	Mittel	ITPM-M4	Überwachung der Performance ausgewählter/kritischer IT-Services	AP 1	Konzeption und Einführung IT Performance Management -Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Serviceperformance inkl. Kommunikation -Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Prozessperformance -Aufgaben, Schnittstellen, Werkzeugunterstützung Prozesse "Büro des CIO" -Matrix zur Priorisierung der Vorhaben/Projekte nach der Wertschöpfung -Sourcing Modelle -Struktur von IT-Services und des Servicekatalogs	
		ITPM-S5	Fehlende Vereinbarung und Überprüfung von Servicelevel	Hoch	ITPM-M5	Abschluss von SLAs für ausgewählte/kritische IT-Services und schrittweise Erweiterung auf das ganze Serviceportfolio	AP 3	Ausarbeitung und Abschluss von SLAs -Auswahl und Erfassung kritischer IT-Services -Metriken anpassen, Daten erheben -Review und Erfahrungen sammeln -Abschlussbericht / Planung Ausarbeitung	
		ITPM-S6	Fehlende Informationen über die Performance von IT-Prozessen	Hoch	ITPM-M6	Überwachung der Performance ausgewählter IT-Prozesse	AP 1	Konzeption und Einführung IT Performance Management -Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Serviceperformance inkl. Kommunikation -Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Prozessperformance -Aufgaben, Schnittstellen, Werkzeugunterstützung Prozesse "Büro des CIO" -Matrix zur Priorisierung der Vorhaben/Projekte nach der Wertschöpfung -Sourcing Modelle -Struktur von IT-Services und des Servicekatalogs	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungs-feld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahme (kurz)	# AP	Arbeitspaket Titel	Umsetzungs-projekt
		ITPM-S7	Intransparente Zuordnung der IT-Kosten	Hoch	siehe HF Finanzen				
		ITPM-S8	Unzureichende Überprüfung und Steuerung anhand der IT-Kosten	Hoch					
		ITPM-S9	Keine Verankerung der Verantwortung für IT-Performance Management	Hoch	ITPM-M9	Verankerung des IT-Performance Managements innerhalb der IT-Organisation	AP 1	Konzeption und Einführung IT Performance Management -Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Serviceperformance inkl. Kommunikation -Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Prozessperformance -Aufgaben, Schnittstellen, Werkzeugunterstützung Prozesse "Büro des CIO" -Matrix zur Priorisierung der Vorhaben/Projekte nach der Wertschöpfung -Sourcing Modelle -Struktur von IT-Services und des Servicekatalogs	
		ITPM-S10	Unzureichende Flexibilität und Alternativen beim externen Personaleinsatz	Hoch	ITPM-M10	Nutzung alternativer Sourcing Modelle für den Betrieb und Vorhaben/Projekte	AP 1	Konzeption und Einführung IT Performance Management -Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Serviceperformance inkl. Kommunikation -Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Prozessperformance -Aufgaben, Schnittstellen, Werkzeugunterstützung Prozesse "IT-Performance Management Büro" -Matrix zur Priorisierung der Vorhaben/Projekte nach der Wertschöpfung -Sourcing Modelle -Struktur von IT-Services und des Servicekatalogs	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungs-feld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahme (kurz)	# AP	Arbeitspaket Titel	Umsetzungs-projekt
		ITPM-S11	IT-Card wird nicht wirksam für die Steuerung eingesetzt	Hoch	siehe HF IT Card				
		ITPM-S12	Unzureichende Kriterien für die Priorisierung von Vorhaben und Projekten	Hoch	ITPM-M12	Ausgewogene Priorisierung von Vorhaben/Projekten	AP 1	Konzeption und Einführung IT Performance Management -Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Serviceperformance inkl. Kommunikation -Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Prozessperformance -Aufgaben, Schnittstellen, Werkzeugunterstützung Prozesse "Büro des CIO" -Matrix zur Priorisierung der Vorhaben/Projekte nach der Wertschöpfung -Sourcing Modelle -Struktur von IT-Services und des Servicekatalogs	
		ITPM-S13	Verbesserung der Strategien für IT-Services und deren Umsetzung	Hoch					
		ITPM-S14	Vorhaben und Projekte liefern nicht die erwarteten/erforderlichen Ergebnisse	Hoch	siehe HF IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement				
		ITPM-S15	Unzureichende Struktur der IT-Services und des Servicekatalogs	Hoch	ITPM-M15	Erweiterung der Struktur von IT-Services und des Servicekatalogs	AP 1	Konzeption und Einführung IT Performance Management -Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Serviceperformance inkl. Kommunikation -Mechanismen, Metriken und Frequenzen für die Überwachung der Prozessperformance -Aufgaben, Schnittstellen, Werkzeugunterstützung Prozesse "Büro des CIO" -Matrix zur Priorisierung der Vorhaben/Projekte nach der Wertschöpfung -Sourcing Modelle	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungs-feld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schwere grad	# MN	Maßnahme (kurz)	# AP	Arbeitspaket Titel	Umsetzungs-projekt
								-Struktur von IT-Services und des Servicekatalogs	
		ITPM-S16	Unzureichende Beschreibung der Architekturen	Mittel					
		ITPM-S17	Unzureichende Beschreibung von anstehenden Veränderungen der IT-Landschaft	Hoch	siehe HF Client und Architektur				
IT-Card	Hoch	ITC-S1	Mängel in der Qualität der Kennzahlen in der IT-Card	Hoch	ITC-M1	Entwicklung einer für das IT-Performance Management geeigneten IT-Card	AP 3.1	Evaluierung der bestehenden Kenngrößen (Informations- und Steuerungskenn-größen)	Umsetzungsprojekt IT-Card & IT-Strategie
							AP 3.2	Definition neuer Kenngrößen inkl. Kenngrößensteckbrief Pilotierung inkl. Kommunikation Schulung	
							AP 3.3	Optimierung der Erhebungsprozesse inkl. Kommunikation	
		ITC-S2	Unzureichende Nutzung der IT-Card durch das Management	Hoch	ITC-M2	Erstellung eines Kommunikationskonzepts und einer Planung für die IT-Card	AP 4	Planung Zielbild IT-Card	
							AP 5	Erstellung und Durchführung eines Kommunikationskonzeptes zur Veröffentlichung der IT-Card	
IT-Strategie	Hoch	ITS-S1	Fehlende Abstimmung der IT-Strategie auf die Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe	Hoch	ITS-M1	Ausarbeitung und Ausrichtung der IT-Strategie an den Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe	AP 1	Ausarbeitung der Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungs-feld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahme (kurz)	# AP	Arbeitspaket Titel	Umsetzungs-projekt
		ITS-S2	Unzureichende Ausarbeitung der Handlungsfelder und Handlungsziele	Hoch	ITS-M2	Überarbeitung der Handlungsfelder und Handlungsziele in der IT-Strategie	AP 2	Überarbeitung der Handlungsfelder und Handlungsziele in der IT- Strategie	
IT-Personal	Mittel	ITPE-S1	Stellenbesetzungsquote ist nicht zufriedenstellend	Mittel					
		ITPE-S2	Das aktuelle IT-Rollenmodell ist noch nicht vollständig	Mittel	ITPE-M2	Überarbeitung des IT-Rollenmodells und Anpassung an die neue Entgeltordnung	AP1	Anpassung bzw. Erstellung der rollenbasierten Arbeitsplatzbeschreibungen auf Grundlage der IT-Rollen (inkl. Berücksichtigung neuer IT-Rollen) hinsichtlich Aufgabenzuschnitt und Vorgaben der neuen Entgeltordnung)	
		ITPE-S3	Es sind lediglich drei Fachkarrieren vollständig ausgearbeitet, das IT-Kompetenzmanagement ist nicht in die stadtweite Logik integriert	Mittel					
		ITPE-S4	IT-Personalplanung und -controlling leiden unter fehlender Einheitlichkeit	Mittel	ITPE-M4	Neuaufsetzen von IT-Personalbedarfsplanung und -controlling	AP 2.1	Personalbedarfsabschätzung - Bestehendes Personal komplett den IT-Rollen (AP 1) zuordnen, idealerweise mit Skillabgleich – Ist-Mengengerüst	
							AP 2.2	Modellierung von Planungsszenarien für die nächsten Jahre	
							AP 2.3	Prognose von Angebot und Bedarf pro IT-Rolle auf Grundlage der unterschiedlichen Szenarien	
							AP 2.4	Analyse von resultierenden Personalüberhängen und -unterdeckungen	
							AP 2.5	Definition des operativen Prozesses der Personalplanung	
							AP 2.5	Umsetzungsbegleitung	
							AP 3.1	Ziele und Umfang des Personalcontrollings definieren	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungs-feld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schwere grad	# MN	Maßnahme (kurz)	# AP	Arbeitspaket Titel	Umsetzungs-projekt
							AP 3.2	Konzeption von Steuerungsinstrumenten/ Berichten	
							AP 3.3	Definition des Controllingprozesses	
							AP 3.4	Umsetzungsbegleitung	
							AP 4.1	Integrationsmanagement: Vernetzung der Arbeitspakete und Steuerung der Abhängigkeiten zu den laufenden stadtweiten Projekten (s.o.)	
							AP 4.2	Integrationsmanagement: Einbindung und Überprüfung bestehender Konzepte, Prozesse und Systeme im Bereich IT-Personal die nicht explizit als Maßnahme aufgenommen wurden.	
		ITPE-S5	Kulturelle Probleme und nicht zufriedenstellende Zusammenarbeit im 3 Häusermodell	Mittel					
Ertüchtigung der IT	Hoch	ITET-S1	Fehlende Unterstützung durch geeignete Partnermodelle mit externen Lieferanten	Hoch					
Organisationsstruktur	Hoch	ITOR-S1	Es gibt keine Person, die das IT Performance Management verantwortet	Hoch	ITOR-M1	Konzipierung einer passenden IT-Organisationsform für die IT der LHM	AP 1	Aufbau und Ablauforganisation: Planung, Konzeption, Entwicklung	Umsetzungsprojekt IT-Organisation
		ITOR-S2	Die Verantwortung der Prozesse für die Entwicklung von neuen Services und den Betrieb von Services ist auf die 3 Häuser verteilt	Hoch			AP 2	Stellenverteilung, Arbeitsverträge, Übertragungen	
		ITOR-S3	IT Entscheidungen werden mit starkem Fokus auf die Interessen der Referate getroffen; notwendige Investitionen zum Erhalt und zur Verbesserung der IT werden nicht durchgeführt	Hoch			AP 3	Befähigung des IT-Referat -Aufbau Finanzsystem und Strukturen (Finanzprozesse, Systemaufbau, Migration, Anlagevermögensübertragung), -Aufbau / Anpassung Personalsystem (Personalsystem) -Anpassung / Migration	

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungs-feld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schweregrad	# MN	Maßnahme (kurz)	# AP	Arbeitspaket Titel	Umsetzungs-projekt
								weiterer Systeme	
		ITOR-S4	Fehlende Kundennähe und Kundenorientierung von it@M	Hoch			AP 4	Vorbereitung und Befähigung der Führungskräfte für die neuen Aufgaben	
							AP 5	AP 5 Vorbereitung und Befähigung der Mitarbeitenden für die neuen Aufgaben	
Finanzen	Hoch	ITPM-S8	Unzureichende Überprüfung und Steuerung anhand der IT-Kosten	Hoch	ITFIN-M1	Aufbau der notwendigen Finanz- und Steuerungsstrukturen für das IT-Referat	AP 3	AP 3 Befähigung des IT-Referat -Aufbau Finanzsystem und Strukturen (Finanzprozesse, Systemaufbau, Migration, Anlagevermögensübertragung), -Aufbau / Anpassung Personalsystem (Personalsystem) -Anpassung / Migration weiterer Systeme	Umsetzungsprojekt IT-Organisation
					ITFIN-M2	Strukturierung der Budgetverantwortung innerhalb der neuen Organisation			
					ITFIN-M3	Strukturierung der Projekt- und Budgetverantwortung in der politischen Steuerung			
	Hoch	ITPM-S7	Intransparente Zuordnung der IT-Kosten	Hoch	ITFIN-M4	Transparenz der derzeitigen Kostenverrechnung sowie des Leistungskatalogs steigern	AP 1	Aufbau Kostenmodell	Umsetzungsprojekt Finanzen
					ITFIN-M5	Arbeiten am Preismodell 2.0 prüfen, das Preismodell 3.0 neu aufsetzen	AP 2	Erfassung der Leistungen (IT-Services) und wichtige laufende Vorhaben nach dem neuen Kostenmodell	
					ITFIN-M6	Umsetzung der neuen Verrechnungsstrukturen in den SAP-Systemen			
					ITFIN-M7	Migration des SAP Verfahren des Eigenbetriebs in das MKRw-Verfahren	AP 3	AP 3 Befähigung des IT-Referat -Aufbau Finanzsystem und Strukturen (Finanzprozesse, Systemaufbau, Migration, Anlagevermögensübertragung), -Aufbau / Anpassung Personalsystem	Umsetzungsprojekt IT-Organisation

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Handlungs-feld	Handlungsbedarf	# SST	Schwachstelle (kurz)	Schwere grad	# MN	Maßnahme (kurz)	# AP	Arbeitspaket Titel	Umsetzungs-projekt
								(Personalsystem) -Anpassung / Migration weiterer Systeme	

Tabelle 108: Übersicht über empfohlene Maßnahmen inkl. Zuordnung zu den Arbeitspaketen und Umsetzungsprojekten

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.5 Zuordnung der Maßnahmen zu den Defiziten im Reifegrad der IT

	IT Prozesse	IT Rollen	IT Governance	IT Kennzahlen	Werkzeuge
Strategisches Management der Geschäftsbeziehungen	KOWE-M2 IST-M2	KOWE-M1 ITPM-M12 ITOR-M1	ITPM-M3 IST-M1 ITOR-M1	ITC-M1	
Operatives Management der Geschäftsbeziehungen	KOWE-M2	KOWE-M1 ITPM-M12 ITOR-M1	ITPM-M5 ITPM-M15 ITOR-M1	ITPM-M4 ITPM-M5	
Strategische Ausrichtung der IT	KOWE-M2 ITVH-M1 ITPM-M12	KOWE-M1 ITPM-M12 ITOR-M1	IT-PM-M12 ITPM-E13 ITOR-M1	ITVH-M2 ITPM-M12 ITC-M1	KOWE-M3 ITPM-M12
Architektur- und Informationsmanagement	KOWE-M2	KOWE-M1 ITPM-M12 ITOR-M1	ARCH-M1 ITPM-E16 ITOR-M1	ITPM-M6 ITC-M1	KOWE-M3
Initiierung von Projekten und Programmen		ITOR-M1	ITOR-M1	ITPM-M6 ITC-M1	KOWE-M3
Projektmanagement	LMPM-M1 LMPM-M4 LMPM-M5	LMPM-M1 ITOR-M1	LMPM-M1 ITOR-M1	LMPM-M3 ITPM-M6 ITC-M1	KOWE-M3 LMPM-M1 LMPM-M3
Entwicklung	LMPM-M1	LMPM-M1	LMPM-M1	LMPM-M3 ITPM-M6 ITC-M1	LMPM-M1 LMPM-M2 LMPM-M3
Einführung von IT-Services	KOWE-M2	KOWE-M1 ITPM-M12 ITOR-M1	ITOR-M1	ITPM-M6 ITC-M1	KOWE-M3
Management der IT-Services		ITORM1	ITOR-M1	ITPM-M6 ITC-M1	KOWE-M3
Integration von IT-Services ins Service Portfolio	KOWE-M2	KOWE-M1 ITPM-M12 ITOR-M1	ITPM-M15 ITOR-M1	ITPM-M6 ITC-M1	KOWE-M3
Betrieb der IT-Services	KOWE-M2	KOWE-M1 ITOR-M1	ITOR-M1	ITPM-M6 ITC-M1	KOWE-M3
Vertrags- und Lizenzmanagement	KOWE-M2	KOWE-M1 ITOR-M1	ITOR-M1	ITPM-M6	
Management und Controlling	KOWE-M2 ITPM-M9	KOWE-M1 ITPM-M9	ITPM-M9	ITPM-M6	KOWE-M3
IT-Sicherheits- und Risikomanagement	ITSM-M2	ITSM-M2 ITOR-M1	ITSM-M2 ITSM-M3 ITOR-M1	ITSM-M1 ITSM-M2 ITPM-M6	ITSM-M1
Management der IT-Finanzen	ITFIN-M1 - ITFIN-M6	ITOR-M1		ITPM-M6 ITC-M1	KOWE-M3
Management der IT-Schaffenden	KOWE-M4 ITPE-M4	ITPE-M2		ITPM-M6 ITC-M1	KOWE-M4
Strategisches Management der Dienstleister	KOWE-M2	KOWE-M1 ITOR-M1	ITPM-M10 ITOR-M1	ITPM-M6 ITC-M1	KOWE-M3
Operatives Management der Dienstleister	KOWE-M2	KOWE-M1 ITOR-M1	ITPM-M10 ITOR-M1	ITPM-M6 ITC-M1	KOWE-M3

Abbildung 89: Zuordnung der empfohlenen Maßnahmen zu den Defiziten aus der Reifegradbewertung

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.6 Auswertung Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung

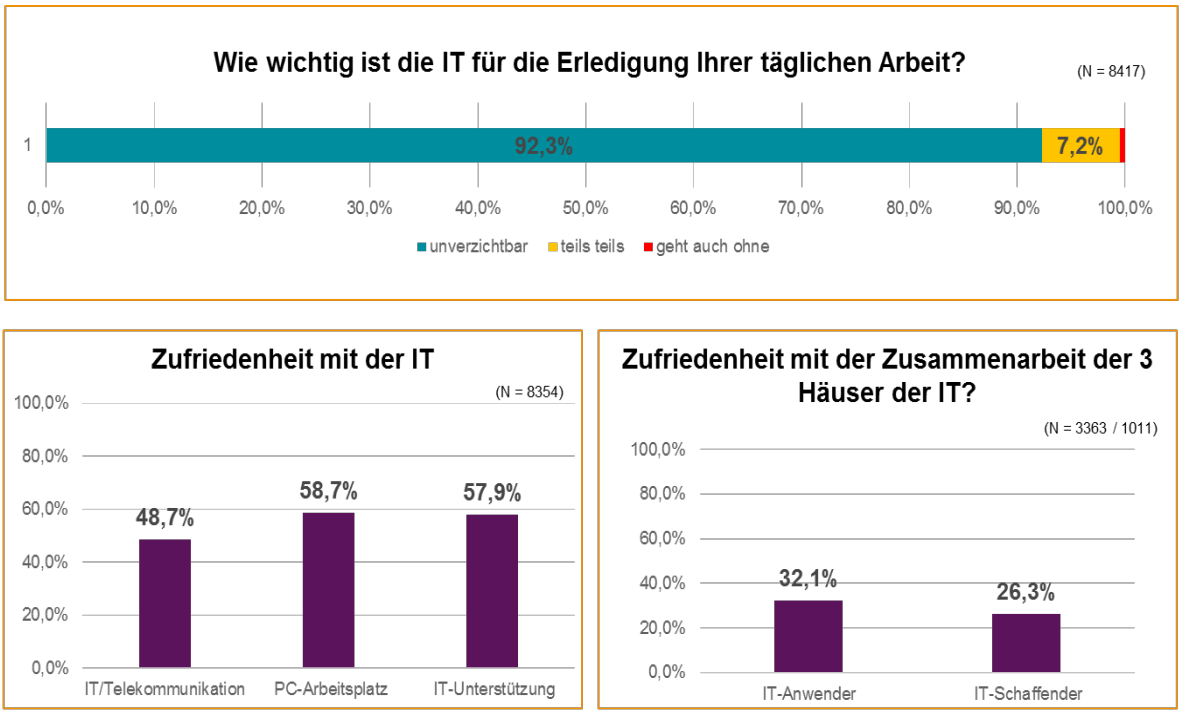


Abbildung 90: Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden mit der IT

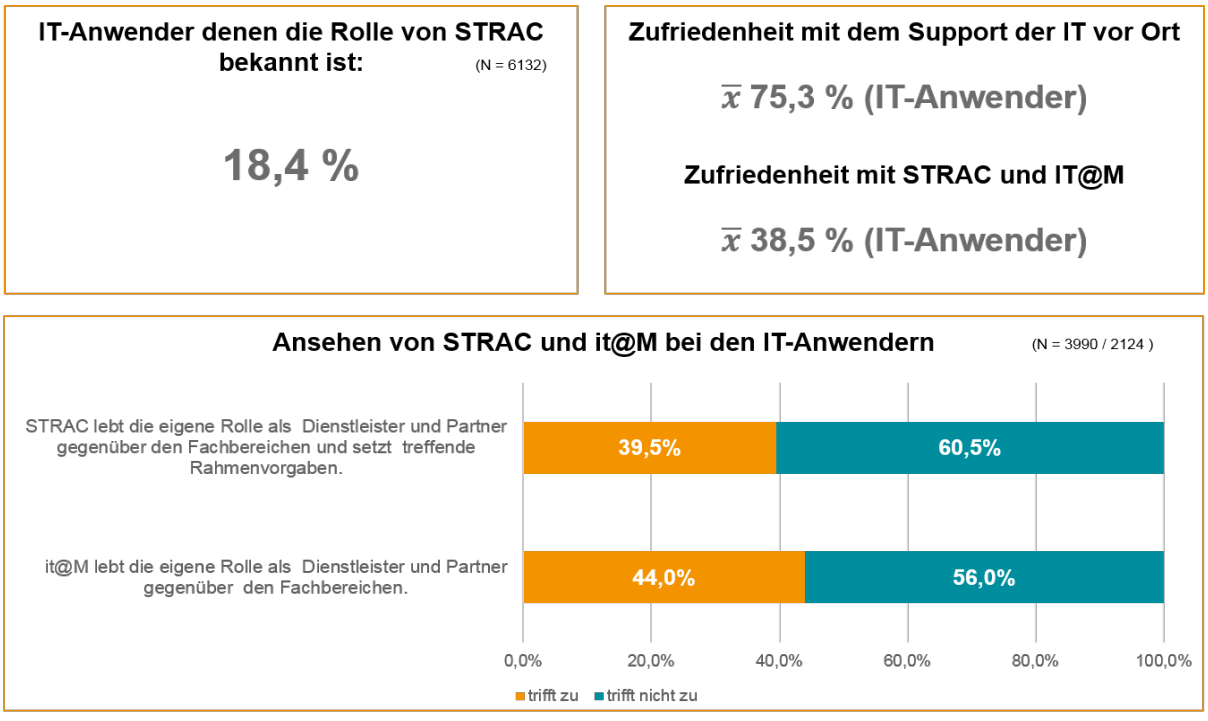


Abbildung 91: Ansehen von STRAC und it@M bei den Anwendern

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Zufriedenheit mit der eingesetzten Software (IT-Anwender und IT-Schaffende)

$\overline{x}$ 57,2 %

Mitarbeiter mit Problemen an Ihrem PC-Arbeitsplatz die den Workflow maßgeblich beeinträchtigen (pro Monat)

54,1 %

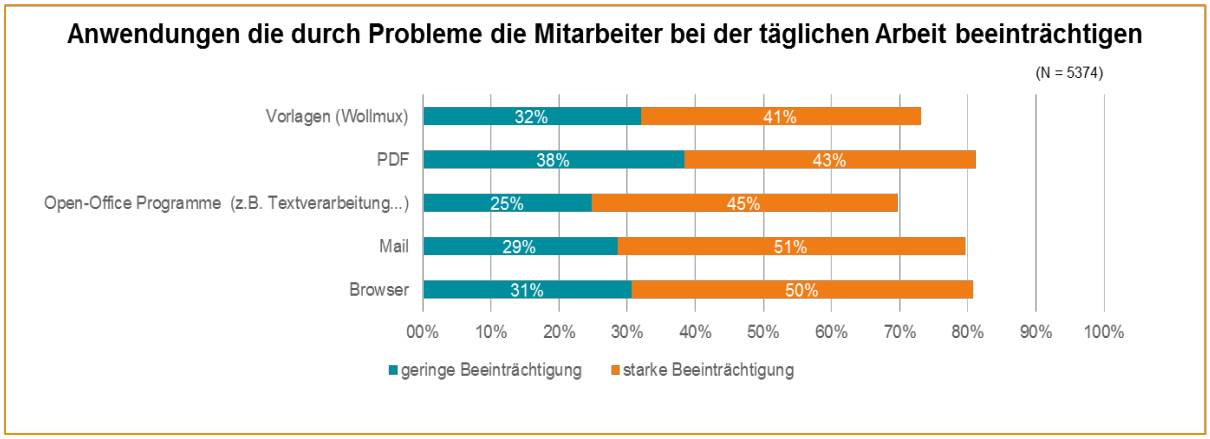
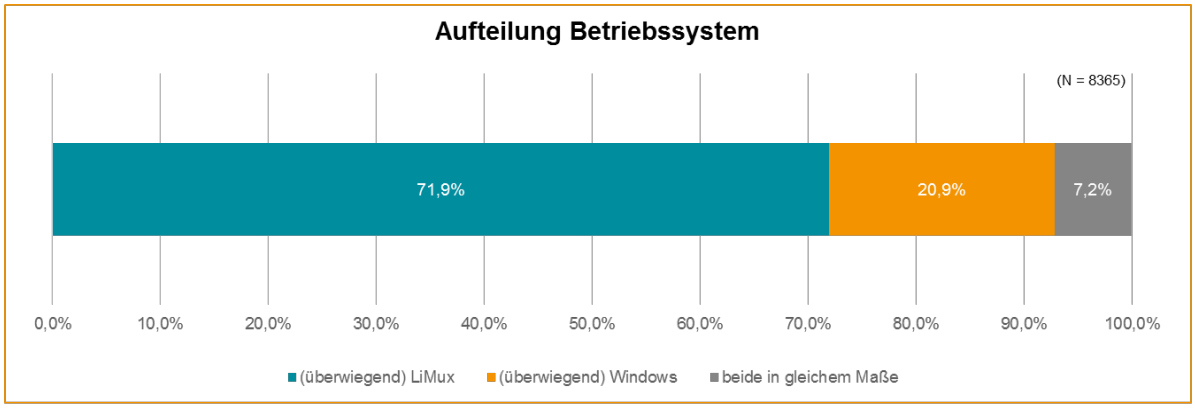
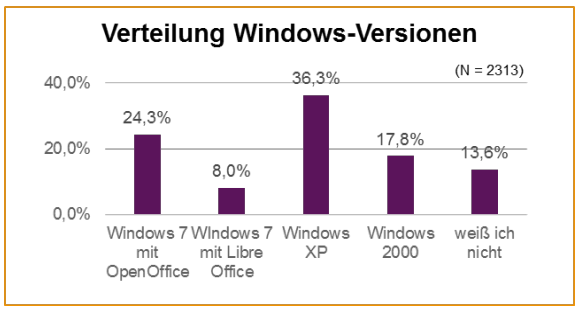


Abbildung 92: Probleme, die Mitarbeitende bei der täglichen Arbeit beeinträchtigen





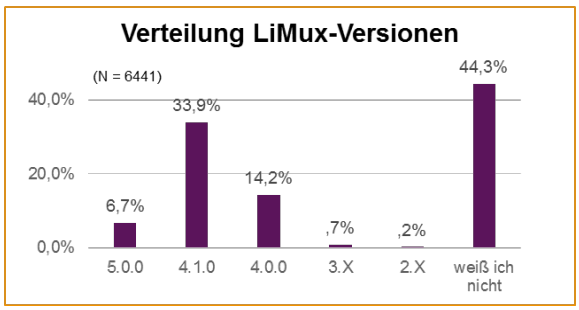


Abbildung 93: Aufteilung der eingesetzten Betriebssysteme

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

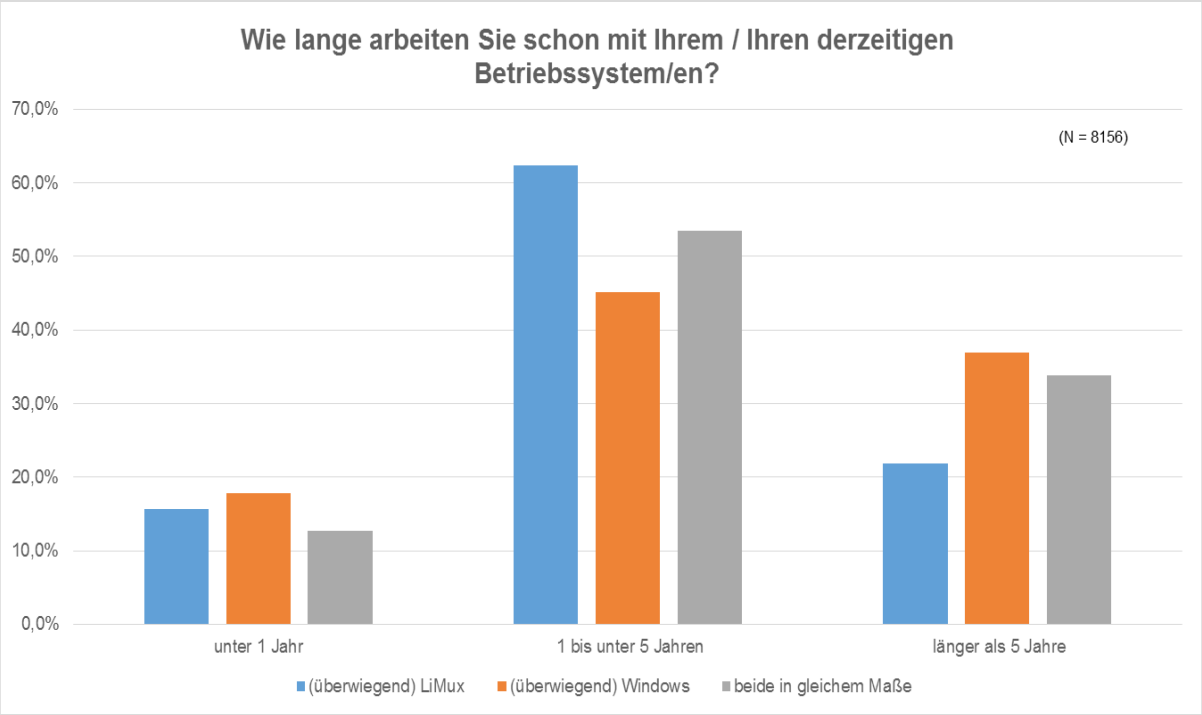


Abbildung 94: Laufzeit der Betriebssysteme

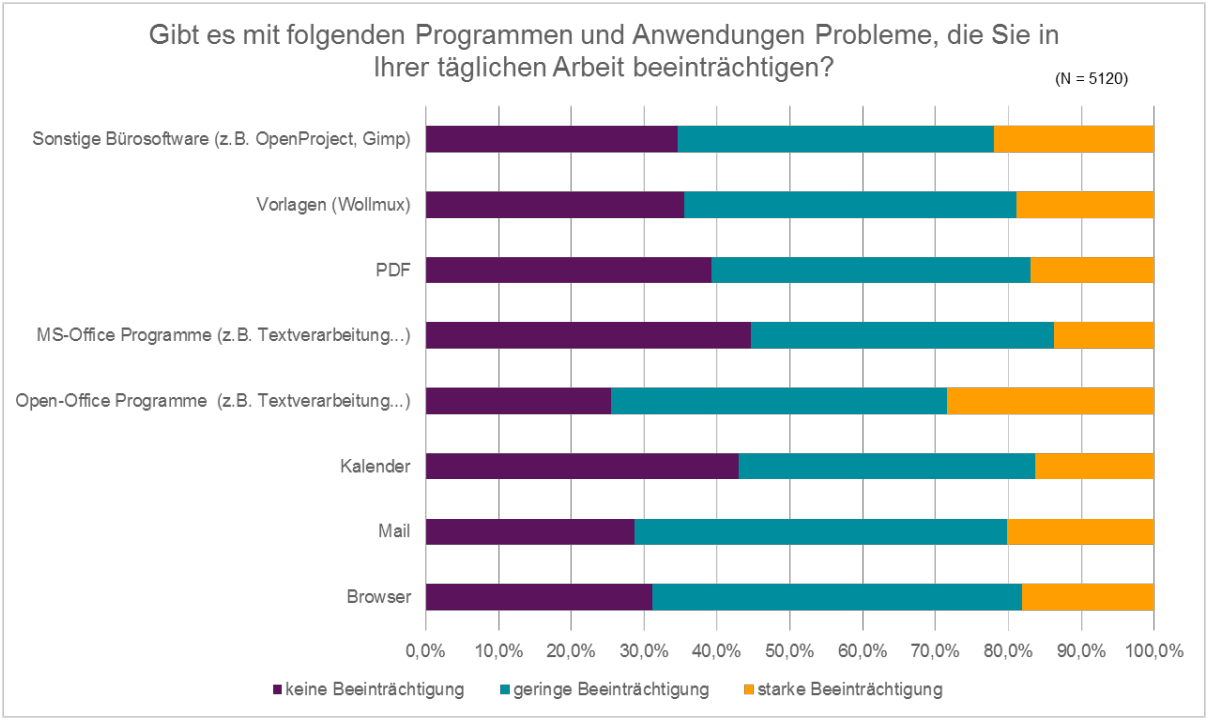


Abbildung 95: Probleme bei Anwendungen

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

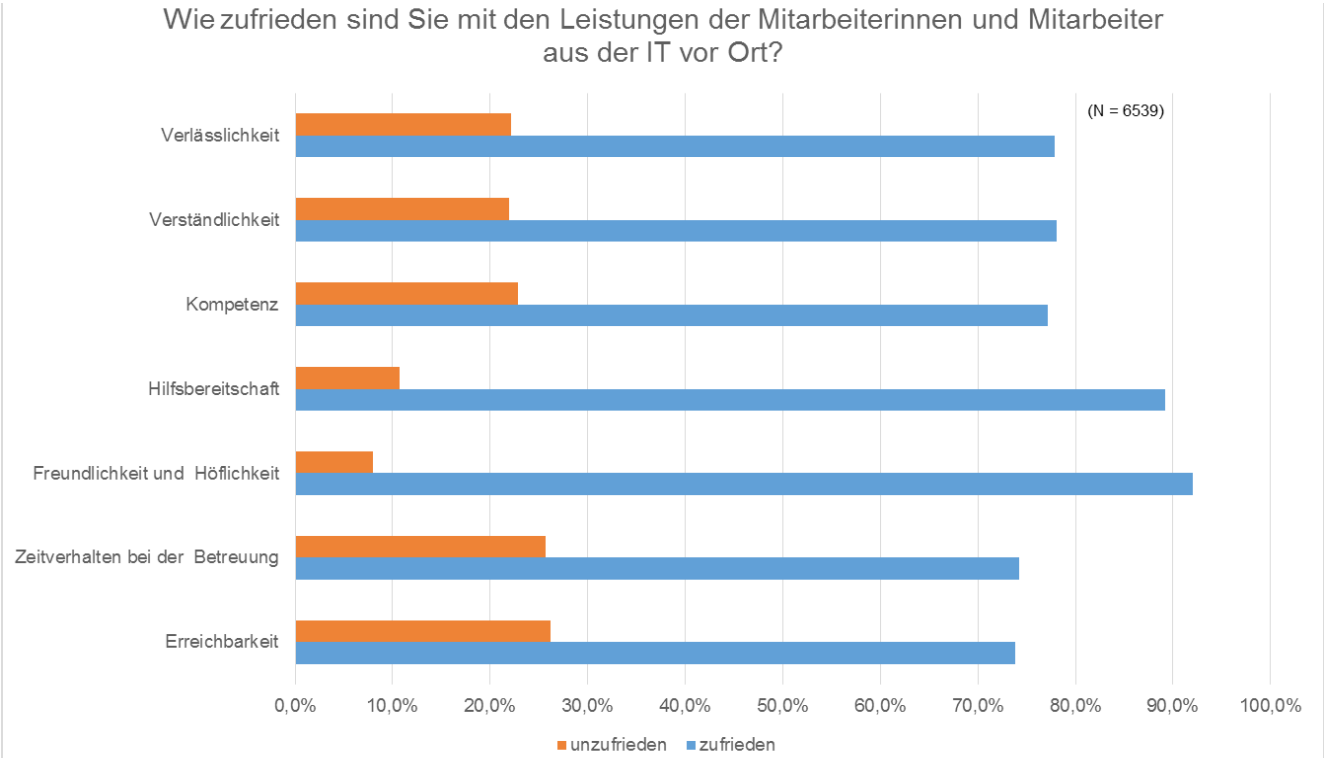


Abbildung 96: Zufriedenheit der IT-Anwender mit den Leistungen aus der IT vor Ort

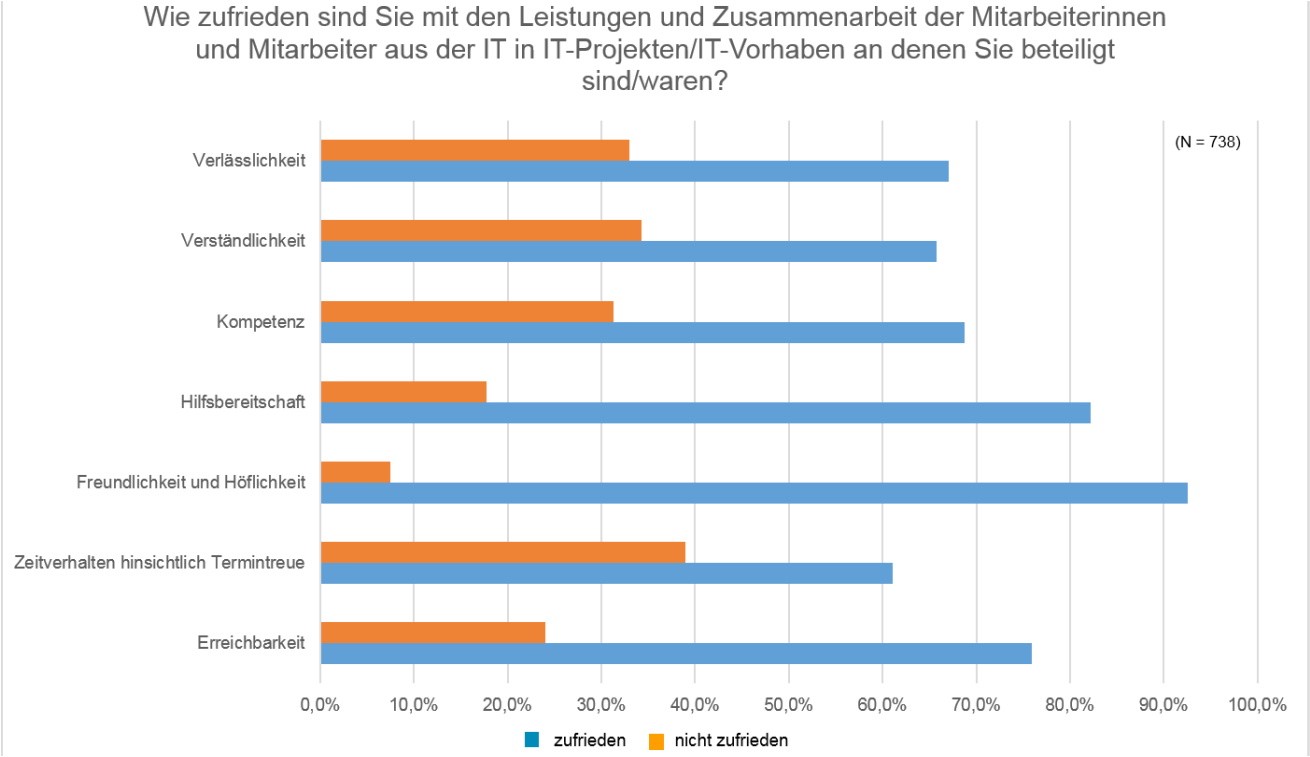


Abbildung 97: Zufriedenheit mit den Leistungen und Zusammenarbeit der Mitarbeitenden aus der IT in IT-Projekten / IT-Vorhaben der IT-Anwender

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

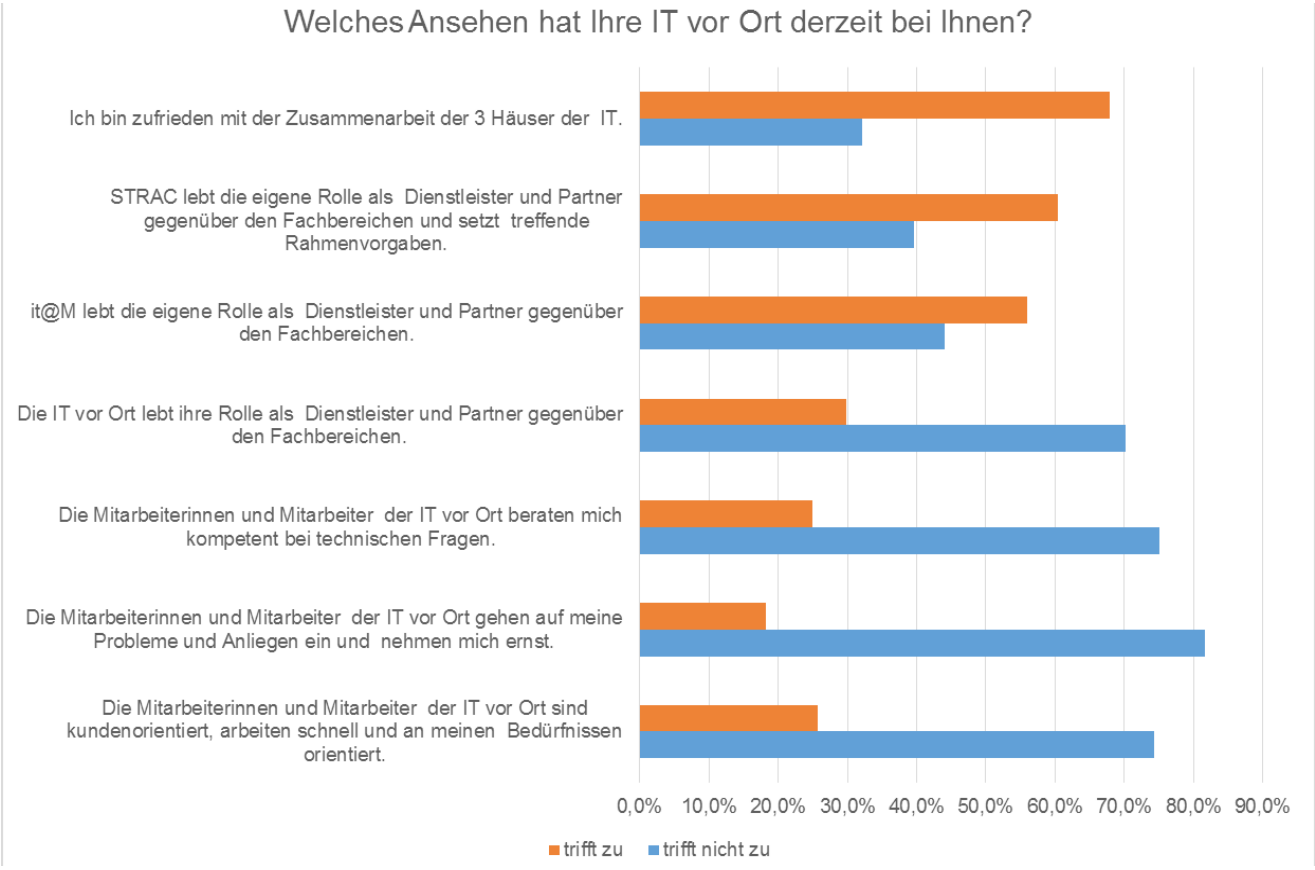


Abbildung 98: Ansehen der IT vor Ort bei den IT-Anwendern

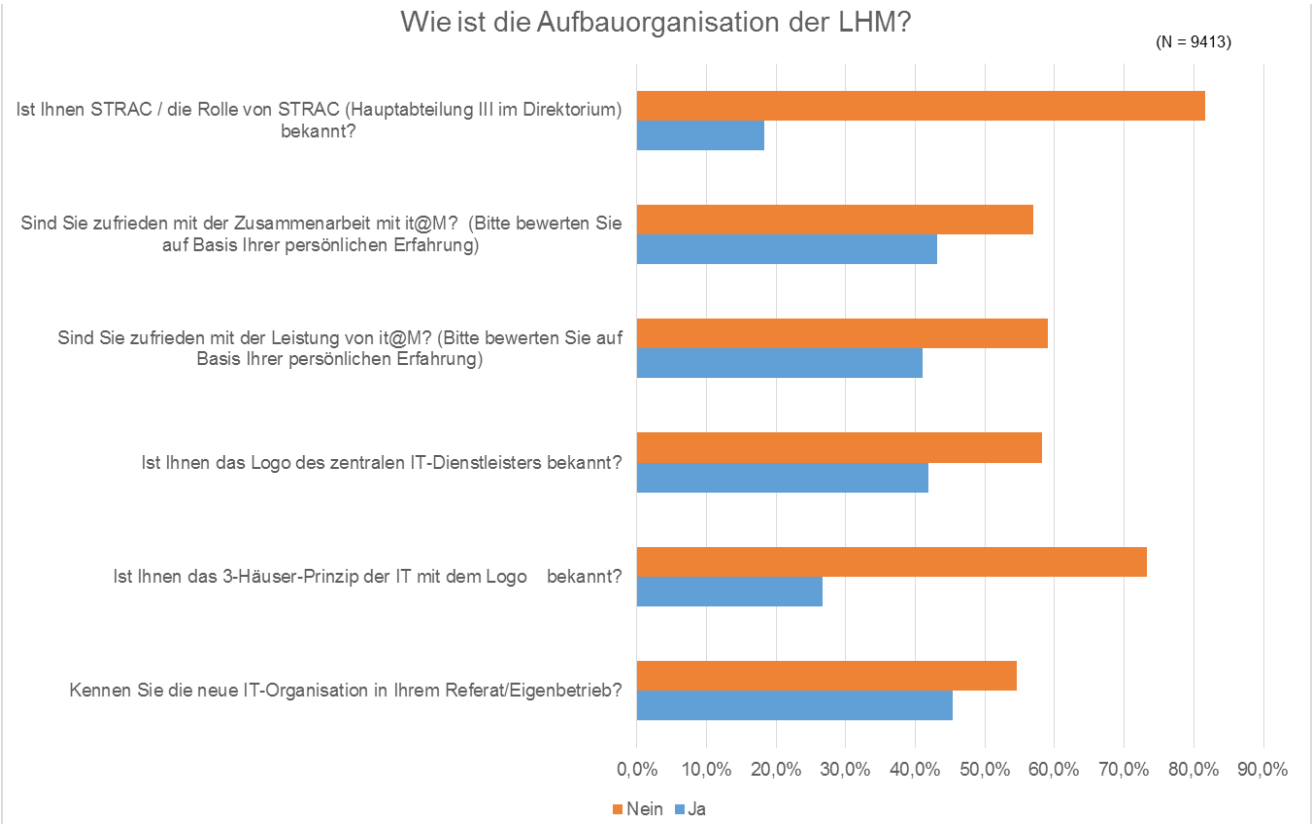


Abbildung 99: Bewertung des 3 Häusermodells durch die IT-Anwender

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

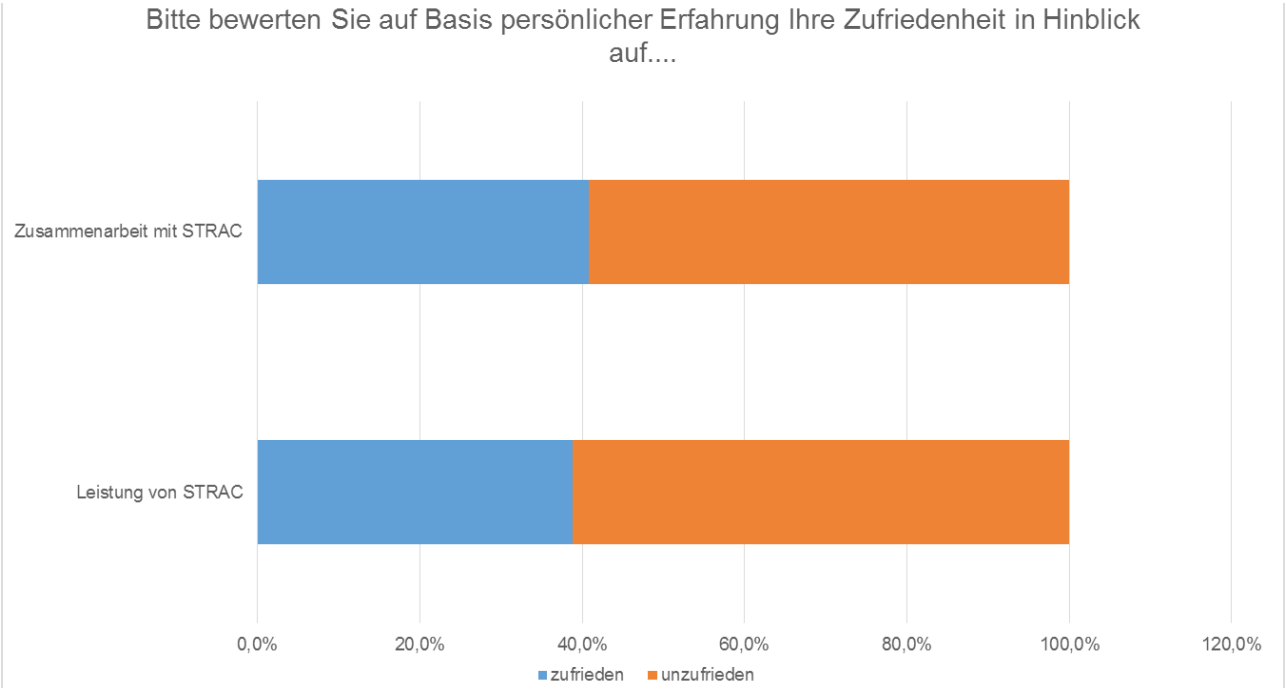


Abbildung 100: IT-Anwender Zufriedenheit mit STRAC

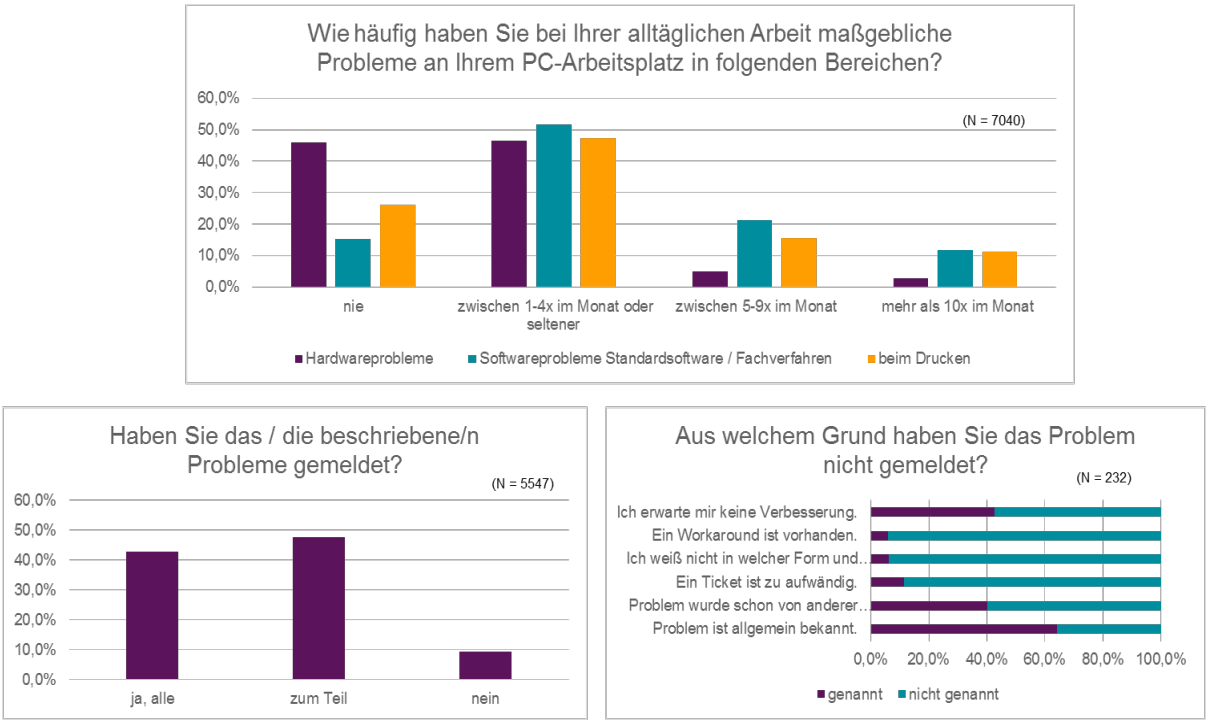


Abbildung 101: Probleme von IT-Anwender und IT-Schaffenden mit der IT

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

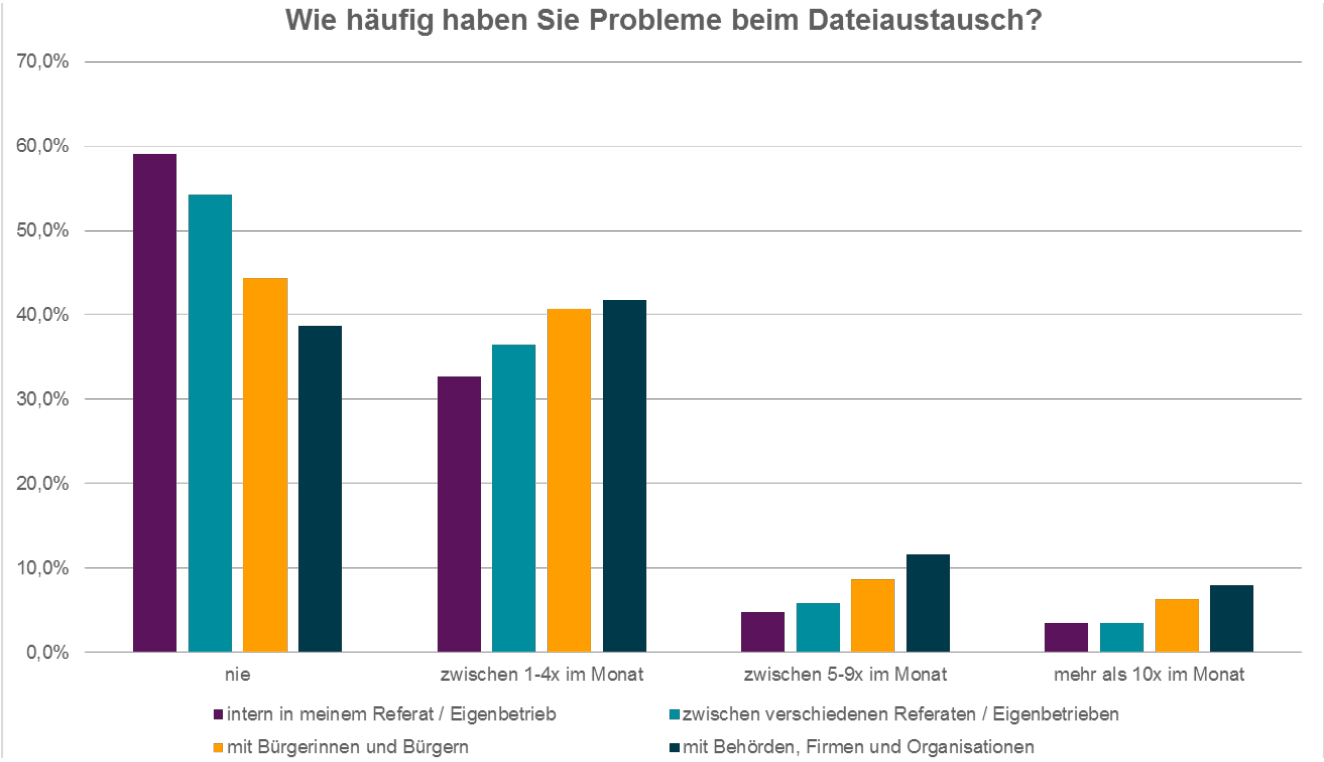


Abbildung 102: Probleme der IT-Anwender und IT-Schaffende beim Datenaustausch

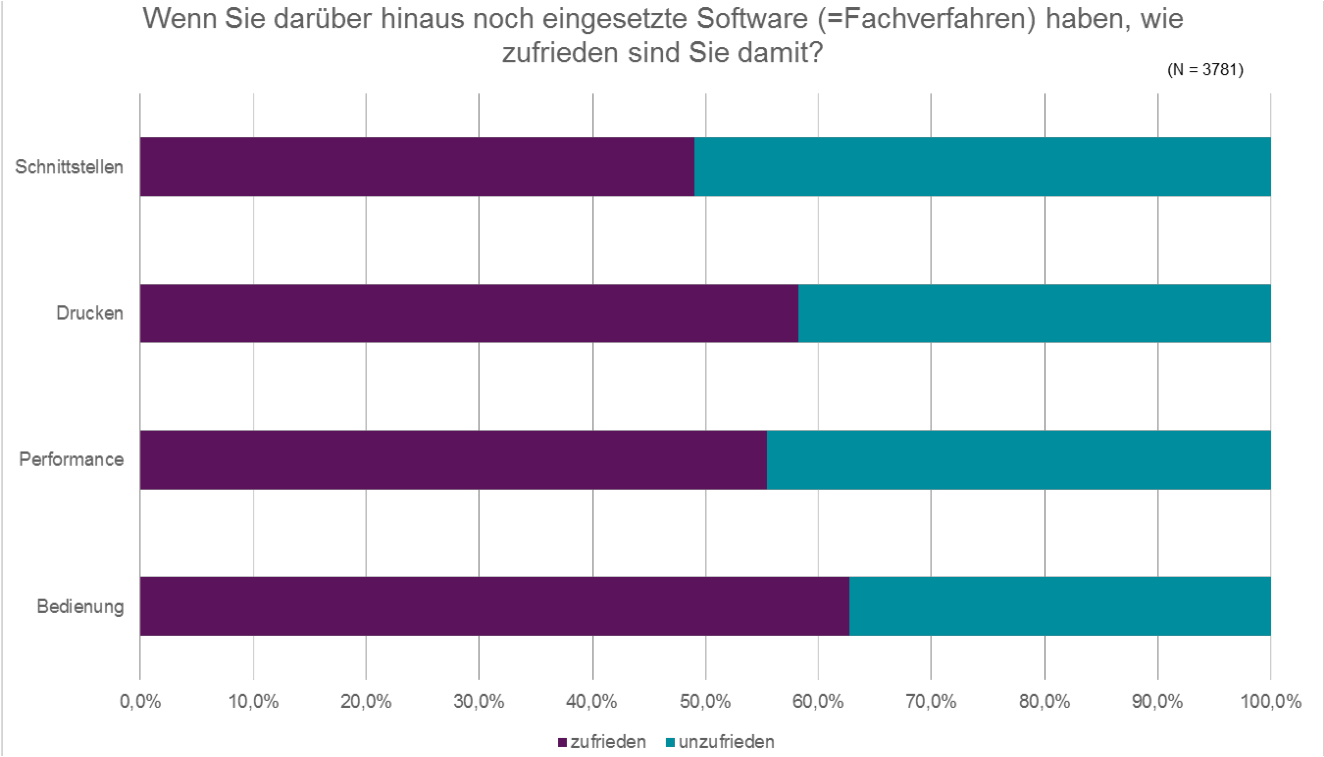


Abbildung 103: Zufriedenheit der IT-Schaffenden und IT-Anwender mit den Fachverfahren

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

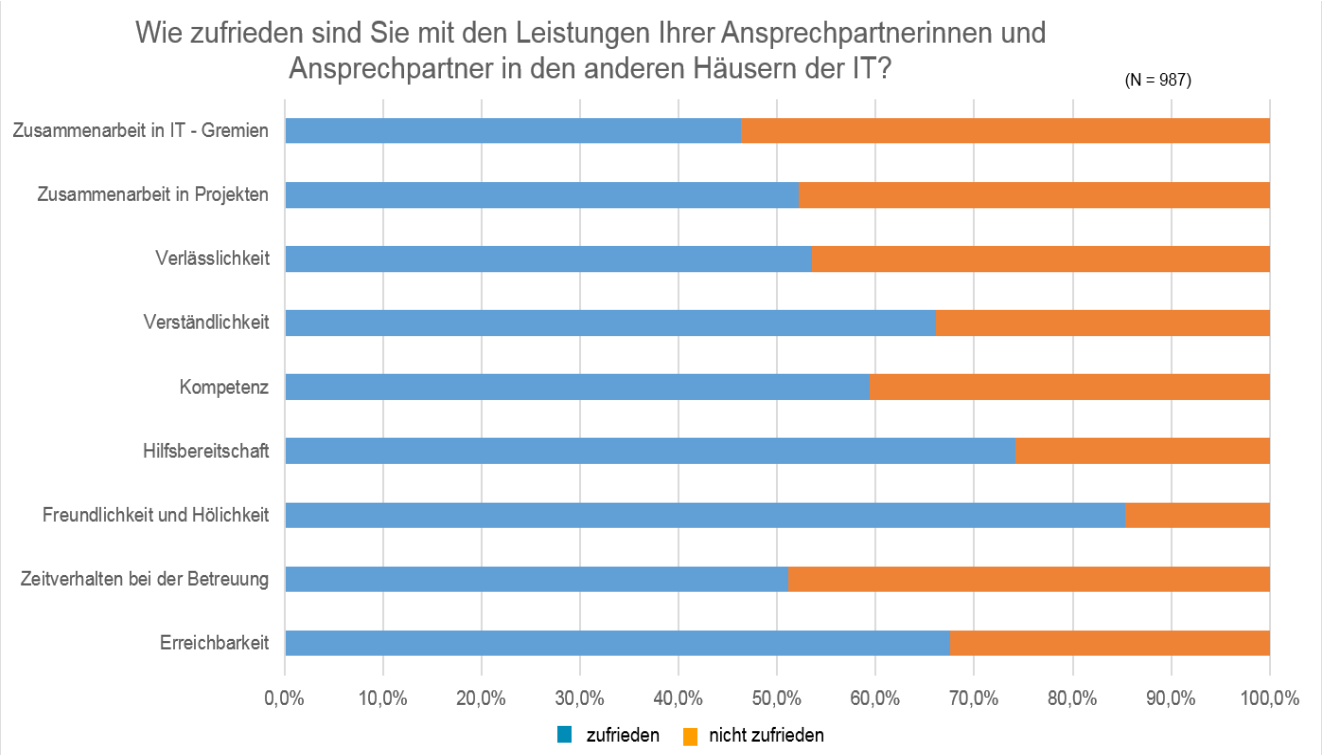


Abbildung 104: Zufriedenheit der IT-Schaffenden mit den Leistungen ihrer Ansprechpartner mit den anderen Häusern der IT

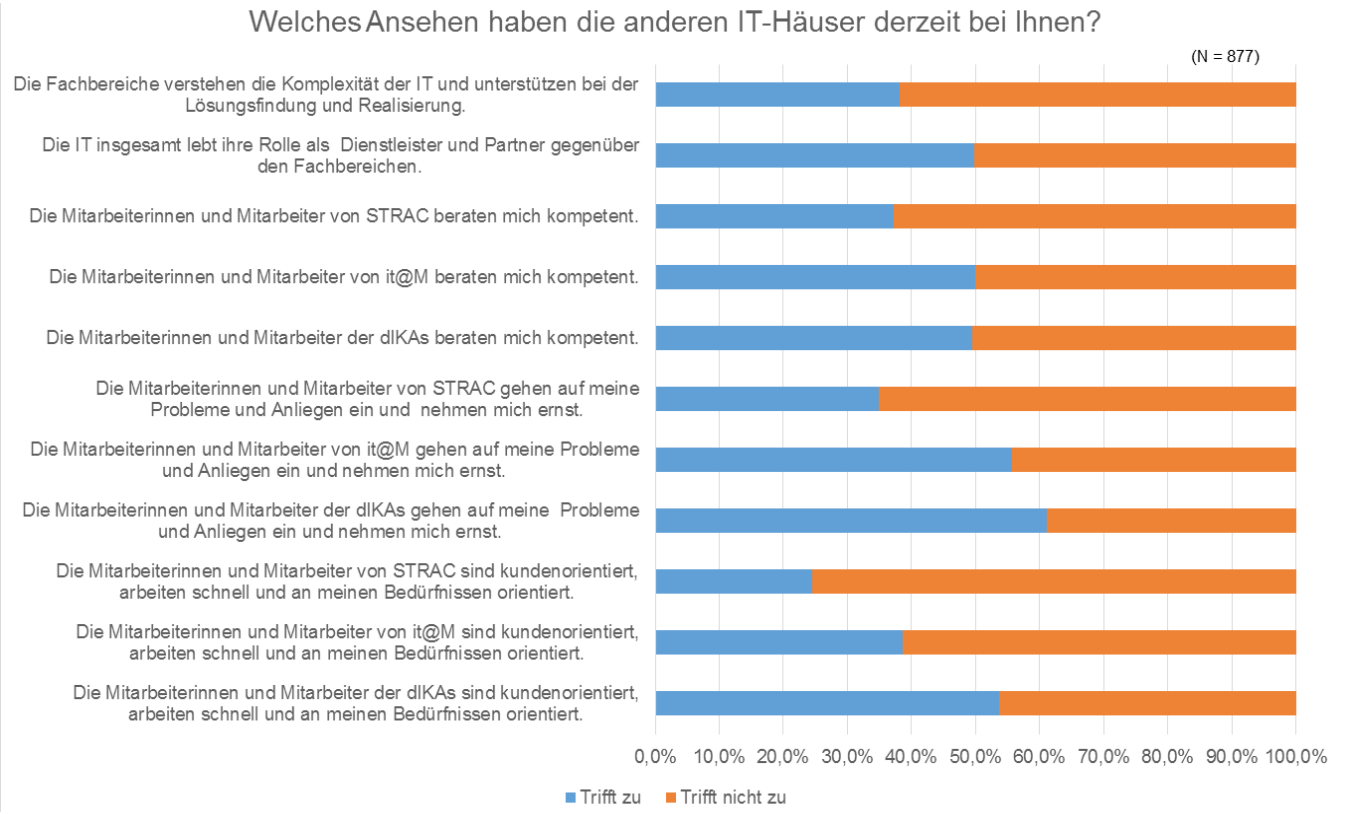


Abbildung 105: Ansehen der IT-Häuser bei den IT-Schaffenden

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

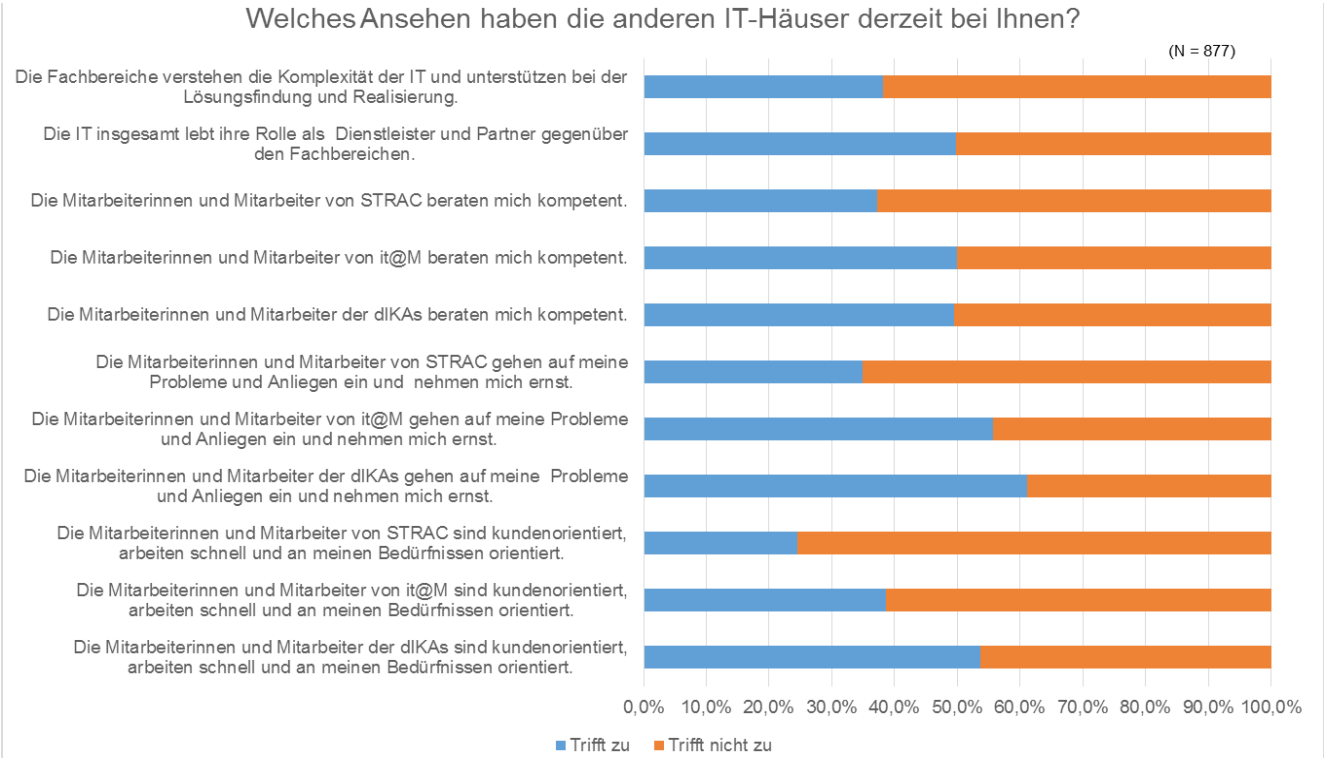


Abbildung 106: Gründe aus denen Probleme nicht gemeldet wurden

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.7 Glossar

Abkürzung	Beschreibung
3 Häusermodell	Organisationsstruktur der IT der Landeshauptstadt München mit den 3 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	Kundencenter
CIO	Chief Information Officer: Synonym IT-Leitung; 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 Ressource 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)

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Abkürzung	Beschreibung
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
ITOM	IT Operating Model (IT Betriebsmodell für IT-Organisationen, Accenture Asset)
KC	Kundencenter
KKF	Kernkompetenzfokussierung
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KommHV-Doppik	Kommunalhaushaltsverordnung-Doppik: Verordnung über das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen der Gemeinden, der Landkreise und der Bezirke nach den Grundsätzen der doppelten kommunalen Buchführung
KVR	Kreisverwaltungsreferat
MHM	Markthallen München
MK	Münchner Kammerspiele
MKRw	Weiterentwicklung Münchner Kommunales Rechnungswesen
MPM	Multiprojektmanagement (STRAC Einheit)
MSE	Münchner Stadtentwässerung
LCM	LifeCycle-Management
LHM	Landeshauptstadt München
LiMux	Projekt: Umstieg von Windows NT auf Linux und Open Source der LHM
MIT-KonkreT	Großprojekt: Programm "Münchner IT - Konkrete Umsetzung und TOP Priorities"
POR	Personal- und Organisationsreferat
RBS	Referat für Bildung und Sport
ROI	Return on Investment (Messung der Rendite zum eingesetzten Kapital)
RZ	Rechenzentrum
SD	Service Desk
SFS	Strategie, Führungs- und Steuerungsunterstützung

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Abkürzung	Beschreibung
SKA	Stadtkämmerei
SLA	Service Level Agreement: Schnittstelle zwischen Aufraggeber und Dienstleister für wiederkehrende Dienstleistungen
SOZ	Sozialreferat
STRAC	IT-Strategie und IT-Steuerung / IT-Controlling
TRE / ITA	Technical Requirement Engineer / IT-Architekt/in
VLT	Verkehrsleittechnik
VV	Verwaltungsvorschrift
WiBe	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
ZIB	Zentrum für Informationstechnologie im Bildungsbereich

Tabelle 109: Glossar

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ziele des externen Gutachtens....8
Tabelle 2: Übersicht Bewertungskriterien der Organisationsszenarien....15
Tabelle 3: Zusammenfassung der Kosten und Aufwände....21
Tabelle 4: Übersicht der einmaligen Projektumsetzungskosten....22
Tabelle 5: Übersicht zusätzlich benötigte VZÄs für die Umsetzung der Sollkonzeption....23
Tabelle 6: Zusammenfassung qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung....24
Tabelle 7: Erläuterung der SMART-Methode....32
Tabelle 8: Handlungsfelder und Ziele der IT-Strategie....34
Tabelle 9: Erläuterung der Finanzierungsvarianten der IT-Strategie....35
Tabelle 10: Zusammenfassung der IT-Card zum Stand Dezember 2015....37
Tabelle 11: Übersicht Ergebnisse aus der Projektdokumentationsanalyse....50
Tabelle 12: Einschätzung des Gutachters zur Verteilung der VZÄ und externen Kräfte....67
Tabelle 13: Einschätzung des Gutachters zum Abbau des Vorhabensstaus....68
Tabelle 14: Von den Referaten und Eigenbetrieben genutzte Anwendungen....118
Tabelle 15: Anwendungen mit Nutzerzahlen....119
Tabelle 16: Anzahl der Standard-Infrastrukturelemente....119
Tabelle 17: Lebensdauer von Anwendungen und Infrastruktur....125
Tabelle 18: Einschätzung zu MIT-KonkreT....138
Tabelle 19: Hardwareprobleme....140
Tabelle 20: Probleme bei der Nutzung von Bürosoftware....141
Tabelle 21: Probleme bei der Nutzung von Fachverfahren....141
Tabelle 22: Hindernisse bei der Erstellung von Problemmeldungen....141
Tabelle 23: Problembereiche der 3 Häuserstruktur....142
Tabelle 24: Gesamtübersicht der Maßnahmen und Empfehlungen....149
Tabelle 25: Übersicht Handlungsfelder....157
Tabelle 26: Priorisierung der Vorhaben....175
Tabelle 27: Aspekte des IT-Performance Managements....190
Tabelle 28: Ziele der Kennzahlenbereiche....206
Tabelle 29: Plan zur IT-Card....207
Tabelle 30: Aufteilung der Referate auf die Kundencenter....234
Tabelle 31: Funktionen Kundencenter (Non-SAP)....235
Tabelle 32: Funktionen Kundecenter (SAP)....236
Tabelle 33: Rollen mit Schnittstelle zur IT....237

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Tabelle 34: Funktionen Support....240
Tabelle 35: Funktionen Infrastruktur- und Basisservices....241
Tabelle 36: Querschnittsfunktionen....244
Tabelle 37: Aufteilung der Verantwortung zwischen den Fachreferaten (FR), Eigenbetrieben (EB) und dem IT-Referat (IT)....260
Tabelle 38: Übersicht neu einzurichtender Stellen....269
Tabelle 39: Qualitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Umsetzungsprojekte....270
Tabelle 40: Projektsteckbrief Programm Management....273
Tabelle 41: Umsetzungsprojekt Architektur und Client....277
Tabelle 42: Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement....279
Tabelle 43: Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge....280
Tabelle 44: Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement....282
Tabelle 45: Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung....283
Tabelle 46: Umsetzungsprojekt IT-Performance Management....285
Tabelle 47: Umsetzungsprojekt IT-Card und IT-Strategie....287
Tabelle 48: Umsetzungsprojekt IT-Personal....289
Tabelle 49: Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT....291
Tabelle 50: Umsetzungsprojekt Finanzen....292
Tabelle 51: Umsetzungsprojekt Veränderungsmanagement....294
Tabelle 52: Ziele des Veränderungsprogramms entsprechend der Objekte....297
Tabelle 53: Istzustand, Sollzustand und Ziele der Veränderung....301
Tabelle 54: Stakeholder der LHM....302
Tabelle 55: Rollen im Veränderungsprozess....303
Tabelle 56: Bewertungsskala Einstellung / Einfluss....304
Tabelle 57: Einstellung und Einfluss der Stakeholder....305
Tabelle 58: Bewertungsskala Betroffenheit....305
Tabelle 59: Betroffenheit der Stakeholder....306
Tabelle 60: Bewertungsskala Change-Impact-Analyse....307
Tabelle 61: Auswirkungen der Umsetzungsprojekte auf Prozesse, Systeme, Menschen....307
Tabelle 62: Kommunikationsplan....309
Tabelle 63: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt Architektur und Client....312
Tabelle 64: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement....313
Tabelle 65: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge 314
Tabelle 66: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt IT-LM und IT-PM....315
Tabelle 67: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung....316

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Tabelle 68: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt IT-Performance Management..317
Tabelle 69: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt IT-Card und IT-Strategie.....318
Tabelle 70: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt IT-Personal.....319
Tabelle 71: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT....321
Tabelle 72: Veränderungsmaßnahmen Umsetzungsprojekt Finanzen.....321
Tabelle 73: Kommunikationsplan für den Zeitraum August-Dezember 2016.....322
Tabelle 74: Risikoliste Umsetzungsprojekte.....327
Tabelle 75: Kriterien Reifegradbewertung.....333
Tabelle 76: Bewertung Strategisches Management der Geschäftsbeziehungen.....334
Tabelle 77: Bewertung Operatives Management der Geschäftsbeziehungen.....335
Tabelle 78: Bewertung strategische Ausrichtung der IT.....336
Tabelle 79: Bewertung Architektur- und Informationsmanagement.....337
Tabelle 80: Bewertung Initiierung von Projekten und Programmen.....338
Tabelle 81: Bewertung Projektmanagement.....338
Tabelle 82: Bewertung Entwicklung.....339
Tabelle 83: Bewertung Einführung von IT-Services.....340
Tabelle 84: Bewertung Management der IT-Services.....341
Tabelle 85: Bewertung Integration von IT-Services in das Serviceportfolio.....342
Tabelle 86: Bewertung Betrieb der IT-Services.....344
Tabelle 87: Bewertung Vertrags- und Lizenzmanagement.....344
Tabelle 88: Bewertung Management und Controlling.....345
Tabelle 89: Bewertung IT-Sicherheits- und Risikomanagement.....346
Tabelle 90: Bewertung IT-Finanzmanagement.....347
Tabelle 91: Bewertung Management der IT-Schaffenden.....348
Tabelle 92: Bewertung strategisches Management der Dienstleister.....348
Tabelle 93: Bewertung operatives Management der Dienstleister.....349
Tabelle 94: Gremium nach ITOM.....355
Tabelle 95: Geschätzte Gesamtkosten.....371
Tabelle 96: Einmalige Umsetzungskosten pro Projekt.....374
Tabelle 97: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt Architektur und Client.....379
Tabelle 98: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt IT-Sicherheitsmanagement.....382
Tabelle 99: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt Kompetenzen und Werkzeuge.....387
Tabelle 100: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt IT-Lösungsmanagement & IT-Projektmanagement.....391
Tabelle 101: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt IT-Vorhabensplanung.....395

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Tabelle 102: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt IT-Performance Management.....400
Tabelle 103: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt IT-Card und IT-Strategie.....404
Tabelle 104: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt IT-Personal.....407
Tabelle 105: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt Organisationsstruktur der IT.....412
Tabelle 106: Qualitative WiBe Umsetzungsprojekt Finanzen.....417
Tabelle 107: Übersicht Abhängigkeiten der Maßnahmen.....418
Tabelle 108: Übersicht über empfohlene Maßnahmen inkl. Zuordnung zu den Arbeitspaketen und Umsetzungsprojekten.....429
Tabelle 109: Glossar.....442

9.9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektorganisation.....10
Abbildung 2: Vorgehensmodell.....11
Abbildung 3: Organisationsstruktur des Programms.....16
Abbildung 4: Zusammenfassung Projektplan für das Programm.....16
Abbildung 5: Strategieentwicklungsprozess.....31
Abbildung 6: Vorgehensweise zur Strategieentwicklung.....32
Abbildung 7: Prozess der Vorhabensplanung.....43
Abbildung 8: Zeitlicher Ablauf der IT-Vorhabensplanung für 2017.....44
Abbildung 9: Prozess des IT-Lösungsmanagements.....46
Abbildung 10: Entwicklung der IT-Schaffenden in VZÄ 2010 -015.....63
Abbildung 11: Veränderungen IT-Schaffende in den Referats-dIKAs 2010 bis 2015.....64
Abbildung 12: Entwicklung des Stellenbesetzungsgrads in den 3 Häusern.....64
Abbildung 13: Entwicklung des Stellenbesetzungsgrads in den 3 Häusern.....65
Abbildung 14: Entwicklung der Gesamtbeschäftigten- und Einwohnerzahl der LHM.....69
Abbildung 15: Zahl der Bezieher Arbeitsmarktzulage im IT-Bereich.....70
Abbildung 16: Zahl der Bezieher IT-Fachkräftezulage.....70
Abbildung 17: Zahl IT-Stellen mit IST-Bewertung „AT“.....70
Abbildung 18: Zahl IT-Schaffende mit der Einreihung „AT“.....70
Abbildung 19: IT-Rollenmodell und -Stellenbeschreibungen bei der LHM.....73
Abbildung 20: IT-Fortbildungsangebot.....77
Abbildung 21: IT-Fachkarrieren.....78
Abbildung 22: Auszug Produkthaushalt LHM – Direktorium.....89
Abbildung 23: Auszug Preismodell 1.0 (wird aktuell zu Preismodell 2.0 überarbeitet).....93
Abbildung 24: Werteflüsse Preismodell 1.0.....94

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Abbildung 25: Gremien und Entscheidungsstrukturen....99
Abbildung 26: Internetauftritt LHM....102
Abbildung 27: Auftritt des IT-Beauftragten....102
Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Haushalts- und Vorhabensplanung....105
Abbildung 29: Zeitplan und Tätigkeiten der Vorhabensplanung....106
Abbildung 30: Kategorien der Service-Preise....110
Abbildung 31: Die Prozesse der Kategorisierung....110
Abbildung 32: Baukasten für Services....111
Abbildung 33: Grobkonzept Kostenzuordnung....112
Abbildung 34: Grafische Darstellung zur Auswertung der Freitextkommentare....139
Abbildung 35: IT-Servicemodell....153
Abbildung 36: Einsatz von Architekturen zur Entwicklung des IT-Serviceortfolios....155
Abbildung 37: Basiskonfiguration....161
Abbildung 38: Entscheidungsbaum für Anwendungsbereitstellung....161
Abbildung 39: Beispielschablone zur Abbildung der Prozesszuständigkeiten und Rollen anhand einer RACI-Matrix (einstufige Serviceerbringung)....169
Abbildung 40: Bewertungsmatrix risikobasierter Testansatz....178
Abbildung 41: Matrix zur Differenzierung der IT-Services....192
Abbildung 42: Priorisierung anhand der Wertschöpfung....199
Abbildung 43: Struktur Servicekatalog....203
Abbildung 44: Anwendungsfelder des Kompetenzmanagement....214
Abbildung 45: Szenario 1 – Punktuelle Verbesserung unter Beibehaltung des bestehenden 3 Häusermodells....223
Abbildung 46: Szenario 2 – IT-Referat für zentrale IT-Leistungen (it@M und STRAC)....223
Abbildung 47: Szenario 3 – IT-Referat für die gesamte IT der LHM (dIKAs, it@M & STRAC) 224
Abbildung 48: Bewertung der Szenarien....225
Abbildung 49: IT-Prozessschnittstellen Szenario 0....227
Abbildung 50: IT-Prozessschnittstellen Szenario 1....229
Abbildung 51: IT-Prozessschnittstellen Szenario 2....230
Abbildung 52: IT-Prozessschnittstellen Szenario 3....232
Abbildung 53: IT-Betriebsmodell....233
Abbildung 54: Organigramm IT-Referat....246
Abbildung 55: Wirkungsbereiche der Boards und Gremien....248
Abbildung 56: Wirkungsbereiche und Zusammenspiel der Boards- und Gremien....249
Abbildung 57: IT-Board....249

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Abbildung 58: Portfolio & Program Governance Committee....250
Abbildung 59: Project Governance Committee....250
Abbildung 60: Architecture & Innovation Board....251
Abbildung 61: Change Approval Board....251
Abbildung 62: IT-Services Committee....252
Abbildung 63: Assurance, Compliance Security Board....252
Abbildung 64: Supplier Relationship Board....253
Abbildung 65: Wichtigsten Aufgabenübergänge....254
Abbildung 66: Stellenverteilung IT-Referat....255
Abbildung 67: Struktur IT-Budget....261
Abbildung 68: Organisationsstruktur des Programms....271
Abbildung 69: Projektplan für das Programm....274
Abbildung 70: Phasen des Veränderungsprozesses....296
Abbildung 71: Phase Initialisierung....296
Abbildung 72: Phase Konzipierung....303
Abbildung 73: Phase Mobilisierung....308
Abbildung 74: Phase Umsetzung....308
Abbildung 75: Phase Verstetigung....308
Abbildung 76: Kommunikation im Veränderungsprozess....309
Abbildung 77: Change Kurve....310
Abbildung 78: Kommunikationsinstrumente....310
Abbildung 79: Commitment-Kurve....311
Abbildung 80: Rollen in der Commitment-Kurve....311
Abbildung 81: Entwicklung zu einer leistungsfähigen LHM IT....329
Abbildung 82: Funktionen IT-Betriebsmodell....331
Abbildung 83: Gesamtergebnis der Reifegradbewertung....350
Abbildung 84: Gesamtbewertung Ausrichtung von Business an IT....351
Abbildung 85: Gesamtbewertung Entwicklung, Einführung und Betrieb von IT-Services....352
Abbildung 86: Gesamtbewertung IT-Governance und IT-Kennzahlen....354
Abbildung 87: Gesamtbewertung Management der IT....356
Abbildung 88: Gesamtbewertung Einsatz von Werkzeugen....357
Abbildung 89: Zuordnung der empfohlenen Maßnahmen zu den Defiziten aus der Reifegradbewertung....430
Abbildung 90: Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden mit der IT....431
Abbildung 91: Ansehen von STRAC und it@M bei den Anwendern....431

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

Abbildung 92: Probleme, die Mitarbeitende bei der täglichen Arbeit beeinträchtigen.....432
Abbildung 93: Aufteilung der eingesetzten Betriebssysteme.....432
Abbildung 94: Laufzeit der Betriebssysteme.....433
Abbildung 95: Probleme bei Anwendungen.....433
Abbildung 96: Zufriedenheit der IT-Anwender mit den Leistungen aus der IT vor Ort.....434
Abbildung 97: Zufriedenheit mit den Leistungen und Zusammenarbeit der Mitarbeitenden aus der IT in IT-Projekten / IT-Vorhaben der IT-Anwender.....434
Abbildung 98: Ansehen der IT vor Ort bei den IT-Anwendern.....435
Abbildung 99: Bewertung des 3 Häusermodells durch die IT-Anwender.....435
Abbildung 100: IT-Anwender Zufriedenheit mit STRAC.....436
Abbildung 101: Probleme von IT-Anwender und IT-Schaffenden mit der IT.....436
Abbildung 102: Probleme der IT-Anwender und IT-Schaffende beim Datenaustausch.....437
Abbildung 103: Zufriedenheit der IT-Schaffenden und IT-Anwender mit den Fachverfahren 437
Abbildung 104: Zufriedenheit der IT-Schaffenden mit den Leistungen ihrer Ansprechpartner mit den anderen Häusern der IT.....438
Abbildung 105: Ansehen der IT-Häuser bei den IT-Schaffenden.....438
Abbildung 106: Gründe aus denen Probleme nicht gemeldet wurden.....439

9.10 Abschlussbemerkung

Der Gutachter weist darauf hin, dass es sich bei der empfohlenen Organisationsform für die IT der LHM um keine Rechts- oder Steuerberatung handelt. Das empfohlene IT Referat wurde ausschließlich aus der IT-Perspektive betrachtet.

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.

9.11 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

Copyright © 2016 Accenture All Rights Reserved.