



Ergänzung zum Externen IT Gutachten

Untersuchung der IT der Landeshauptstadt München (LHM)

Die Verteilung erfolgt vorbehaltlich der Freigabe durch den Steuerkreis

1 Einleitung.....	4
2 Vertiefung des Szenarios „Steuerungsreferat mit IT-Servicegesellschaft (GmbH)“.....	5
2.1 Betriebsmodell und Aufgabenverteilung.....	6
2.2 Steuerungsmöglichkeit für den Stadtrat.....	10
2.3 Integration der IT des Referats für Bildung und Sport.....	10
2.4 Rechtsgrundlage und rechtlicher Status einer IT-Servicegesellschaft (GmbH).....	11
2.5 Organe der IT-Servicegesellschaft.....	12
2.6 Beteiligungssteuerung durch das IT-Referat.....	13
2.7 Vergaberechtliche Aspekte.....	13
2.8 Assets und Verträge.....	13
2.9 Umsatzsteuerliche Organschaft.....	14
2.10 Dienst- und arbeitsrechtliche Stellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	14
2.10.1 Informationen zum für die GmbH geltenden Tarifrecht.....	14
2.10.2 Überleitungstarifvertrag (PÜTV).....	15
2.10.3 Betriebsübergang.....	15
2.10.4 Übergang von Tarifbeschäftigten.....	15
2.10.5 Übergang von Beamten.....	16
2.10.6 Stellungnahme des POR aus dem MIT-Konkret Beschluss zum Thema Personal bei zentralen Dienstleister (damals bezogen auf AöR).....	17
2.10.7 Personalgewinnung.....	17
2.10.8 Stellungnahme der SKA zu den finanztechnische Folgen der Gründung einer IT-Servicegesellschaft (GmbH).....	17
3 Darstellung des Szenarios „IT-Amt mit Eigenbetrieb und integrierten dIKAs“.....	18
4 Bewertung der neuen Szenarien gegenüber dem im IT-Gutachten vorgeschlagenen Szenario.....	20
4.1 Bewertung Szenario „IT-Referat“.....	21
4.2 Bewertung Szenario „Steuerungsreferat mit IT-Servicegesellschaft“.....	22
4.3 Bewertung Szenario „IT-Amt mit Eigenbetrieb und integrierten dIKAs“.....	25
5 Prognose der potenziellen Lizenzkosten eines Clients auf Basis des Microsoft Betriebssystems....	27
6 Grundlagen zur Kalkulation der Kosten für die Umsetzungsprojekte.....	29
7 Ergänzendes Fazit und Empfehlungen.....	45
7.1 Empfehlung zur Wahl der Organisationsstruktur.....	45
7.2 Empfehlung zur Client Architektur.....	46
7.3 Empfehlung zum Einsatz von LibreOffice und Microsoft Office.....	48
8 Anhang.....	50
8.1 Stellungnahme des POR zur Möglichkeit dem Eigenbetrieb it@M den Status eines homogenen Bereichs für die Verantwortung der Personalverwaltung zuzugestehen.....	50
8.2 Stellungnahme des POR zur möglichen Erweiterung der Kompetenzen zur Personalgewinnung im Eigenbetrieb it@M.....	51



---

8.3 Informationen über die Lösungen zur virtualisierten Bereitstellung von Anwendungen.....	54
9 Glossar.....	57
9.1 Tabellenverzeichnis.....	60
9.2 Abbildungsverzeichnis.....	60
9.3 Abschlussbemerkung.....	60
9.4 Ansprechpartner.....	61

## 1 Einleitung

Nach Abschluss der Erstellung des Gutachtens und dessen Übergabe im August 2016 hatten die Referate und Eigenbetriebe die Möglichkeit, Stellungnahmen zur den Inhalten des Gutachtens zu geben. Der Gutachter hat auf Stellungnahmen, die sich auf die Inhalte des Gutachtens bezogen geantwortet. Die Stellungnahmen und Antworten wurden in die Beschlussvorlage aufgenommen.

Darüber hinaus wurde das Gutachten in einzelnen Terminen mit den Fraktionen und der IT-Kommission vorgestellt.

Im Rahmen der Vorstellung vor der IT-Kommission wurde ein zusätzliches Szenario diskutiert, die Ausgliederung der IT in eine Service Gesellschaft in Verbindung mit der Gründung eines IT-Referats, welches die Steuerung der IT und damit auch der Service Gesellschaft aus einer Hand verantwortet. Für die Sitzung des Verwaltungs- und Personalausschuss (VPA) am 9. November 2016 wurde dieses Szenario in einer Tischvorlage beschrieben.

Im VPA wurde ein Änderungsantrag von DIE LINKE eingereicht, mit einem alternativen Szenario unter Beibehaltung des Eigenbetriebs und Schaffung eines IT-Amtes angehängt am Direktorium. Des weiteren wurden Vertiefungen zum in der Tischvorlage beschriebenen Szenario und zu einzelnen Themen des Gutachtens gewünscht.

Die Entscheidung wurde qualifiziert auf den Januar vertagt und der Gutachter erhielt den Auftrag zur Ergänzung des Gutachtens in den folgenden Punkten:

- Vertiefung des Szenarios „Steuerungsreferat mit IT-Servicegesellschaft (GmbH)“
- Darstellung des Szenarios „IT-Amt mit it@M und integrierten dIKAs“ aus dem Antrag von Fr. Wolf, „Die Linke“
- Bewertung der neuen Szenarien gegenüber dem im IT-Gutachten vorgeschlagenen Szenario „IT-Referat für die gesamte IT der LHM“
- Prognose der potenziellen Lizenzkosten eines Clients auf Basis des Microsoft Betriebssystems bei unterschiedlicher Verbreitung (5.000 Stk., 10.000 Stk., Vollausrüstung)
- Darstellung von Details zur Grundlage der Kalkulation für die Kosten der Umsetzungsprojekte

Die folgenden Kapitel beinhalten die entsprechenden Ergänzungen zu dem im August 2016 übergebenen IT-Gutachten sowie zusätzliche Empfehlungen des Gutachters zu den behandelten Fragestellungen.

## 2 Vertiefung des Szenarios „Steuerungsreferat mit IT-Servicegesellschaft (GmbH)“

Aus der Sitzung des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 9. November 2016 erging der Auftrag an den Gutachter, das in der Sitzung der IT-Kommission vom 12. Oktober 2016 diskutierte Szenario „Steuerungsreferat mit IT-Servicegesellschaft (GmbH)“ vertieft zu untersuchen.

Das Szenario kann mit zwei Alternativen zur Organisation der Steuerung umgesetzt werden. Die Aufgaben sind identisch.

Alternative A:

Die Steuerung der GmbH liegt in der Verantwortung des Direktoriums (prinzipiell ist auch ein anderes Referat denkbar wie die SKA oder das POR).

- Die IT wird indirekt durch den OB (Beteiligungssteuerung durch das Direktorium) bzw. Referenten/in (bei Beteiligungssteuerung durch SKA oder POR) im Stadtrat vertreten. Zuständiges Gremium wäre somit der Verwaltungs- und Personalausschuss bzw. der Finanzausschuss.
- Innerhalb des Referats wird eine Einheit beauftragt, welche die Steuerung der GmbH verantwortet und die erforderlichen Steuerungsprozesse auf Seiten der Verwaltung als Schnittstelle zwischen GmbH und den Referaten und Eigenbetrieben ausführt.

Alternative B:

Die Steuerung der GmbH liegt in der Verantwortung eines neu gegründeten IT-Referats.

- Die IT wird direkt durch den IT-Referenten/in im Stadtrat vertreten. Zuständiges Gremium wäre der neu zu gründende IT-Ausschuss.
- Das IT-Referat ist die Einheit, welche die Steuerung der GmbH verantwortet und die erforderlichen Steuerungsprozesse auf Seiten der Verwaltung als Schnittstelle zwischen GmbH und den Referaten und Eigenbetrieben ausführt.

Für die weiteren Ausführungen wird die Umsetzung der Alternative B angenommen.

## 2.1 Betriebsmodell und Aufgabenverteilung

Eine Umsetzung dieses Szenarios führt zu folgendem Betriebsmodell für die IT der LHM.

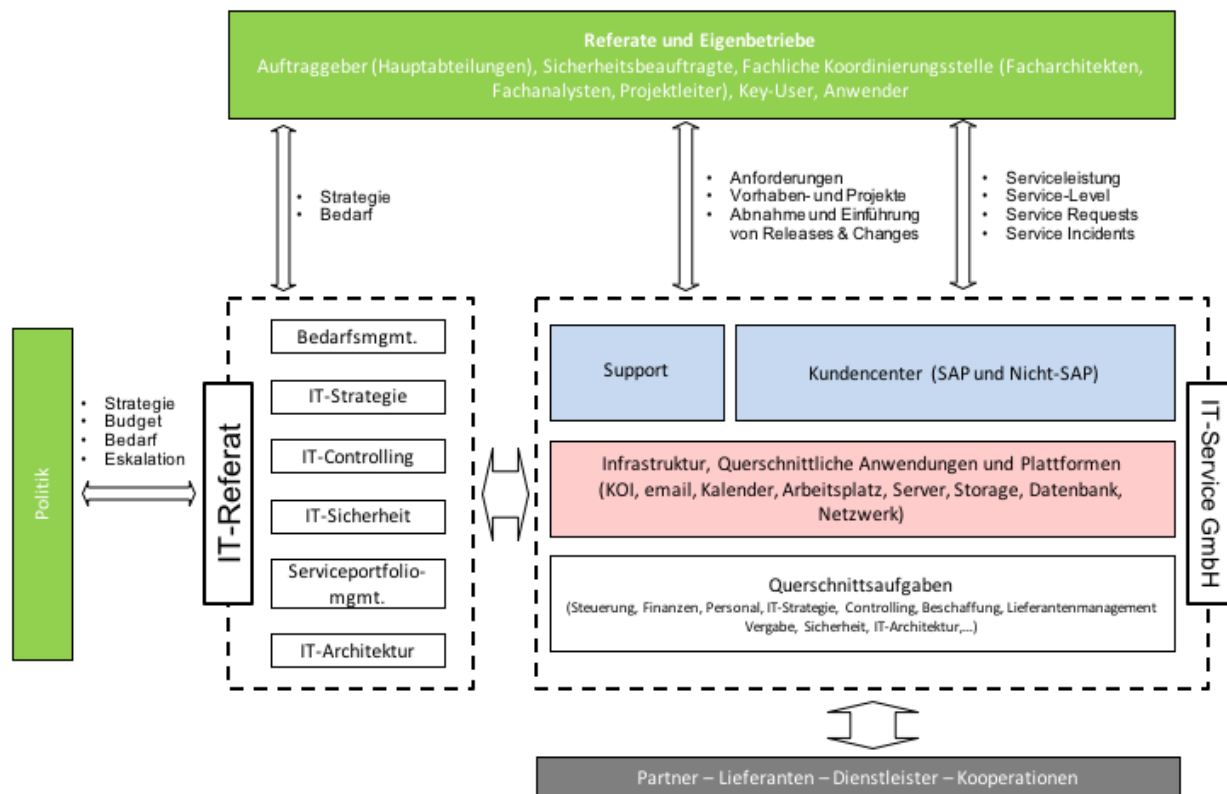


Abbildung 1: Betriebsmodell des Szenarios „Steuerungsreferat mit IT-Servicegesellschaft“

Die **Referate und Eigenbetriebe** verantworten die Geschäftsstrategie und melden ihren Bedarf zu neuen oder geänderten IT-Services an das IT-Referat. Bedarfsmeldungen werden wie im Gutachten unter ITVH-M1 beschrieben durch den Prozess der Vorhabensplanung behandelt, den das IT-Referat verantwortet.

Die Umsetzung der IT-Services erfolgt in Form von Projekten über den Prozess IT-Lösungsmanagement durch die IT-Servicegesellschaft in Zusammenarbeit mit den Referaten und Eigenbetrieben. Diese stellen ihre fachliche Anforderungen und beschreiben sie detailliert in fachlichen Konzepten. Sie begleiten die Arbeiten bis zur Fertigstellung und nehmen im Laufe des Prozesses die relevanten Produkte und Ergebnisse ab, bis schließlich die neuen oder geänderten IT-Services in Form von Releases oder Changes durch die IT-Servicegesellschaft eingeführt sind. Diese Aufgaben übernehmen Facharchitekten, Fachanalysten, Projektleiter und Key User in den Referaten und Eigenbetrieben. Über die anschließende Leistungen im laufenden Betrieb werden Servicevereinbarungen (SLAs) zwischen den Referaten und Eigenbetrieben und der IT-Servicegesellschaft abgeschlossen.

Im laufenden Betrieb erhalten die Referate und Eigenbetriebe Serviceleistungen entsprechend der vereinbarten SLAs. Sie nutzen die angebotenen IT-Services, stellen im vereinbarten Rahmen Anfragen (Service Requests), melden Störungen (Service Incidents) an die IT-Servicegesellschaft und unterstützen in ihrer Funktion als Anwender bei der Störungsbehebung.

Zur Wahrnehmung der Interessen der Referate und Eigenbetriebe wirken Vertreter der Referate und Eigenbetriebe in verschiedenen Gremien und Boards mit.

Für die Eigenbetriebe kann es mit Blick auf die Erfüllung der Aufgaben (z.B. der Einsatz von SAP Waste im AWM) und z.B. gesetzlichen Rahmenbedingungen (z.B. das IT-Sicherheitsgesetz) erforderlich sein, IT-Leistungen in eigener Verantwortung zu erbringen, die für die Referate von der IT-Servicegesellschaft geleistet werden.

Das **IT-Referat** verantwortet die strategische Steuerung für die gesamte IT der LHM sowie die operative Durchführung der Prozesse, die für Wahrnehmung dieser Steuerungsfunktion erforderlich sind (Bedarfsmanagement und Vorhabensplanung, IT- Strategie, IT-Controlling, IT-Sicherheit, Serviceportfoliomanagement, IT-Architektur). Es nimmt die Bedarfsmeldungen und strategischen Initiativen der Referate und Eigenbetriebe sowie von der Politik entgegen, sorgt für eine stadtweite bzw. Referats übergreifende Abstimmung relevanter Bedarfe, initiiert die entsprechenden Priorisierungs- und Planungsprozesse und sorgt für die Lösung von entstehenden Konflikten unter Einbeziehung der betroffenen Referate und Eigenbetriebe sowie der IT-Servicegesellschaft in der Rolle des Leistungserbringers. Das IT-Referat agiert als Fachreferat für die IT der LHM und ist in dieser Rolle auch Auftraggeber für stadtweite Projekte.

Mit der Entscheidung zur Umsetzung der IT-Services zur Erfüllung des Bedarfs, geht die Verantwortung an die IT-Servicegesellschaft über und das IT-Referat übernimmt im Wesentlichen Aufgaben der Kontrolle, Steuerung und im Rahmen der Eskalation. Inhaltlich greift das IT-Referat bei Entscheidungen ein, die sich übergreifend oder mit einem langfristigen Blick auf die Entwicklung LHM IT auswirken. Dies sind Fragen zur IT-Sicherheit, zur Ausgestaltung und Entwicklung der IT-Architektur sowie des IT-Serviceportfolios.

Das IT-Referat ist für die Arbeit der Gremien und Boards verantwortlich, welche zur Steuerung der IT-Strategie, IT-Architektur und des IT-Serviceportfolios erforderlich sind (IT-Board, Portfolio & Programme Governance Committee, Architecture & Innovation Board, Assurance, Compliance Security Committee).

Im IT-Referat arbeiten IT-Analysten, Controller, IT-Strategen und IT-Architekten. Diese Rollen sind auch in der IT-Servicegesellschaft vorhanden. Die IT-Architekten im IT-Referat verantworten stadtweite und übergreifende Architekturthemen (Unternehmensarchitektur/Enterprise Architecture) sowie die mittel und langfristige Planung der Entwicklung der IT-Services und Anwendungslandschaft. Sie arbeiten dabei eng mit den IT-Architekten der IT-Servicegesellschaft zusammen. Diese Zusammenarbeit geschieht nicht nur im Architecture & Innovation Board sondern auch auf operativen Ebene bei der Erstellung von entsprechenden Bebauungsplänen, Roadmaps und Konzepten. Je nachdem wie es sinnvoller ist, sind bei der Erstellung IT-Architekten von beiden Seiten beteiligt oder die eine Seite erstellt das Konzept und die andere führt die Qualitätssicherung durch.

Gegenüber der Politik informiert das IT-Referat regelmäßig zu inhaltlichen Fortschritten, Budgetfragen und auf der Ebene relevanten Problemen und Eskalationen.

Die **IT-Servicegesellschaft** verantwortet die Umsetzung, Bereitstellung und Aufrechterhaltung der IT-Services entsprechend der Servicevereinbarung. Sie stellt die erforderliche Infrastrukturen, Produkte, Skills und Personalkapazitäten in ausreichendem Umfang bereit und führt die definierten Prozesse im Zusammenspiel mit den Referaten, Eigenbetrieben und dem IT-Referat durch.

Für die Organisation der IT-Servicegesellschaft sind die im Gutachten in Kapitel 3.14.3 beschriebenen Organisationseinheiten weiterhin geeignet. Es müssen Anpassungen im Bereich der Querschnittsfunktionen vorgenommen werden, da ein Teil der Aufgaben beim IT-Referat liegt und es Aufgaben gibt, die von beiden Einheiten wahrgenommen werden:

- IT-Performance Management liegt beim IT-Referat
- IT-Sicherheits- und Risikomanagement verteilt sich auf IT-Referat und IT-Servicegesellschaft

- IT-Strategie verteilt sich auf IT-Referat und IT-Servicegesellschaft
- IT-Controlling verteilt sich auf IT-Referat und IT-Servicegesellschaft
- Vorhabens- und Projektportfoliomanagement liegt beim IT-Referat
- Enterprise Architecture Management verteilt sich auf IT-Referat und IT-Servicegesellschaft
- Serviceportfoliomanagement verteilt sich auf IT-Referat und IT-Servicegesellschaft
- Innovationsmanagement verteilt sich auf IT-Referat und IT-Servicegesellschaft
- Die Verantwortung für das IT-Budget der LHM liegt beim IT-Referat
- Beschlusswesen liegt beim IT-Referat
- Entscheidungen über Beschaffung und Vergabe verteilen sich auf IT-Referat und IT-Servicegesellschaft
- Compliance und Recht verteilt sich auf IT-Referat und IT-Servicegesellschaft

Die IT-Servicegesellschaft ist für die Arbeiten der Gremien und Boards verantwortlich, welche für die Planung, Umsetzung, Einführung und den Betrieb der IT-Services erforderlich sind (Project Governance Committee, Change Approval Board, IT Services Committee, Supplier Relationship Committee).

Die IT-Architekten in der IT-Servicegesellschaft verantworten technische Architekturthemen zur IT-Services, Anwendungen und Infrastruktur sowie die mittel und langfristige Planung der Entwicklung von technischen Plattformen und Lösungsplattformen. Sie arbeiten dabei eng mit den IT-Architekten des IT-Referats zusammen.

Die Aufteilung der Verantwortung für die IT auf das IT-Referat und die IT-Servicegesellschaft führt zu zusätzlichen Schnittstellen bei den Prozesse in den Bereichen der Servicestrategie und dem Servicedesign sowie zu mehr Parteien in den Boards und Gremien zur Steuerung der IT.

Die folgenden Abbildung zeigt die Beteiligung von Referaten, Eigenbetrieben, IT-Referat und IT-Servicegesellschaft an den IT-Prozessen. Die oberste Kennzeichnung mit breitem Rand zeigt an, dass die jeweilige Organisationseinheit die Verantwortung für den Prozess besitzt. Für Prozesse, die in der Verantwortung der IT-Servicegesellschaft liegen liefert die IT-Servicegesellschaft geeignete Informationen, sodass das IT-Referat seine Verantwortung zur Kontrolle der Leistungen wahrnehmen kann. Das IT-Referat übt diese Kontrolle mit Hilfe der Prozesse IT-Performance Management, IT-Sicherheitsmanagement und Risikomanagement aus.



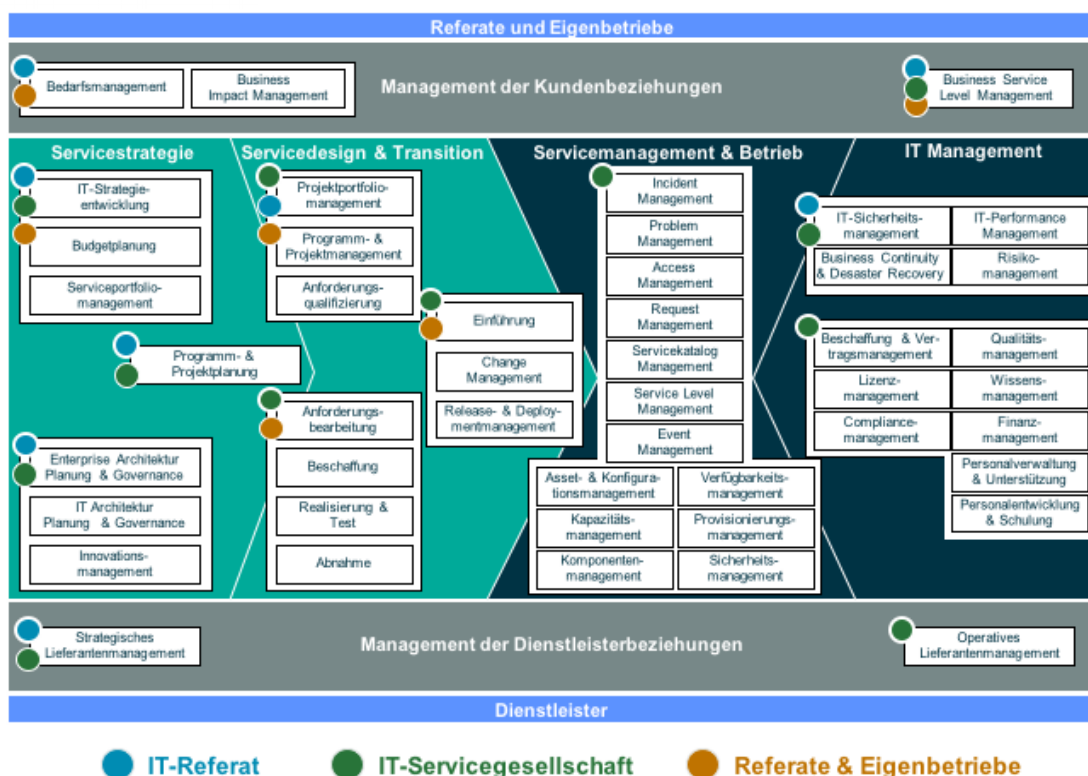


Abbildung 2: Beteiligung an den IT-Prozessen im Szenario „Steuerungsreferat mit IT-Servicegesellschaft“

Die Aufgaben und das Zusammenwirken der Boards und Gremien entspricht weiterhin den Beschreibungen im Gutachten in Kapitel 3.14.4. Die im Gutachten empfohlenen Teilnehmer müssen mit Blick auf die Beteiligung von IT-Referat und IT-Servicegesellschaft angepasst werden. Die Boards und Gremien unter der Leitung des IT-Referenten/in müssen die Leitung der IT-Servicegesellschaft einbeziehen. Die Gremien mit Beteiligung von IT-Architekten und Projektleitern müssen die entsprechenden Teilnehmer aus IT-Referat und IT-Servicegesellschaft umfassen.

Die folgende Abbildung zeigt die Beteiligung von Referaten, Eigenbetrieben, IT-Referat und IT-Servicegesellschaft an den Boards und Gremien.

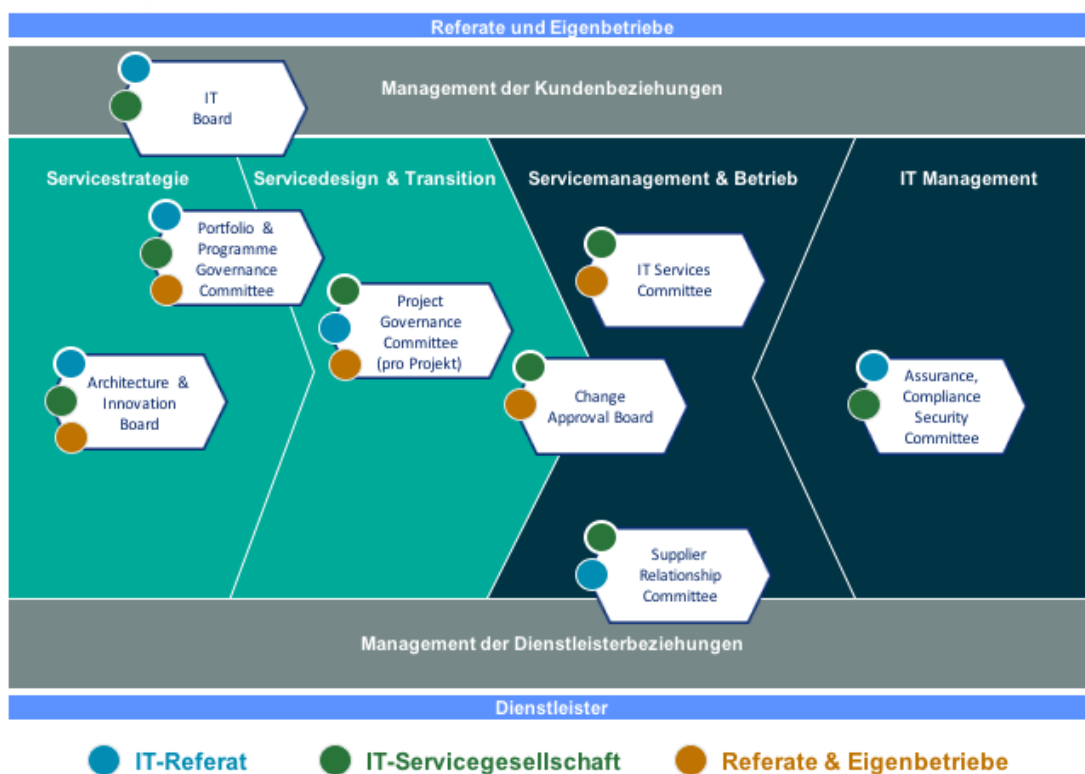


Abbildung 3: Boards und Gremien im Szenario „Steuerungsreferat mit IT-Servicegesellschaft“

## 2.2 Steuerungsmöglichkeit für den Stadtrat

Wie im Gutachten unter der Maßnahme ITFIN-M3 beschrieben sollte ein IT-Ausschuss für die Fachaufgabe IT gegründet werden.

Die Priorisierung von Vorhaben/Projekten erfolgt durch das IT-Referat zusammen mit den Referaten und Eigenbetrieben. Der IT-Ausschuss wird regelmäßig über die Ergebnisse informiert und fungiert als Eskalationsstufe. Darüberhinaus ermöglichen die im Gutachten unter ITFIN-M2 und ITFIN-M3 beschriebenen Maßnahmen dem Stadtrat die Steuerung über strategische Ziele, Budgetzuordnung und Entscheidungen bei relevanten Vorhaben und Projekten.

## 2.3 Integration der IT des Referats für Bildung und Sport

Die Übertragung der Verantwortung für die Verwaltungs- und der pädagogische IT des Referats für Bildung und Sport (RBS) auf das IT-Referat und die IT-Servicegesellschaft ist mit den beschriebenen Organisationsstrukturen grundsätzlich möglich.

Aufgrund der stark unterschiedlichen Anforderungen von Verwaltungs-IT und pädagogischer IT (heterogene Anforderungen der unterschiedlichen Bildungseinrichtungen, unterrichtsbezogene Spezialsoftware, lokale Labornetze) sollte im IT-Referat ein eigenständiger Bereich eingerichtet werden, welche sich im Schwerpunkt mit der strategischen Ausrichtung, dem Bedarf und dem Serviceportfolio der pädagogischen IT aber auch den den möglichen Synergien mit der Verwaltungs-IT befasst.

In der IT-Servicegesellschaft sollte die Betreuung der Verwaltungs-IT entsprechend dem erforderlichen Mengengerüst durch eines der vorgesehenen Kundencenter oder durch ein eigenes Kundencenter „RBS Verwaltungs-IT“ übernommen werden. Für die Unterstützung der pädagogischen IT sollte ein eigenes Kundencenter eingerichtet werden.

Die Organisationseinheit „Support“ in der IT-Servicegesellschaft kann erweitert werden, um die Servicedesk Aufgaben und die lokale Betreuung der Verwaltungs-IT zu leisten. Für die pädagogische IT sollte in der Organisationseinheit „Support“ eine separate Gruppe mit den Funktionen Service Desk und vor Ort Unterstützung eingerichtet werden. So ist ein Austausch von Wissen und der Nutzen von freien Kapazitäten möglich (Überlauf zwischen dem stadtweit einheitlichen „Service Desk Verwaltungs-IT“ und dem „Service Desk pädagogische IT“). Die übrigen Organisationseinheiten (Infrastruktur, querschnittliche Anwendungen, Plattformen, Querschnittsaufgaben) sollten die Aufgaben für die IT des RBS mit entsprechender Erweiterung des Personal übernehmen.

Vor der Integration der Verwaltungs- und pädagogischen IT im RBS in die IT-Servicegesellschaft sollten die im entsprechenden Gutachten <sup>1</sup> beschriebenen Maßnahmen soweit umgesetzt sein und Wirkung zeigen, dass keine Nachteile beim Aufbau und im operativen Geschäft der IT-Servicegesellschaft entstehen. Da zu erwarten ist, dass Verbesserungen bei der pädagogischen IT des RBS mehr Zeit erfordern, sollte eine zweistufige Übernahmen geplant werden, bei der die Verwaltungs-IT früher (z. B. schon mit Gründung der IT-Servicegesellschaft) integriert und die pädagogische IT zu einem späteren Zeitpunkt integriert wird. Bei der Umsetzung der Verbesserungen der RBS IT sollten Synergien mit dem Aufbau von IT-Referat und IT-Servicegesellschaft genutzt werden. Steuerungsprozesse und unterstützende Werkzeuge für die Zusammenarbeit von IT-Referat und IT-Servicegesellschaft werden ähnlich sein wie zwischen RBS und externem Dienstleister.

Im Übergang könnte die Leistungserbringung für die RBS IT mit einem externen Dienstleister weitergeführt werden. Teile der Leistung können Organisationseinheiten der IT-Servicegesellschaft übernehmen und das RBS Kundencenter steuert die verbleibenden Leistungen des Dienstleisters mit den etablierten Prozessen und Strukturen. Die Leistungen des externen Dienstleisters können sukzessive in die eigene Verantwortung zurückgeführt werden mit wachsendem Anteil beim RBS Kundencenter und den übrigen Organisationseinheiten. Wenn die Integration zu früh erfolgt, so besteht ein hohes Risiko, dass die Leistungsfähigkeit der IT-Servicegesellschaft nicht ausreicht, um die Anforderungen des RBS zu erfüllen und sich daraus auch Auswirkungen für die übrigen Referate und Eigenbetriebe ergeben.

## 2.4 Rechtsgrundlage und rechtlicher Status einer IT-Servicegesellschaft (GmbH)

Eine IT-Servicegesellschaft in Form einer GmbH wäre im Gegensatz zum derzeit existierenden Eigenbetrieb nicht nur organisatorisch sondern auch rechtlich selbständig.

- Die Gemeinde kann gem. Art. 86 Gemeindeordnung (GO) Unternehmen außerhalb ihrer allgemeinen Verwaltung in den Rechtsformen
  - des Eigenbetriebs,
  - des selbständigen Kommunalunternehmens oder
  - der Rechtsform des Privatrechts gründen.
- Gem. Art. 87 Abs. 1 GO darf die Gemeinde Unternehmen der vorgenannten Art nur errichten, übernehmen oder wesentlich erweitern, wenn
  1. ein öffentlicher Zweck das Unternehmen erfordert,
  2. das Unternehmen nach Art und Umfang in einem angemessenen Verhältnis zur Leistungsfähigkeit der Gemeinde steht,
  3. bei einem Tätigwerden außerhalb der kommunalen Daseinsvorsorge der Zweck nicht ebenso gut und wirtschaftlich durch einen anderen erfüllt wird oder werden kann.

<sup>1</sup> Externes Gutachten zu Optimierungsmöglichkeiten von Strukturen und Prozessen für das Zentrum für Informationstechnologie im Bildungsbereich (ZIB) - OrgaZIB

- Unternehmen der Gemeinde die an dem vom Wettbewerb beherrschten Wirtschaftsleben mit dem Ziel der Gewinnerzielung teilnehmen, entsprechen nicht dem geforderten öffentlichen Zweck (Art. 87 Abs. 1 Satz 2 GO).

Die GmbH ist eine Handelsgesellschaft, die nach § 1 GmbHG zu jedem gesetzlich zulässigen, Zweck gegründet werden kann. Die GmbH kann für wirtschaftliche und nicht wirtschaftliche Bereiche Verwendung finden. Der Gegenstand des Unternehmens ergibt sich aus dem Gesellschaftsvertrag (vgl. § 3 Abs. 1 Nr. 2 GmbHG).

Gem. Art. 92 Abs. 1 GO sind gemeindliche Unternehmen in Privatrechtsform nur zulässig, wenn

1. im Gesellschaftsvertrag sichergestellt ist, dass das Unternehmen den öffentlichen Zweck erfüllt,
2. die Gemeinde angemessenen Einfluss im Aufsichtsrat oder einem entsprechenden Überwachungsgremium erhält und
3. die Haftung der Gemeinde auf einen bestimmten Betrag begrenzt wird; die Rechtsaufsichtsbehörde kann von der Haftungsbegrenzung befreien.

## 2.5 Organe der IT-Servicegesellschaft

### Geschäftsführung

Die Geschäftsführung leitet das Unternehmen grundsätzlich eigenverantwortlich und vertritt die Gesellschaft nach außen. Im Innenverhältnis zum Aufsichtsrat sind Eingrenzungen möglich. Es besteht ein Weisungsrecht der Gesellschafterin, das durch den Oberbürgermeister als Vertreter der Gesellschafterin wahrgenommen wird.

Eine möglichen Lösung der Umsatzsteuerproblematik durch eine umsatzsteuerliche Organschaft ist die organisatorischen Eingliederung in Form einer personellen Verflechtung zwischen Stadt und GmbH. Nach dem neuen Umsatzsteuerrecht kann die Verflechtung geschaffen werden, indem die Geschäftsführung der GmbH durch einen leitenden Mitarbeiter/eine leitende Mitarbeiterin der LHM wahrgenommen wird. Das operative Weisungsrecht gegenüber der Geschäftsführung wäre somit niederschwelliger als es bei einer GmbH mit unabhängiger Geschäftsführung wäre, das Risiko einer Übersteuerung wäre größer.<sup>2</sup>

### Aufsichtsrat (AR)

Da davon auszugehen ist, dass die IT-GmbH mehr als 500 Beschäftigte haben würde, ist nach §1 DrittelbG ein Aufsichtsrat zu bilden. Ein Drittel der Sitze im AR sind gemäß § 4 Abs. 1 DrittelbG mit Arbeitnehmervertretern zu besetzen. Die Anzahl der Sitze bestimmt die Satzung oder der Gesellschaftsvertrag.

Erst ab 2.000 Beschäftigte wäre nach dem MitbestG eine paritätische Besetzung aus Anteilseignern und Arbeitnehmern im AR vorgeschrieben.

Wird ein Aufsichtsrat gebildet, überwacht und kontrolliert er die Geschäftsführung und fasst Beschlüsse über bestimmte Arten von Geschäften, die seiner Zustimmung bedürfen, wie § 52 Abs.1 GmbHG iVm § 111 Abs.4 S.2 AktG und der Gesellschaftsvertrag dies vorsieht.

Die Wahl der Vertreter der Anteilseigner erfolgt durch das nach der jeweiligen Rechtsform des Unternehmens befugte Organ (Stadtrat).

<sup>2</sup> Die detaillierte Beschreibung findet sich in der Tischvorlage zum VPA vom 9. November 2015 in Kapitel 7 im Abschnitt zur Prüfung der umsatzsteuerlichen Organschaft Alternative 2.

Die Wahl der Arbeitnehmervertreter zum Aufsichtsrat erfolgt gemäß § 5 DrittelbG durch allgemeine, geheime, gleiche und unmittelbare Wahl aller zur Betriebsratswahl wahlberechtigten Arbeitnehmer. Das Wahlverfahren im einzelnen ist in der Wahlordnung zum DrittelbG vom 23.06.2004 geregelt.

### **Gesellschafterversammlung**

Die Gesellschafterversammlung besteht bei Gesellschaften, die zu 100 % Eigentum der LHM sind, ausschließlich aus dem Oberbürgermeister.

Sie fasst Beschlüsse über Unternehmenspolitik und hat umfassende Auskunfts- und Informationsrechte.

## **2.6 Beteiligungssteuerung durch das IT-Referat**

Die Beteiligungssteuerung bei der Landeshauptstadt München (LHM) ist derzeit dezentral organisiert. Die Gesellschaften sind den einzelnen Fachreferaten nach dem Prinzip der Fachnähe zugeordnet. Sie werden jeweils von dem Referat betreut, zu dessen fachlichen Aufgabenspektrum das Tätigkeitsfeld der Gesellschaft (ganz oder überwiegend) zugeordnet werden kann. Dieses Prinzip ist derzeit lediglich hinsichtlich der StKM GmbH (Stadtkämmerei) durchbrochen. Insofern würde die Beteiligungssteuerung einer IT-Servicegesellschaft durch ein neues IT-Referat (oder, falls es eine GmbH-Lösung ohne IT-Referat geben sollte, das für die IT zuständige Referat) dem Zuordnungsprinzip bei der LHM entsprechen.

Die Beteiligungssteuerung setzt sich nach dem gängigen Verständnis der Steuerung kommunaler Gesellschaften aus den drei Säulen Beteiligungsverwaltung, Mandatsbetreuung sowie strategisches und operatives Controlling zusammen.

Unter Beteiligungsverwaltung wird die Ausübung der Gesellschafterrolle mit allen rechtlichen Implikationen verstanden. Mit der Mandatsbetreuung unterstützt die Verwaltung die von der Stadt entsandten Aufsichtsratsmitglieder bei ihrer Arbeit.

Das Beteiligungscontrolling umfasst das Finanz- und das Leistungscontrolling. Neben den für ein ordnungsgemäßes Controlling erforderlichen fortlaufenden Analysen ist bei der LHM ein regelmäßiges Berichtswesen an den Stadtrat etabliert, das auch für eine IT-GmbH gelten würde.

Die Rolle der Beteiligungssteuerung sollte deutlich benannt und grundsätzlich getrennt von anderen Aufgaben des IT-Referats betrachtet werden. Die Bezeichnung des IT-Referats als Betreuungsreferat ergibt sich nach den etablierten städtischen Regularien und Usancen allein aus der Rolle „Eigentümerin“.

## **2.7 Vergaberechtliche Aspekte**

Eine IT-Servicegesellschaft (GmbH) wäre uneingeschränkt an das öffentliche Vergaberecht mit den einschlägigen Schwellenwerten gebunden.

Die LHM kann lt. EuGH-Rechtsprechung ihre IT-Leistungen nur dann ohne Ausschreibung von der IT-Servicegesellschaft (GmbH) als Inhouse-Vergabe beziehen, wenn die Geschäfte der GmbH mit Dritten maximal 10% des Geschäftsvolumens ausmachen. Die Möglichkeit einer städtischen IT-Servicegesellschaft, ihre Leistungen auch an Dritte zu verkaufen und damit Umsätze bzw. Deckungsbeiträge für eine höhere Wirtschaftlichkeit auch zusätzlich zu den Aufträgen der Gesellschafterin LHM zu generieren, wäre begrenzt.

## **2.8 Assets und Verträge**

In Bezug auf das Anlagevermögen sind grundlegende Fragen zu klären. Bei Zugrundelegung des jetzigen Modells (Aktivierung des Anlagevermögens zentral beim IT-Dienstleister, Nutzung bei den Referaten und Abrechnung über "Miete") würde im Falle einer GmbH u.a. die Fragen der Aktivierung beim Leasinggeber oder Leasingnehmer auftreten. Dies und noch weitere Themen müssten bei Entscheidung für die GmbH-Variante geprüft werden.



Hinsichtlich der Verträge stellt es sich ähnlich dar. Durch den Wechsel der Rechtspersönlichkeit muss wohl für jeden einzelnen Vertrag geprüft werden, ob dieser auch weiterhin in der Form gilt oder Anpassungen/Neuabschluss etc. vorgenommen werden müssen.

Die IT-Servicegesellschaft wird, in ihrer Funktion als Dienstleister für die LHM, personenbezogenen Daten erheben, verarbeiten und/oder nutzen. Hierfür ist ein Vertrag zur Auftragsdatenverarbeitung erforderlich.

## 2.9 Umsatzsteuerliche Organschaft

Eine umsatzsteuerliche Organschaft ist bereits vom ersten Tag gegeben, wenn bei Gründung der GmbH die Kriterien der finanziellen, wirtschaftlichen und organisatorischen Eingliederung erfüllt wurden. Eine verbindliche Auskunft des Finanzamtes die hinsichtlich der Anerkennung der Organschaft Sicherheit geben würde, würde zu einer nicht kalkulierbaren Zeitverzögerung führen. Hinsichtlich der Olympiapark München GmbH hat eine solche Auskunft zuletzt etwa zwei Jahre gedauert.

Verzichtet man auf die verbindliche Auskunft bestünde das Risiko, dass die Organschaft nicht anerkannt wird und der Leistungsaustausch Umsatzsteuerpflichtig ist.

## 2.10 Dienst- und arbeitsrechtliche Stellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

In diesem Szenario liegt die Personalhoheit bei der GmbH, es gilt grundsätzlich allgemeines Arbeitsrecht. Sie kann mangels Dienstherrnfähigkeit keine eigenen Beamten haben.

Tarifbeschäftigte/ Beamte der Landeshauptstadt München können im Rahmen verschiedener rechtlicher Institute (je nach Vorliegen der spezifischen Voraussetzungen, sind das insbesondere Abordnung, Zuweisung und Personalgestellung) bei der GmbH eingesetzt werden. Eine Versetzung scheidet grundsätzlich aus. Falls die GmbH dem Kommunalen Arbeitgeberverband (KAV) beitrifft, gelten uneingeschränkt die einschlägigen Tarifverträge des öffentlichen Dienstes.

Der Personalübergang des städtischen Personals in eine GmbH birgt erhebliche personalwirtschaftliche Herausforderungen. Insbesondere der prozentual höhere Anteil an Beamten, im Vergleich zu vorherigen Ausgliederungen (bspw. Kliniken), aber auch die notwendige unterschiedliche Behandlung, it@M Personal – Betriebsübergang, weiteres IT-Personal (aus diKA, STRAC) mit anderen Regelungen beim Personalübergang je nach den spezifischen Voraussetzungen (vgl. oben) belegen dies.

Eine detaillierte personalwirtschaftliche und -rechtliche Ausarbeitung mit allen Notwendigkeiten und Auswirkungen im letzten Detail wird erst möglich sein, wenn Klarheit darüber besteht welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu welchem Zeitpunkt in die neuen Organisationseinheiten übergehen.

### 2.10.1 Informationen zum für die GmbH geltenden Tarifrecht

Soll die GmbH dem KAV beitreten so unterliegt sie uneingeschränkt den einschlägigen Tarifverträgen (hier TVöD). Alleine mit dieser Entscheidung würden die Vorteile in der Flexibilität der Entlohnung wegfallen.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Hierzu wurde bspw. In der Vollversammlung vom 26.07.1995 nach Vorberatung in der gemeinsamen Sitzung des Sozial-, Verwaltungs- und Personal- und Finanzausschusses vom 13.07.1995 die Neuorganisation der städtischen und stiftungseigenen Alten- und Pflegeheime und damit die Gründung der MÜNCHENSTIFT GmbH beschlossen. Dabei wurde dem Unternehmen zur Auflage gemacht, dem KAV unverzüglich beizutreten. Eine Wahlmöglichkeit zum Beitritt als Mitglied oder Gastmitglied bestand seinerzeit nicht, da die Gastmitgliedschaft erst später eingeführt wurde. Jedes Mitglied des KAV ist u.a. verpflichtet, die vom KAV oder seinen Spitzenorganisationen abgeschlossenen Tarifverträge vollumfänglich durchzuführen. Das heißt, diese dürfen weder über- noch unterschritten werden.

Wenn eine Entscheidung gegen eine die Tarifbindung auslösende Vollmitgliedschaft zum KAV gefällt wird, gilt entweder allgemeines Arbeitsrecht oder es kann mit der Gewerkschaft ein eigenes Tarifwerk ausgearbeitet werden. Eine Einbeziehung der Gewerkschaften bei der Überleitung ist ab einer gewissen Größenordnung und abhängig von weiteren personalpolitischen Erwägungen durchaus üblich, Erfahrungswerte zeigen, dass die Verhandlung eines Überleitungstarifvertrages mehr als ein Jahr dauern wird, inkl. der notwendigen Erhebungen durch das POR zu den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Diskussionen mit den zuständigen Referenten. Die Gefahr einer sehr langen Hängepartie des IT-Personals wäre die Folge.

### 2.10.2 Überleitungstarifvertrag (PÜTV)

Es besteht keine rechtlich normierte Pflicht zum Abschluss von Personalüberleitungstarifverträgen. Die Frage der Größenordnung der Veränderung sowie die Einschätzung zur Schutzbedürftigkeit des betroffenen Personals beeinflusst aber die Willensbildung. Bisher haben die Gewerkschaften in aller Regel einen PÜTV gefordert, um die Rechte der Mitarbeiter festzuhalten. Ziel eines PÜTV ist aus Gewerkschaftssicht die möglichst lange Bindung der GmbH an das bisherige Tarifrecht, der Erhalt der gewohnten sonstigen betrieblichen Standards (auch Dienstvereinbarungen und einseitige Arbeitgeberleistungen), insbesondere aber der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen für einen gewissen Zeitraum. Aus Sicht der Landeshauptstadt München die Vermeidung von Unruhe eben durch verbindliche langfristige Zusage der Sicherung der gewohnten Standards sowie die Förderung der Bereitschaft, auf das Widerspruchsrecht bei einem Betriebsübergang nach § 613 a BGB zu verzichten.

### 2.10.3 Betriebsübergang

**Betriebsübergang** nach § 613a BGB: Für IT@M als in sich geschlossener Bereich könnte die Regelungen des § 613a BGB einschlägig sein.

Auszug aus § 613a Abs. 1: Geht ein Betrieb oder Betriebsteil durch Rechtsgeschäft auf einen anderen Inhaber über, so tritt dieser in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein. Sind diese Rechte und Pflichten durch Rechtsnormen eines Tarifvertrags oder durch eine Betriebsvereinbarung geregelt, so werden sie Inhalt des Arbeitsverhältnisses zwischen dem neuen Inhaber und dem Arbeitnehmer und dürfen nicht vor Ablauf eines Jahres nach dem Zeitpunkt des Übergangs zum Nachteil des Arbeitnehmers geändert werden.

### 2.10.4 Übergang von Tarifbeschäftigten

Für das Personal, das aus den dIKAs oder der STRAC in die GmbH wechselt gelten aktuell folgende Rechte und Pflichten beim Personalübergang (geplante Neuregelungen AÜG zum 01.04.2017 – ergeben diesbezüglich voraussichtlich keine Änderungen):

a) **Abordnung** (§ 4 Abs. 1 TVöD) ist grundsätzlich nicht geeignet, da nur vorübergehend

b) **Zuweisung** (§ 4 Abs. 2 TVöD) ist grundsätzlich nicht geeignet, da nur vorübergehend (diese ist nach der Protokollnotiz nur möglich, wenn für die GmbH der TVöD keine Anwendung findet)

jedoch **Personalgestellung** (4 Abs. 3 TVöD) - Aufgabenverlagerung zu einem Dritten: auf Verlangen des Arbeitgebers Landeshauptstadt München; Arbeitsverhältnis mit LHM besteht weiter.

Nur einschlägig, soweit nicht ein Betriebsübergang nach § 613 a BGB vorliegt.

zugleich ggf. **Arbeitnehmerüberlassung**: evtl. Erlaubnispflicht nach § 1 AÜG; Vorteile und Risiken sind genau zu prüfen; (nach derzeitigem Erkenntnisstand unterliegt die Personalgestellung nach TVöD ab 01.04.2017 nicht mehr der Erlaubnispflicht nach § 1 Abs. 3 Nr. 2 b AÜG-Entwurf)

c) **Umsetzung** zur GmbH ist nicht möglich (ist nur stadintern möglich)

Widerspricht ein(e) Tarifbeschäftigte(r), wird er/sie ein Unterbringungsfall für die Landeshauptstadt München. Hiermit entstehen Probleme wegen einer etwaig eingeschränkten Beschäftigungsmöglichkeit bei der LHM.

## 2.10.5 Übergang von Beamten

Im Gegensatz zu bisherigen Personalübergängen ist die Quote an Beamten bei den IT-Schaffenden sehr hoch.

	Anzahl IT-Beschäftigte zum 31.7.2014	Anzahl auf Non-IT-Stellen zum 31.7.2014	Anzahl IT-Beschäftigte zum 31.7.2016	Anzahl auf Non-IT-Stellen zum 31.7.2016
Beamte	428	55	442	61
Tarifpersonal	654	50	818	98
Gesamt	1.082	105	1.260	159

*Tabelle 1: Übersicht Aufteilung des Personals*

### Zuweisung von Beamten gem. § 20 Abs. 2 BeamtStG:

Beamtinnen und Beamten einer Dienststelle, die ganz oder teilweise in eine privatrechtlich organisierte Einrichtung der öffentlichen Hand (z.B. eine GmbH als hundertprozentige städtische Tochtergesellschaft) umgewandelt wird, können dort amtsangemessene Aufgaben zugewiesen werden. Dies ist auch ohne deren Zustimmung möglich, wenn öffentliche Interessen dies erfordern, z.B. weil die Beamtinnen und Beamten wegen ihrer Fachkunde in der umgewandelten Dienststelle weiter benötigt werden oder ein sinnvoller anderweitiger Einsatz nicht möglich ist.

Mit der Zuweisung geht allein das Direktionsrecht auf die GmbH über. Die Statusfragen der Beamten obliegen weiterhin der Landeshauptstadt München. Die Beamtinnen und Beamten erhalten nach der Zuweisung unverändert ihre beamtenrechtliche Besoldung. Ein höheres Gehalt kann ihnen nicht bezahlt werden. Es besteht daher bei einem hohen Anteil zugewiesener Beamtinnen und Beamten die Gefahr einer heterogenen Personallandschaft in der GmbH.

Wird nach Zuweisung eine höhere Stellenbewertung mit darauf gestützter Beförderung durch die GmbH bei der in der LHM zuständigen Organisationseinheit vorgenommen, bleibt bei einer etwaigen Rückkehr in die LHM (GmbH will sich von dem Beamten/ die Beamtin trennen) das dadurch erreichte Beförderungsniveau bestehen, insbesondere mit dem verbundenen Risiko einer nicht adäquaten Beschäftigungsmöglichkeit.

### Unbezahlte **Beurlaubung (Sonderurlaub)** von Beamten gem. § 18 UrIV:

Ist bei Vorliegen eines wichtigen Grundes möglich. Dienstliche Interessen können einen solchen darstellen. Nach § 18 Abs. 1 Satz 2 UrIV kann die Beurlaubung in besonders begründeten Fällen auch für einen längeren Zeitraum als die eigentlich maximal möglichen sechs Monate erfolgen (Klärung von Versicherungspflichttatbeständen, Anerkennung als ruhegehaltstfähige Zeiten, Ausgleichszahlung für Versorgungsanwartschaften von der GmbH an die LHM, Beihilfeanspruch). Die Stadt ist verpflichtet das Personal, dessen Arbeitsverhältnis bei der GmbH aus welchen Gründen auch immer endet, sofort zurück zu nehmen. Die Beurlaubung setzt einen Antrag des/der Beschäftigten zwingend voraus.



## 2.10.6 Stellungnahme des POR aus dem MIT-Konkret Beschluss zum Thema Personal bei zentralen Dienstleister (damals bezogen auf AÖR)

Grundsatz und Ziel von MIT-Konkret ist u.a., dass zentrale und dezentrale IT-Schaffende "auf Augenhöhe" agieren. Zusätzlich soll eine "Zwei-Klassen-Gesellschaft" zwischen zentralem Dienstleister und den dezentralen Einheiten vermieden werden sowie eine Durchlässigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten für alle Betroffenen gewährleistet bleiben. Diese Ziele sind nur realisierbar, wenn für zentrale und dezentrale IT-Schaffende beamtenseitig die gleiche Bewertungssystematik angewendet wird. Die dezentralen Einheiten als Teil des Hoheitsbereiches werden nach dem analytischen Dienstpostenbewertungsmodell der KGSt bewertet, da innerhalb eines Dienstherrn ein einheitliches System anzuwenden ist. Für den zentralen Dienstleister ist eine andere Bewertungssystematik unter der Voraussetzung, dass dieser Dienstherrnfähigkeit besitzt zwar theoretisch möglich, aber im Rahmen der obigen Ziele kontraproduktiv. Unterschiedliche Regelungen für Beamte eines zentralen Dienstleisters, deren Trägerin die Landeshauptstadt München ist, werden politisch kaum durchsetzbar sein.

## 2.10.7 Personalgewinnung

Beim Vergleich der alternativen Szenarien für die Organisation der LHM IT hat die IT-Servicegesellschaft Vorteile im Bereich der Personalgewinnung sofern sie nicht Mitglied des KAV ist. Neue Stellen können mit dem administrativen Aufwand geschaffen und besetzt werden, den sich die Gesellschaft „auferlegt“. Es besteht Flexibilität bei der Auswahl, der Einwertung und der Vergütung bei Neuanstellungen und Beförderungen. Hierdurch entsteht aber auch das Risiko einer Zwei-Klassen-Gesellschaft, welche eine unkontrollierbare Personalflucht in beide Richtungen zur Folge haben kann.

Neben dem Risiko der Unzufriedenheit innerhalb der IT-Servicegesellschaft (der Großteil der Beschäftigten kommt aus der Verwaltung mit potenziell schlechteren Konditionen als neu gewonnene Mitarbeiter) und von Mitarbeitern in der Verwaltung wird die Bindung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in der heutigen Zeit durch andere Faktoren bestimmt: flexibel Arbeitsmodelle, die Möglichkeit einen relevanten Teil der Arbeit von zu Hause zu leisten, Rückkehr nach längeren Urlaubs- oder Freistellungszeiten, Familienfreundlichkeit, Sicherheit, geregelte Arbeitszeiten etc. Diese Möglichkeiten kann die LHM gerade im Bereich der IT unabhängig von der gewählten Organisationsform bieten und im Rahmen der Personalgewinnung hervorheben.

## 2.10.8 Stellungnahme der SKA zu den finanztechnische Folgen der Gründung einer IT-Servicegesellschaft (GmbH)

Es kommt es sehr stark darauf an, wie genau die GmbH ausgestaltet ist und welche Aufgaben sie hat. Ist sie ein primär personalhaltender Dienstleistungsbetrieb, der dafür da ist, hoheitlich vorgehaltene Netze und Hardware zu betreiben, stellt sich das Investthema nur untergeordnet.

Soweit sich bei einer GmbH-Lösung das für die Leistungserbringung notwendige Betriebsvermögen bei der GmbH befindet, werden (Re-)Investitionen auch durch die Service-GmbH getätigt und auch bei der GmbH aktiviert.

Die Service-GmbH refinanziert sich alleinig durch den Hoheitsbereich (inkl. Eigenbetriebe) durch entsprechende Rechnungsstellungen für erbrachte Leistungen. Die Begleichung der Rechnungen stellen für den Hoheitshaushalt konsumtive Auszahlungen dar. Ein Anstieg der Auszahlungen hat Auswirkungen auf das Ergebnis der laufenden Verwaltungstätigkeit im Hoheitsbereich der LHM.

Größere Investitionen im IT-Bereich der GmbH (Stichwort: Abbau des Investitionsstaus) führen dann auch zu höheren konsumtiven Auszahlungen, die den Hoheitshaushalt belasten.

Nach Art. 71, Abs. 1 GO sind Kreditaufnahmen ausschließlich für investive Auszahlungen zulässig, Kredite können somit nicht für steigende konsumtive Bedarfe aufgenommen werden.

Im Gegensatz dazu, könnten Investitionen, die von einem IT-Referat im Hoheitshaushalt getätigt werden, auch durch Kreditaufnahmen finanziert werden.

### 3 Darstellung des Szenarios „IT-Amt mit Eigenbetrieb und integrierten dIKAs“

In der Sitzung des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 9. November 2016 beschreibt StRin Wolf (Die Linke) im Änderungsantrag zum TOP2: Ergebnis der externen Begutachtung der IT der LHM ein zusätzliches Szenario „IT-Amt mit Eigenbetrieb und integrierten dIKAs“. Es erging der Auftrag an den Gutachter, dieses Szenario bei der Ergänzung des Gutachtens zu berücksichtigen und zu bewerten.

Eine Umsetzung dieses Szenarios führt zum folgenden Betriebsmodell für die IT der LHM.

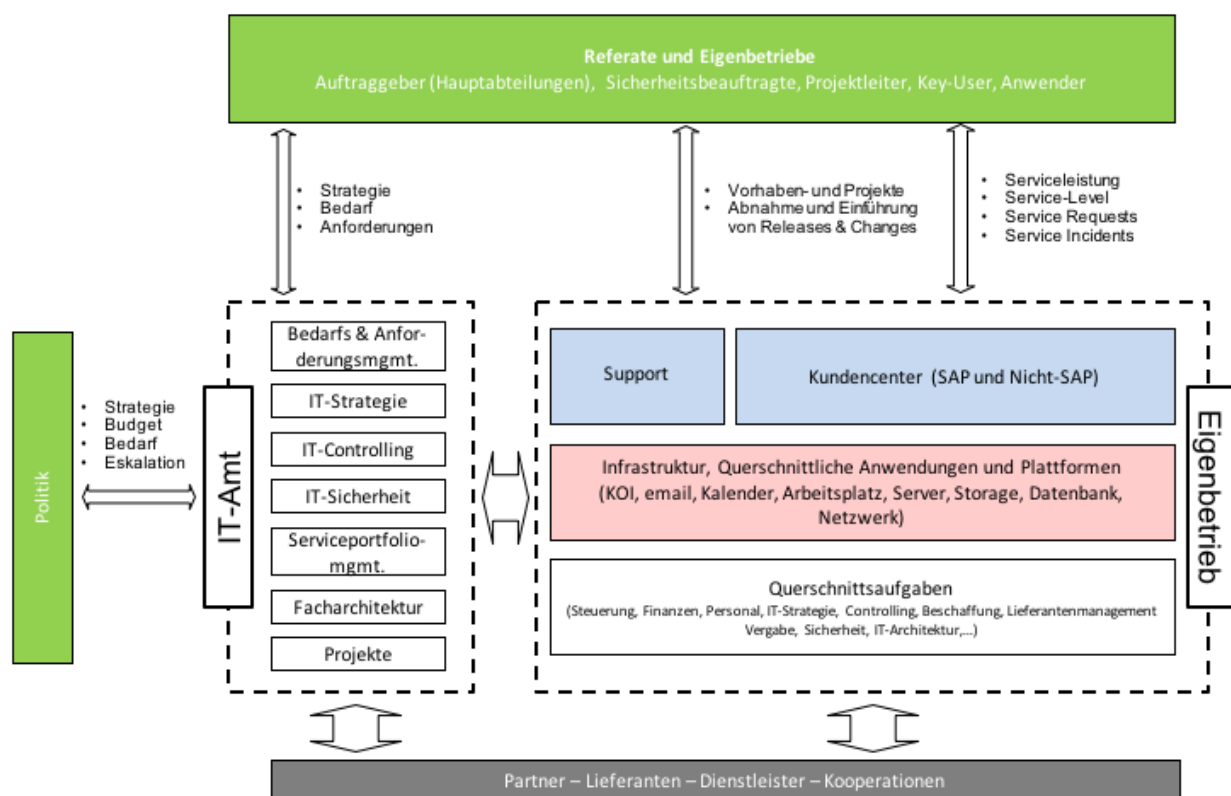


Abbildung 4: Betriebsmodell des Szenarios „IT-Amt mit Eigenbetrieb und integrierten dIKAs“

- 1) Der Eigenbetrieb it@M bleibt erhalten und wird für alle Leistungsprozesse und Steuerungsprozesse mit IT-technischem Fokus (IT-Architektur, Steuerung der technischen Vorhaben/Projekte) verantwortlich.

Die Aufgaben im Rahmen von Leistungsprozessen (Service Desk, Fachlich Technischer Dienst), welche im heutigen 3-Häuser Modell die dIKAs verantworten, werden von einer zentralen Service-Einheit in it@M übernommen. Das entsprechende Personal wird von den dIKAs zu it@M überführt. Wo es erforderlich ist werden Leistungen vor Ort bei den Referaten und Eigenbetrieben erbracht, um schnell und kundennah agieren zu können.

Die Organisationsstruktur von it@M wird angepasst, um die Ausrichtung auf die unterschiedlichen Anforderungen der Referate und Eigenbetriebe zu unterstützen und gleichzeitig übergreifende Synergien zu ermöglichen (Zentraler Service Desk, Kundencenter, Zusammenlegen der Geschäftsbereiche Infrastruktur und Betrieb).

Die Kompetenzen für die Personalgewinnung und -verwaltung bei it@M werden weiter

ausgebaut. D.h. der Eigenbetrieb darf in Personalangelegenheiten eigenständig agieren. Dazu gehören schnellere Reaktions- und Entscheidungswege, und auch die Möglichkeit, mit höheren Gehältern (oder anderen Maßnahmen) am IT-Arbeitsmarkt zu agieren.

- 2) Es wird ein IT-Amt parallel zum Direktorium gegründet, welches die Steuerungsprozesse sowie die Fachaufgaben aus den heutigen dIKAs verantwortet.

Die Aufgabenbereiche von STRAC (IT-Strategie, Management des IT-Service Portfolios, Vorhabensplanung, Management von IT-Projekten, IT- Controlling, IT-Sicherheit, Beschlusswesen, Gremienarbeit) sowie die Fachaufgaben aus den heutigen dIKAs der Referate und Eigenbetriebe (Anforderungserhebung bzw. -management, Facharchitektur) werden vom IT-Amt übernommen. Das entsprechende Personal wird von STRAC und den dIKAs in das IT-Amt überführt. Die Projektleiter aus den dIKAs verbleiben in den Referaten, damit diese ihre Verantwortung im Rahmen von Projekten wahrnehmen können. Wo es erforderlich ist werden Leistungen vor Ort bei den Referaten und Eigenbetrieben erbracht, um schnell und kundennah agieren zu können.

Das IT-Amt wird parallel zum Direktorium etabliert und dem Oberbürgermeister, dem 2. Bürgermeister oder der 3. Bürgermeisterin unterstellt. Es betreut verwaltungsmäßig den Eigenbetrieb it@M.

- 3) Die Gesamtverantwortung für die IT (vergleichbar mit der Rolle eines CIO) liegt bei der Person, die dem IT-Amt vorsteht (Oberbürgermeister, 2. Bürgermeister oder 3. Bürgermeisterin). Eskalationen zwischen den Referaten, Eigenbetrieben und dem IT-Amt werden in den Stadtrat eingebracht oder falls nicht stadtratspflichtig durch den Oberbürgermeister entschieden.
- 4) Wie im Gutachten unter der Maßnahme ITFIN-M3 beschrieben sollte ein IT-Ausschuss für die Fachaufgabe IT gegründet werden. Dieser umfasst Vertreter aus dem IT-Amt und it@M unter dem Vorsitz des Ober- bzw. Bürgermeisters/in, welcher/welche dem IT-Amt vorsteht. Der IT-Ausschuss kann für die Belange von it@m personengleich auch als Werkausschuss tagen.

Die Priorisierung von Vorhaben/Projekten erfolgt durch das IT-Amt zusammen mit den Referaten und Eigenbetrieben. Der IT-Ausschuss wird regelmäßig über die Ergebnisse informiert und fungiert als Eskalationsstufe.

- 5) Der Übergang von Aufgaben und Personal aus den dIKAs zu it@M und zum IT-Amt erfolgt schrittweise in Abstimmung mit den Referaten und Eigenbetrieben. Die Verwaltungs-IT des RBS wird in die neue Organisationsstruktur überführt, wenn dies ohne eine Überforderung der neuen Organisationseinheiten und Abläufe möglich ist (siehe Kapitel 2.3). Die pädagogische IT des RBS wird zu einem späteren Zeitpunkt in die neue Organisationsstruktur überführt.

Der Antrag sieht vor, dass der Eigenbetrieb den Status eines „homogenen Bereichs“ erhält. Die diesbezügliche Prüfung seitens des POR hat ergeben, dass der Status eines homogenen Bereichs nicht vergeben werden kann. Wesentliche Ursache ist, dass es sich nur dann um einen homogenen Bereich handelt, wenn eine Beschäftigtengruppe nur innerhalb eines einzigen Referats/Eigenbetriebs nicht aber in anderen Referaten/Eigenbetrieben eingesetzt werden kann und Stellen für diese Fachrichtung auch nur in einem Referat/Eigenbetrieb eingerichtet sind. Bei den IT- Beschäftigten handelt es sich jedoch gerade um keine homogene Beschäftigtengruppe, was bereits aus der sehr heterogenen Ausbildung und den Studienrichtungen, die in der IT vorzufinden sind, abzuleiten ist. So sind in der IT viele Fachrichtungen vertreten, die referatsübergreifend, stadtwweit einsetzbar sind.

Die vollständige Stellungnahme ist im Anhang 8.1 wiedergegeben.

Des weiteren hat das POR zur möglichen Erweiterung der Kompetenzen zur Personalgewinnung im Eigenbetrieb it@M Stellung genommen. Diese ist im Anhang 8.2 wiedergegeben.

## 4 Bewertung der neuen Szenarien gegenüber dem im IT-Gutachten vorgeschlagenen Szenario

Für die Bewertung der Szenarien *IT-Referat* (Szenario 3, beschrieben im Gutachten Kapitel 3.14.3 ff), *Steuerungsreferat mit IT-Servicegesellschaft* und *IT-Amt mit Eigenbetrieb und integrierten dIKAs* werden die folgenden Kriterien verwendet.

<b>Kundennutzen</b>	<p>Welche Auswirkungen hat die Organisationsform auf die angebotenen IT-Services?</p> <p>Der Kundennutzen ergibt sich daraus, wie die angebotenen IT-Services den Anwendern in den Referaten und Eigenbetrieben helfen, ihre Aufgaben effizient und effektiv auszuführen. Die Qualität der IT-Services ist hierfür ausschlaggebend. Diese wird bestimmt durch die eingesetzten Produkte, die Fähigkeiten der IT-Schaffenden, die Leistungsprozesse zur Aufrechterhaltung und Veränderung der IT-Services sowie durch die Steuerung und Entscheidungen von Führungspersonen und Gremien.</p> <p>Die IT-Organisation kann unterstützend oder bremsend wirken auf die Prozesse, die Entfaltung der Fähigkeiten der IT-Schaffenden sowie die Arbeit von Führungspersonen und Gremien.</p> <p>Bei der Bewertung geht der Gutachter davon aus, dass die im Gutachten beschriebenen Maßnahmen<sup>4</sup> in allen drei Szenarien umgesetzt werden.</p>
---------------------	--

<b>Aufwand</b>	Welcher Aufwand entsteht für die Umsetzung der Organisationsform und im folgenden laufenden Geschäftsbetrieb?
----------------	---

<b>Risiken</b>	Welche Risiken sind mit der Einführung der Organisationsform verbunden?
----------------	---

Der Gutachter geht für die Szenarien von einer Verteilung des in der IT arbeitenden Personals in der folgenden Größenordnung aus. Die Zahlen müssen im Rahmen der Ausplanung detailliert werden.

<b>Szenario IT-Referat:</b>	Fachreferate	IT-Referat	
	15%	85%	
<b>Szenario GmbH:</b>	Fachreferate	IT-Referat	IT-Servicegesellschaft
	15%	5%	80%
<b>Szenario IT-Amt:</b>	Fachreferate	IT-Amt	it@M
	5%	15%	80%

<sup>4</sup> Dies umfasst die Maßnahmen der Handlungsfelder Architektur & Client, IT-Sicherheitsmanagement, Kompetenzen und Werkzeuge, IT-Lösungsmanagement & Projektmanagement, IT-Vorhabensplanung, IT-Performance Management, IT-Strategie & IT Card, IT-Personal, Finanzen sowie relevante Aspekte der vorgeschlagenen Organisationsstruktur (Kundencenter, Support, Infrastruktur/Querschnittliche Anwendungen/Plattformen, Querschnittsaufgaben, Boards und Gremien).

## 4.1 Bewertung Szenario „IT-Referat“

### Kundennutzen

Die Organisationsform IT-Referat wirkt unterstützend für alle Leistungs- und Steuerungsprozesse, da diese vollständig unter der Verantwortung des IT-Referats sind und zum Großteil innerhalb des IT-Referats ablaufen.

Die Referate und Eigenbetriebe erfüllen ihre fachliche Verantwortung durch die Teilnahme der Facharchitekten, Fachanalysten und Projektleiter in den jeweiligen Teilprozessen sowie durch Vertretung in den relevanten Boards und Gremien. Organisationsübergreifende Schnittstellen werden auf das erforderliche Maß reduziert.

Für IT-Services, die produktiv im Einsatz sind trägt das IT-Referat alleinig die Verantwortung und hat direkten Zugriff auf alle Mitarbeitenden, die an der Erbringung der Leistungen beteiligt sind. Für die Planung und Erstellung von neuen bzw. geänderten IT-Services hat das IT-Referat ausreichend Kompetenzen, um im Falle von Eskalationen mit den Referaten und Eigenbetrieben auf Augenhöhe eine Lösung herbeizuführen.

In kritischen Situationen kann das IT-Referat kurzfristig alle verfügbaren Ressourcen einsetzen bzw. priorisieren, um eine Lösung mit Blick auf die stadtweite Relevanz herbeizuführen.

Die fachliche Kompetenz bleibt in Form von Facharchitekten und Fachanalysten in den Referaten und Eigenbetrieben erhalten. Diese Mitarbeiter an der Schnittstelle zwischen Business und IT können in ihrer jeweiligen Organisation mittel- und langfristig den Einsatz von IT zur Verbesserung des Geschäfts entwickeln.

Innerhalb des IT-Referats können Optimierungen der IT, die keine Auswirkungen auf die Anwender haben, ohne Abstimmungen mit Dritten umgesetzt werden. Das IT-Referat hat ein eigenes Interesse, solche Optimierungen durchzuführen und damit auch einen Kundennutzen zu generieren.

### Aufwand

Das IT-Referat muss gegründet, die entsprechenden Organisationsstrukturen und Prozesse zum Betrieb des IT-Referats etabliert und die Führungspositionen besetzt werden.

Die Strukturen der IT-Abteilungen (Kundencenter, Support, ...) müssen etabliert und die Mitarbeitenden aus it@M, STRAC und den dIKAs in die entsprechenden Einheiten im IT-Referat überführt werden.

IT-Assets von it@M sowie aus den Referaten und Eigenbetrieben müssen an das IT-Referat übertragen werden.

Der neue IT-Ausschuss muss etabliert werden.

Es entsteht der Aufwand für das laufende Geschäft des IT-Referats.

### Risiken

Bei der Besetzung der Führungspositionen (inkl. Referatsleitung) kann es zu Verzögerungen kommen. Die Positionen können nicht mit der erforderlichen Qualifikation (IT-Kenntnisse, Führungskompetenz, Umgang mit der Politik, Wissen zu Funktionsweise einer großen Kommune) besetzt werden.

Die Referate und Eigenbetriebe akzeptieren das IT-Referat nicht.

IT-Schaffende in den Referaten wechseln zu Stellen im Referat statt zum IT-Referat.

Die Facharchitekten und Fachanalysten werden, aufgrund bestehender Ansichten und Strukturen in den Referaten, in ihrer Rolle als Schnittstelle zwischen Business und IT und bei der Optimierung der Geschäftsabläufe durch den Einsatz von IT beschränkt.



## 4.2 Bewertung Szenario „Steuerungsreferat mit IT-Servicegesellschaft“

### Kundennutzen

Die Organisationsform IT-Referat wirkt unterstützend für die von ihm verantworteten Leistungs- und Steuerungsprozesse<sup>5</sup>, da diese vollständig unter der Verantwortung des IT-Referats sind. Am Großteil diese Prozesse ist auch die IT-Servicegesellschaft zu einem relevanten Anteil beteiligt, sodass eine klare Festlegung der Kompetenzen, Schnittstellen und Aufteilung der Zusammenarbeit zwischen beiden Organisationen erforderlich ist.

Die Organisationsform IT-Servicegesellschaft wirkt unterstützend für die von ihr verantworteten Leistungsprozesse. Kennzahlen zu diesen Prozesse müssen regelmäßig an das IT-Referat kommuniziert werden, so dass der Kundennutzen nachvollziehbar ist.

Einen Teil der Prozesse wird es in einer zweiten Ausprägung für die eigenen Belange der IT-Servicegesellschaft geben (IT-Strategie, Budgetplanung, IT-Sicherheitsmanagement, Risikomanagement). Diese können von der IT-Servicegesellschaft unabhängig von den Prozessen auf Seiten des IT-Referats gestaltet werden. Auf die Kunden sollte das keinen Einfluss haben, da es sich lediglich um interne Prozesse handelt.

Die Referate und Eigenbetriebe erfüllen ihre fachliche Verantwortung durch die Teilnahme der Facharchitekten, Fachanalysten und Projektleiter in den jeweiligen Teilprozessen sowie durch Vertretung in den relevanten Boards und Gremien. Organisationsübergreifende Schnittstellen werden auf das erforderliche Maß reduziert. Die Vertreter der Referate und Eigenbetriebe arbeiten sowohl mit Vertretern des IT-Referats als auch der IT-Servicegesellschaft zusammen, was zu Problemen bei verwandten Themen oder überschneidenden Kompetenzen führen kann (IT-Architekten, Projektleiter aus beiden Organisationen).

Für IT-Services, die produktiv im Einsatz sind trägt die IT-Servicegesellschaft alleinig die Verantwortung und hat direkten Zugriff auf alle Mitarbeitenden, die an der Erbringung der Leistungen beteiligt sind. Solange sich die Anforderungen im Rahmen der vereinbarten Leistungen bewegen und durch Umpriorisierungen keine anderen Kunden beeinflusst werden, kann die IT-Servicegesellschaft direkt agieren. Im anderen Fall muss die IT-Servicegesellschaft das IT-Referat einschalten, um entsprechende Entscheidungen zu treffen und die daraus folgenden Konsequenzen zu verantworten. Gleiches gilt für die Planung von neuen bzw. geänderten IT-Services. Die IT-Servicegesellschaft muss das IT-Referat einschalten, welches ausreichend Kompetenzen besitzt, um im Falle von Eskalationen mit den Referaten und Eigenbetrieben auf Augenhöhe eine Lösung herbeizuführen, unter Beteiligung der IT-Servicegesellschaft.

In kritischen Situationen kann die IT-Servicegesellschaft nur mit Rücksprache bzw. auf Anweisung des IT-Referats kurzfristig alle verfügbaren Ressourcen einsetzen bzw. priorisieren, um eine Lösung mit Blick auf die stadtweite Relevanz herbeizuführen. Dies kann zu Verzögerungen und damit Nachteilen für die Kunden führen.

Die fachliche Kompetenz bleibt in Form von Facharchitekten und Fachanalysten in den Referaten und Eigenbetrieben erhalten. Diese Mitarbeiter an der Schnittstelle zwischen Business und IT können in ihrer jeweiligen Organisation mittel- und langfristig den Einsatz von IT zur Verbesserung des Geschäfts entwickeln.

Innerhalb der IT-Servicegesellschaft können Optimierungen der IT, die keine Auswirkungen auf die Anwender haben, ohne Abstimmungen mit Dritten umgesetzt werden. Die IT-Servicegesellschaft hat

---

<sup>5</sup> Siehe Abbildung 2: Bedarfsmanagement, Business Impact Management, Business Service Level Management, IT-Strategieentwicklung, Budgetplanung, Serviceportfoliomanagement, Enterprise Architektur Planung & Governance, IT-Architektur Planung & Governance, Innovationsmanagement, Programm- und Projektplanung, Projektportfoliomanagement, Programm- & Projektmanagement, Strategisches Lieferantenmanagement, IT-Sicherheitsmanagement, IT-Performance Management, Business Continuity /& Disaster Recovery und Risikomanagement.

primär allerdings kein eigenes Interesse, solche Optimierungen durchzuführen. Es Bedarf dazu also Vorgaben von Seiten des IT-Referats, um einen entsprechenden Kundennutzen zu generieren.

### **Aufwand**

Das IT-Referat muss gegründet, die entsprechenden Organisationsstrukturen und Prozesse zum Betrieb des IT-Referats etabliert und die Führungspositionen besetzt werden.

Die IT-Servicegesellschaft muss gegründet, die entsprechenden Organisationsstrukturen und Prozesse zum Betrieb der IT-Servicegesellschaft etabliert und die Führungspositionen besetzt werden.

Es müssen Verträge (zur Auftragsdatenverarbeitung und ggf. weitere Verträge) zwischen der LHM und der IT-Servicegesellschaft geschlossen werden.

Bei überschneidenden Funktionen (IT-Strategie, IT-Sicherheit, IT-Architektur, Projektmanagement, Controlling) muss entschieden werden, welche Mitarbeiter ins IT-Referat und welche Mitarbeiter in die IT-Servicegesellschaft überführt werden.

Die Strukturen der IT-Abteilungen (IT-Sicherheit und Risikomanagement, IT-Strategie, IT-Controlling, Vorhabens- und Projektportfoliomanagement, Enterprise- und IT-Architektur, ...) müssen etabliert und die Mitarbeitenden aus it@M, STRAC und den dIKAs in die entsprechenden Einheiten in das IT-Referat überführt werden.

Die Strukturen der IT-Abteilungen (Kundencenter, Support, ...) müssen etabliert und die Mitarbeitenden aus it@M, STRAC und den dIKAs in die entsprechenden Einheiten in der IT-Servicegesellschaft überführt werden.

IT-Assets von it@M sowie aus den Referaten und Eigenbetrieben müssen an die IT-Servicegesellschaft übertragen werden.

Der neue IT-Ausschuss muss etabliert werden.

Es entsteht der Aufwand für das laufende Geschäft des IT-Referats.

Es entsteht der Aufwand für das laufende Geschäft der IT-Servicegesellschaft.

Es entsteht Aufwand auf Seiten des IT-Referats für die Steuerung der IT-Servicegesellschaft.

Es entsteht Aufwand auf Seiten der Referate und Eigenbetriebe für die Leistungsverrechnung mit der IT-Servicegesellschaft.

Es entstehen Kosten für die zusätzlich zu entrichtende Umsatzsteuer.

Es entstehen Kosten durch höhere Gehälter in der IT-Servicegesellschaft, sofern diese nicht Mitglied im KAV ist.

### **Risiken**

Bei der Besetzung der Führungspositionen (inkl. Referats- und GmbH-Leitung) kann es zu Verzögerungen kommen. Die Positionen können nicht mit der erforderlichen Qualifikation (IT-Kenntnisse, Führungskompetenz, Umgang mit der Politik, Wissen zu Funktionsweise einer großen Kommune) besetzt werden.

Die Referate und Eigenbetriebe akzeptieren das IT-Referat und/oder die IT-Servicegesellschaft nicht.

IT-Schaffende in den Referaten wechseln zu Stellen im Referat statt zum IT-Referat bzw. in die IT-Servicegesellschaft.

Es gibt eine Zwei-Klassen-Gesellschaft innerhalb der IT-Servicegesellschaft und zwischen dem IT-Referat und der IT-Servicegesellschaft.

Die Arbeit der IT-Servicegesellschaft richtet sich an den formal getroffenen Vereinbarungen aus.

Die Leistungsfähigkeit der IT-Servicegesellschaft kann nicht in dem Maße gesteigert werden, um die Mehrkosten, die durch die GmbH bedingt sind, auszugleichen.<sup>6</sup>

Die Facharchitekten und Fachanalysten werden, aufgrund bestehender Ansichten und Strukturen in den Referaten, in ihrer Rolle als Schnittstelle zwischen Business und IT und bei der Optimierung der Geschäftsabläufe durch den Einsatz von IT beschränkt.

---

<sup>6</sup> Mit der Gründung einer IT-Servicegesellschaft verbindet sich die Erwartung, durch höhere Gehälter besser qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Damit diese ohne wesentliche höhere Gesamtkosten eine im Vergleich zu heute verbesserte Leistung erbringen, muss die Produktivität des gesamten Personals die höheren Personalkosten, den Mehraufwand für den Betrieb der GmbH sowie die entstehenden Kosten für die Besteuerung kompensieren. Dies würde eine substanzielle Reduzierung des Personals bedeuten.



## 4.3 Bewertung Szenario „IT-Amt mit Eigenbetrieb und integrierten dIKAs“

### Kundennutzen

Die Organisationsform IT-Amt wirkt unterstützend für die von ihm verantworteten Leistungs- und Steuerungsprozesse, da diese vollständig unter der Verantwortung des IT-Amtes sind. Am Großteil diese Prozesse ist auch der Eigenbetrieb it@M zu einem relevanten Anteil beteiligt, sodass eine klare Festlegung der Kompetenzen, Schnittstellen und Aufteilung der Zusammenarbeit zwischen beiden Organisationen erforderlich ist.

Der Eigenbetrieb it@M mit den integrierten dIKAs wirkt unterstützend für die von ihm verantworteten Leistungsprozesse. Kennzahlen zu diesen Prozesse müssen regelmäßig an das IT-Amt kommuniziert werden, so dass der Kundennutzen nachvollziehbar ist.

Einen Teil der Prozesse wird es in einer zweiten Ausprägung für die eigenen Belange des Eigenbetriebs it@M geben (IT-Strategie, Budgetplanung, IT-Sicherheitsmanagement, Risikomanagement). Diese können von der it@M unabhängig von den Prozessen auf Seiten des IT-Amtes gestaltet werden. Auf die Kunden sollte das keinen Einfluss haben, da es sich lediglich um interne Prozesse handelt.

Die Referate und Eigenbetriebe müssen neue Rollen definieren, um ihre fachliche Verantwortung durch die Teilnahme in den jeweiligen Teilprozessen wahrzunehmen sowie durch Vertretung in den relevanten Boards und Gremien. Alternativ können sie diese Aufgaben an die Facharchitekten Fachanalysten aus dem IT-Amt delegieren. Diese Gruppe arbeitet sowohl mit Vertretern des IT-Amtes als auch des Eigenbetriebs it@M zusammen, was zu Problemen bei verwandten Themen oder überschneidenden Kompetenzen führen kann (IT-Architekten, Projektleiter aus beiden Organisationen).

Es entstehen organisationsübergreifende Schnittstellen im Bereich der Anforderungserhebung, Spezifikation und Konzeptentwicklung, da sowohl Vertreter der Referate und Eigenbetriebe als auch des IT-Amtes (Facharchitekten und Fachanalysten) und des Eigenbetriebs it@M (IT-Architekten, IT-Analysten) zusammenarbeiten müssen. Im Rahmen der Umsetzung von IT-Services werden fachliche Entscheidungen in einem gewissen Umfang durch Mitarbeitende aus dem IT-Amt getroffen.

Für IT-Services, die produktiv im Einsatz sind trägt der Eigenbetrieb it@M alleinig die Verantwortung und hat direkten Zugriff auf alle Mitarbeitenden, die an der Erbringung der Leistungen beteiligt sind. Solange sich die Anforderungen im Rahmen der vereinbarten Leistungen bewegen und durch Umpriorisierungen keine anderen Kunden beeinflusst werden, kann it@M direkt agieren. Im anderen Fall muss it@M das IT-Amt einschalten, um entsprechende Entscheidungen zu treffen und die daraus folgenden Konsequenzen zu verantworten. In Einzelfällen kann die Eskalation weiter gehen bis zum verantwortlichen Oberbürgermeister/Bürgermeister/in. Gleiches gilt für die Planung von neuen bzw. geänderten IT-Services. Der Eigenbetrieb it@M muss das IT-Amt einschalten, welches ausreichend Kompetenzen besitzt, um im Falle von Eskalationen mit den Referaten und Eigenbetrieben auf Augenhöhe eine Lösung herbeizuführen, unter Beteiligung von it@M und ggf. der Eskalation bis zum verantwortlichen Oberbürgermeister/Bürgermeister/in.

In kritischen Situationen kann die der Eigenbetrieb it@M nur mit Rücksprache bzw. auf Anweisung des IT-Amtes (ggf. mit Eskalation bis zum verantwortlichen Oberbürgermeister/Bürgermeister/in) kurzfristig alle verfügbaren Ressourcen einsetzen bzw. priorisieren, um eine Lösung mit Blick auf die stadtweite Relevanz herbeizuführen. Dies kann zu Verzögerungen und damit Nachteilen für die Kunden führen.

Die fachliche Kompetenz wechselt teilweise in Form von Facharchitekten und Fachanalysten ins IT-Amt. Die Referaten und Eigenbetrieben müssen neue Rollen definieren, welche die Fachlichkeit in den IT-Prozessen vertreten. Diese Mitarbeiter müssen eng mit den Facharchitekten und Fachanalysten an der Schnittstelle zwischen Business und IT zusammenarbeiten und können gemeinsam in ihrer jeweiligen Organisation mittel- und langfristig den Einsatz von IT zur Verbesserung des Geschäfts entwickeln.

Innerhalb der des Eigenbetriebs it@M können Optimierungen der IT, die keine Auswirkungen auf die Anwender haben, ohne Abstimmungen mit Dritten umgesetzt werden. Der Eigenbetrieb it@M hat ein eigenes Interesse, solche Optimierungen durchzuführen und einen entsprechenden Kundennutzen zu generieren.

## Aufwand

Das IT-Amt muss gegründet, die entsprechenden Organisationsstrukturen und Prozesse zum Betrieb des IT-Amtes etabliert und die Führungspositionen besetzt werden.

Bei überschneidenden Funktionen (IT-Strategie, IT-Sicherheit, IT-Architektur, Projektmanagement, Controlling) muss entschieden werden, welche Mitarbeiter ins IT-Amt und welche Mitarbeiter in den Eigenbetrieb it@M überführt werden.

Die Strukturen der IT-Abteilungen (IT-Sicherheit und Risikomanagement, IT-Strategie, IT-Controlling, Vorhabens- und Projektportfoliomanagement, Enterprise- und IT-Architektur, Anforderungsmanagement, ...) müssen etabliert und die Mitarbeitenden aus it@M, STRAC und den dIKAs in die entsprechenden Einheiten in das IT-Amt überführt werden.

Die Strukturen der IT-Abteilungen (Kundencenter, Support, ...) müssen etabliert und die Mitarbeitenden aus it@M und den dIKAs in die entsprechenden Einheiten im Eigenbetrieb it@M überführt werden.

Der neue IT-Ausschuss muss etabliert werden.

Es entsteht der Aufwand für das laufende Geschäft des IT-Amtes.

Es entsteht der Aufwand für das laufende Geschäft des Eigenbetriebs it@M.

Es entsteht Aufwand auf Seiten des IT-Amtes für die Steuerung des Eigenbetriebs it@M.

Es entsteht Aufwand auf Seiten der Referate und Eigenbetriebe für die Leistungsverrechnung mit dem Eigenbetrieb it@M.

## Risiken

Bei der Besetzung der Führungspositionen (inkl. Leitung des IT-Amtes) kann es zu Verzögerungen kommen. Die Positionen können nicht mit der erforderlichen Qualifikation (IT-Kenntnisse, Führungskompetenz, Umgang mit der Politik, Wissen zu Funktionsweise einer großen Kommune) besetzt werden.

Die Verantwortung für die IT der LHM liegt beim Oberbürgermeister bzw. dem Bürgermeister/der Bürgermeisterin. Dieser/e kann sich neben den weiteren Aufgaben nur in geringem Umfang auf die IT konzentrieren. Die Delegation der Verantwortung an den Leiter des IT-Amtes führt dazu, dass die IT nicht auf Augenhöhe mit den Referaten und Eigenbetrieben agieren kann.

Die Referate und Eigenbetriebe akzeptieren das IT-Amt und/oder den Eigenbetrieb it@M nicht.

Die Referate akzeptieren den Übergang der Facharchitekten und Fachanalysten an das IT-Amt nicht.

IT-Schaffende in den Referaten wechseln zu Stellen im Referat statt zum IT-Amt bzw. zum Eigenbetrieb it@M.

Die Arbeit des Eigenbetriebs it@M richtet sich an den formal getroffenen Vereinbarungen aus.

Die Leistungsfähigkeit der IT kann nicht in dem Maße gesteigert werden, um die Mehrkosten, die durch den Eigenbetrieb und das IT-Amt bedingt sind, auszugleichen.

Die Facharchitekten und Fachanalysten werden von den Referaten nicht in ihrer Rolle als Schnittstelle zwischen Business und IT und Verantwortliche für die Optimierung der Geschäftsabläufe durch den Einsatz von IT akzeptiert.

## 7 Ergänzendes Fazit und Empfehlungen

### 7.1 Empfehlung zur Wahl der Organisationsstruktur

Aus Sicht des Gutachters wird weiterhin die Umsetzung des Szenarios „IT-Referat“ empfohlen.

Die dringend erforderlichen Veränderungen lassen sich am besten durch eine Führung mit IT-Kompetenz und der erforderlichen Entscheidungsbefugnis gegenüber den Referaten und Eigenbetrieben erreichen. Diese Aufgabe erfordert die volle Aufmerksamkeit einer Besetzung in Vollzeit.

Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Agilität bei IT-Services und Vorhaben spiegelt sich in vielen Bereichen der IT wieder:

- Auf den Bedarf zugeschnittene Leistungsfähigkeit durch standardisierte IT-Services die zentral oder individuelle IT-Services, die nahe am Kunden betrieben werden
- Leistungsfähige Prozesse, die das hauptsächliche Geschäft effektiv und effizient unterstützen
- Ausnahmen und adhoc Abläufe, wann und wo dies erforderlich ist in Verbindung mit kurzen Entscheidungswegen
- Planbare Flexibilität durch Kenntnis der Anforderungen welche Reaktionszeiten, Kapazitäten und Skills über absehbare Zeiträume hinweg erforderlich sind
- Moderne und leistungsfähige Infrastruktur, Architekturen, Plattformen und Lösungen mit Blick auf zukünftigen Bedarf und Entwicklungen
- Vertragsformen mit der erforderlichen Bandbreite im Leistungsspektrum und der Möglichkeit für flexible Abrufe

Dies zu entwickeln und weiter zu führen wird aus Sicht des Gutachters am besten unterstützt, durch die Zusammenführung der IT-Schaffenden in einem IT-Referat.

Die IT-Servicegesellschaft muss durch formale Vereinbarungen ihr Aufgabenfeld abgrenzen, wird nur begrenzt Spielraum für kurzfristige Änderungen haben und ist bei Priorisierungen auf Entscheidungen des IT-Referats angewiesen. Das IT-Referat trägt die Gesamtverantwortung, hat aber nur indirekten Zugriff auf den Großteil der IT-Schaffenden und Ressourcen.

Der Aufwand und die Komplexität der Gründung einer IT-Servicegesellschaft werden über einen langen Zeitraum Ressourcen binden. Es entstehen dauerhaft Überschneidungen bei einzelnen Rollen und Prozessen. Es ist nicht zu erwarten, dass die entstehenden höheren Kosten mittelfristig durch einen Leistungsanstieg oder Reduzierung beim externen Personal kompensiert werden können.

Es besteht ein hohes Risiko, dass durch die Entfernung der IT-Servicegesellschaft vom IT-Referat und den Kunden sowie durch die Bildung einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ keine kulturell einheitliche IT mit dem gleichem Verständnis von Kundenorientierung entstehen wird.

Durch das IT-Amt wird eine Zweistufigkeit bei den Prozessen zur Schaffung neuer IT-Services erzeugt und den Referaten ein Teil ihrer fachlichen Kompetenzen genommen. Hierdurch sind ähnliche Probleme zu erwarten, wie sie heute in der Zusammenarbeit dIKAs/STRAC und it@M bzw. den Referaten und der IT bestehen. Der Eigenbetrieb it@M muss durch formale Vereinbarungen sein Aufgabenfeld abgrenzen, wird nur begrenzt Spielraum für kurzfristige Änderungen haben und ist bei

Priorisierungen auf Entscheidungen des IT-Amtes angewiesen. Das IT-Amt trägt die Verantwortung, hat aber nur indirekten Zugriff auf den Großteil der IT-Schaffenden und Ressourcen.

Es entstehen dauerhaft Überschneidungen bei einzelnen Rollen und Prozessen sowie ein höherer Verwaltungsaufwand für die Verwaltung des Eigenbetriebs.

Es besteht ein hohes Risiko, dass Leiter des IT-Amtes seiner Verantwortung entsprechend nicht auf Augenhöhe mit den Referaten und Eigenbetrieben agieren kann. Es besteht ein hohes Risiko, dass der Übergang von Facharchitekten und Fachanalysten die Zusammenarbeit zwischen IT und Business erschwert und erforderliche Entwicklungen in den Referaten zum effektiveren IT-Einsatz behindert werden.

## 7.2 Empfehlung zur Client Architektur

Im Gutachten werden durch die Maßnahme *ARCH-M2: Aufbau eines leistungsfähigen Windows Clients* die Schwachstellen adressiert, dass durch die Vielzahl von teilweise veralteten Client Betriebssystemen ein hoher Aufwand entsteht, Probleme bei den Anwendern auftreten und durch die lokalen Anpassungen in den dIKAs Lifecyclemanagement und Rollouts erschwert werden.

Im Zuge der Diskussion des Gutachtens hat sich die Frage entwickelt, ob die LHM vollständig auf Windows als Client Betriebssystem wechseln soll und welche Kosten damit verbunden wären (siehe Kapitel 5). Bei der Behandlung dieser Fragestellung hat der Gutachter die im folgenden beschriebenen weiteren Erkenntnisse gesammelt.

In den verschiedenen Einsatzbereichen der LHM werden Softwareprodukte und Hardware Komponenten eingesetzt, von denen sich Anforderungen an das erforderliche Client Betriebssystem ableiten. Daher sind aktuell und in den nächsten Jahren Linux und Windows als Betriebssysteme auf dem Client erforderlich, um die vielfältigen Aufgaben der LHM durch die IT zu unterstützen.

Um in diesem Kontext Lösungen anzubieten, die sowohl die Anforderungen der Anwender erfüllen als auch wirtschaftlich in der Beschaffung und im Betrieb sind, hat die IT der LHM auf den jeweiligen Einsatzbereich zugeschnittene Lösungsvarianten umgesetzt bzw. geplant. Die folgende Aufstellung ordnet beispielhaft mögliche Einsatzbereiche einer begrenzte Zahl an Client Lösungen zu.

Einsatzbereich	Endgeräte	Technische Lösung
Büroarbeitsplatz und Nutzung von Fachverfahren ausschließlich über den Browser z.B. Anwender der Bebauungsplandatenbank (PLAN)	Desktop PC	Linux Basisclient mit lokaler Installation von LibreOffice und weiteren Anwendungen (E-Mail, Kalender, Browser) in einer Standardkonfiguration WebBrowser für den Zugriff auf Fachverfahren als Serverlösung im Rechenzentrum
Büroarbeitsplatz und Nutzung von ausgewählten Fachverfahren mit Client-Komponenten z.B. Anwender im jugendärztlichen Dienst und vertrauensärztlichen Dienst (RGU)	Desktop PC	Linux Basisclient mit lokaler Installation von LibreOffice und weiteren Anwendungen in einer Standardkonfiguration Remote Desktop Services (RDS) für den Zugriff auf Fachverfahren als virtualisierte Clientlösung im Rechenzentrum

Einsatzbereich	Endgeräte	Technische Lösung
Wechselnder Arbeitsplatz z.B. Jugendhilfe (SOZ)	Desktop PC, mobiles Endgerät	RDS für den Zugriff auf Fachverfahren als virtualisierte Clientlösung im Rechenzentrum
Mobiler Arbeitsplatz z.B. regelmäßige Heimarbeit	Laptop	Windows 7 oder Linux Laptop mit VPN Client Software mit den Anwendungen des Büroarbeitsplatzes  (wenn nicht lokal verfügbar) VPN Zugriff auf LibreOffice, weitere Anwendungen und Fachverfahren als virtualisierte Client Lösung im Rechenzentrum
Zugriff auf E-Mail, Kalender und Intranet z.B. sporadische Heimarbeit, Bereitschaftsdienst, Mobilität mit privatem Endgerät	Privates Endgerät (PC, Laptop, Smartphone, Tablet)	Remote Desktop Services (RDS) für den Zugriff auf ausgewählte Anwendungen (E-Mail, Kalender, Intranet) als virtualisierte Clientlösung im Rechenzentrum
Spezialarbeitsplatz und Nutzung von ausgewählten Fachverfahren, die zwingend Windows als Client-Betriebssystem erfordern z.B. Arbeitsplatz mit AutoCAD (BAU)	Desktop PC, Smartphone, Tablet, Laptop	Desktop PC: Linux Thin Client  Virtual Desktop Integration (VDI) für den Zugriff auf Fachverfahren als virtualisierte Clientlösung im Rechenzentrum  RDS für den Zugriff auf Anwendungen für Bürokommunikation (LibreOffice, E-Mail, Kalender, Intranet) als virtualisierte Clientlösung im Rechenzentrum
Arbeitsplatz für Fachverfahren mit lokal angeschlossener spezialisierter HW z.B. Scanner, Kassensysteme	Desktop PC	Betriebssystem (in der Regel Windows) je nach Anforderung ausgewählt und konfiguriert; lokale Installation des Fachverfahrens  RDS für den Zugriff auf Anwendungen für Bürokommunikation (LibreOffice, E-Mail, Kalender, Intranet) als virtualisierte Clientlösung im Rechenzentrum

Tabelle 2: Beispiele für Einsatzbereiche und zugehörige Client Lösungen

Mit Blick auf die unterschiedlichen Einsatzbereiche, die Wachsende Anzahl von mobilen Endgeräten sowie die Vielzahl von Altanwendungen, benötigt die LHM eine vom Client-Betriebssystem unabhängige Strategie, bei der ein wesentliches Element die Verlagerung von lokalen Installationen in das Rechenzentrum ist. Diese Verlagerung darf nicht zu einer Reduzierung der Leistungen bei den Anwendern führen. Ein Fachverfahren, für das es keine „zentralisierte“ Lösung gibt, wird lokal bereitgestellt.

Die LHM sollte sich dabei auf zwei Themen fokussieren. Die Ablösung von veralteten Betriebssystemversionen und die Entwicklung der Fähigkeit neue und Anwendungen und Änderungen schnell an die Nutzer auszurollen. Damit verbunden wird in der Regel auch die Ablösung von Softwareprodukten sein, welche die alten Betriebssystemversionen erforderlich machen und schnelle Rollouts verhindern.



Die zentralisierte Bereitstellung von Anwendungen ist dafür die geeignete Strategie und bietet in vielen Fällen auch Vorteile für die Nutzer. Software, die auf aktueller und skalierbarer Serverinfrastruktur ausgeführt wird läuft performanter als auf alten Desktop PCs. Arbeitsplätze an Standorten mit geringer Bandbreite können virtualisiert bereitgestellte Anwendungen mit hoher Performanz nutzen. Der Rollout von neuen Versionen ist schneller möglich, zunächst gezielt für eine begrenzte Anzahl von „Pilotnutzern“ und anschließend gleichzeitig für den gesamten Nutzerkreis (inkl. der Möglichkeit eines schnellen Rückgangs auf die vorherige Version im Falle von Problemen). Client Hardware, die umfassend Server basierte Software nutzt verlängert sich.<sup>7</sup>

Die Entscheidungskriterien, die bereits heute bei der Bewertung von Anwendungen im Rahmen von Vergabeverfahren angewandt werden, unterstützen diese Strategie:

- Priorität 1: Anwendungen werden als Webanwendungen designed und bereit gestellt.
- Priorität 2: Anwendungen werden zentral auf dem Terminal Server bereit gestellt.
- Priorität 3: Anwendungen werden auf einem virtuellen Desktop (Virtual Desktop Infrastructure, VDI) installiert oder über Remote Desktop Services (RDS) bereit gestellt
- Priorität 4: Anwendungen werden auf lokalen Clients installiert

Aufgrund dieser Erkenntnisse erweitert der Gutachter die Maßnahme ARCH-M2 um die Empfehlung.

### **ARCH-E2.3: Betriebssystemunabhängige Client Strategie**

Die LHM sollte eine vom Client-Betriebssystem unabhängige Client Strategie unter Einsatz der hier beschriebenen Lösungsansätze verfolgen, die zum Großteil in der LHM vorhanden oder in der Pilotierung sind. Ein leistungsfähiger Windows Client (aktuell Windows 7, zukünftig Windows 10) mit der zugehörigen Infrastruktur ist ein wichtiger Bestandteil, genauso wie der Aufbau eines angemessenen Lizenzmanagements.

## **7.3 Empfehlung zum Einsatz von LibreOffice und Microsoft Office**

Im Zuge der Analyse der Kosten für einen vollständigen Umstieg auf Windows als Client Betriebssystem hat sich die Frage entwickelt, ob die LHM vollständig auf Microsoft Office für die Bürokommunikation wechseln soll. Bei der Behandlung dieser Fragestellung hat der Gutachter die im folgenden beschriebenen weiteren Erkenntnisse gesammelt.

LibreOffice (auf Linux Client und auf Windows Client) ist die Lösung für Bürokommunikation (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation und Präsentation) in der LHM. Dokumente werden innerhalb der LHM im entsprechenden Open Document Format ausgetauscht oder als PDF Dateien z.B. zur Nutzung auf mobilen Geräten. Für die Unterstützung der Verwaltungsaufgaben gibt es ca. 10.000 Vorlagen für Schreiben (WollMux) sowie ca. 130 Makros in LibreOffice zur Automatisierung von Abläufen.

Microsoft Office wird als Fachanwendung behandelt, d.h. Anwender, die aus fachlicher Sicht die Anwendungen Word, Excel oder Powerpoint benötigen erhalten MS Office zusätzlich zu LibreOffice. Dies ist z.B. für den Austausch mit externen Parteien erforderlich oder durch den Einsatz einer Software, die Microsoft Office voraussetzt. Aktuell sind ca. 1.600 Lizenzen im Einsatz, 2/3 davon werden nicht auf dem lokalen Client sondern im Rechenzentrum (Windows Terminal Server) betrieben.

<sup>7</sup> In Kapitel 8.3 findet sich eine detaillierte Beschreibung von it@M zu den aktuell in der Erprobung bzw. Umsetzung befindlichen Lösungen für die virtualisierte Bereitstellung von Anwendungen.

Neben den Lizenzkosten fallen für eine umfassende Umstellung auf Microsoft Office einmalige Projektkosten (internes und externes Personal) für die Erhebung der Anforderungen in den Referaten, die Planung, Vorbereitung und Durchführung der Migration von Vorlagen und Makros, den Parallelbetrieb der beiden Office Suites während der Umstellung, die Umschulung für Administratoren und Betriebspersonal sowie die Schulung von Anwendern auf Microsoft Office.

Zu LibreOffice gab es in den ca. 20.000 Freitextkommentaren aus der IT-Zufriedenheitsbefragung, 124 Kommentare, die sich auf LibreOffice beziehen. Es werden häufig Kompatibilitätsprobleme mit verschiedenen externen oder älteren Datenformaten genannt. Das Design und die Usability wird als nicht mehr zeitgemäß betrachtet. Man sollte beachten, dass LibreOffice und OpenOffice von den Anwendern häufig gleich gesetzt werden. Bei der Auswertung der Freitexte war es oft nicht möglich, zwischen LibreOffice und OpenOffice zu unterscheiden. Zum Zeitpunkt der T-Zufriedenheitsbefragung war LibreOffice noch nicht stadtweit ausgerollt.

Aufgrund dieser Erkenntnisse gibt der Gutachter die folgende Empfehlung.

#### **ARCH-E4: Einsatz von MicrosoftOffice als Fachanwendung**

Die LHM sollte LibreOffice weiterhin als Standard für die Bürokommunikation nutzen. Microsoft Office (d.h. die Anwendungen Word, Excel, Powerpoint) sollten als Fachanwendung behandelt werden, welche bei entsprechend fachlichem Bedarf zusätzlich zur Verfügung gestellt wird. Die Bereitstellung sollte entsprechend der für den Einsatzbereich des Nutzers passenden Lösungsvariante (siehe Kapitel 7.2) erfolgen.

## 8 Anhang

### 8.1 Stellungnahme des POR zur Möglichkeit dem Eigenbetrieb it@M den Status eines homogenen Bereichs für die Verantwortung der Personalverwaltung zuzugestehen

Am 09.11.2016 stellte Die Linke einen Änderungsantrag zum Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses über das Ergebnis der externen Begutachtung der IT der LHM vom 09.11.2016. Unter anderem sollte unter einem neuen Punkt 2 d) folgendes beschlossen werden:

„Der Eigenbetrieb it@M bleibt erhalten. Seine Kompetenzen im Personalbereich werden erweitert, der Eigenbetrieb erhält den Status eines „homogenen Bereichs“ um bei der Personalgewinnung schneller reagieren und flexibler marktgerechte Vergütungen anbieten zu können.“

Hierzu wird wie folgt Stellung genommen:

1. Grundsätzlich ist festzustellen, dass der Status eines homogenen Bereichs nicht vergeben werden kann, sondern dass für diese Begrifflichkeit stadtweit eine klare Definition vorliegt. Danach handelt es sich nur dann um einen homogenen Bereich, wenn eine Beschäftigtengruppe nur innerhalb eines einzigen Referats/Eigenbetriebs nicht aber in anderen Referaten/Eigenbetrieben eingesetzt werden kann und Stellen für diese Fachrichtung auch nur in einem Referat/Eigenbetrieb eingerichtet sind. Beispiele hierfür sind der Lehr- und Bibliotheksdienst sowie der feuerwehrtechnische Dienst. Bei diesen Beschäftigtengruppen ist das jeweilige Referat personalaktführend und für alle personellen Angelegenheiten wie auch der Durchführung der gesamten Besetzungsverfahren verantwortlich. Da die Fachrichtungen nur in einem Referat vorhanden sind, ist davon auszugehen, dass ein Eigeninteresse daran besteht, Gleichbehandlung/Chancengleichheit innerhalb der jeweiligen Beschäftigtengruppe sicherzustellen. Keine homogene Berufsgruppe sind dagegen z.B. die Sozialpädagoginnen/-pädagogen, obwohl die weitaus meisten Beschäftigten dieser Fachrichtung im Sozialreferat beschäftigt ist, weil Stellen für diese Qualifikation auch in anderen Referaten vorhanden sind (z.B. RBS, RGU).

Bei den IT-Beschäftigten handelt es sich jedoch gerade um **keine** homogene Beschäftigtengruppe, was bereits aus der sehr heterogenen Ausbildung und den Studienrichtungen, die in der IT vorzufinden sind, abzuleiten ist. So sind in der IT viele Fachrichtungen vertreten, die referatsübergreifend, stadtweit einsetzbar sind. Zu nennen sind hier beispielsweise Dipl. Verwaltungswirte, Tarifbeschäftigte mit AL I und AL II sowie unterschiedliche Studien- und Ausbildungsabschlüsse ohne IT-Bezug. Auch die Durchmischung der IT-Beschäftigten zwischen Tarifbeschäftigten und Beamten lässt keinen Rückschluss auf eine Homogenität des Bereichs erkennen.

Selbst wenn also alle aktuell vorhandenen IT-Schaffenden in einem einzigen Referat/Eigenbetrieb zusammengefasst würden (was bei den aktuell in Prüfung befindlichen Modellen nach unserer Kenntnis nicht der Fall sein soll), so wären zumindest große Anteile dieser Beschäftigten aufgrund ihrer formalen Qualifikation auch in anderen Bereichen der Stadtverwaltung einsetzbar und könnten sich auf entsprechende Stellen bewerben. Damit ist ein wesentliches Merkmal einer homogenen Berufsgruppe (= Einsetzbarkeit nur in einem einzigen Referat/Eigenbetrieb) nicht erfüllt.

Aufgrund der sehr weiten Öffnung der Bewerberkreise bei der Besetzung von IT-Stellen, bei



der auf einschlägige Studienabschlüsse häufig verzichtet wird, könnten sich auch Beschäftigte, die außerhalb des IT-Referats/-Eigenbetriebs tätig sind, grundsätzlich für IT-Stellen bewerben. Es ist somit regelmäßig auch nicht davon auszugehen, dass sich der potentielle interne Bewerberkreis auf die Dienstkräfte dieses IT-Referats/-Eigenbetrieb beschränkt. Auch dies spricht gegen die Annahme einer homogenen Berufsgruppe.

Würde bei einem derartig heterogenen Bereich eine Verlagerung der Zuständigkeiten auf ein IT-Referat/einen Eigenbetrieb beschlossen, bestünde die Gefahr der Einschränkung der stadtweiten Mobilität und der Chancengleichheit für diese städtischen Beschäftigten. Gerade die Möglichkeit stadtweiter Mobilität und referatsübergreifende Wechselmöglichkeiten, die von vielen Beschäftigten genutzt werden, sind ein ausschlaggebendes Merkmal für die Arbeitgeberattraktivität der Landeshauptstadt München und verhindert auch Abwanderungen.

Ohne eine zentrale Zuständigkeit des POR bestünde verstärkt das Risiko, dass Hauskandidatinnen/Hauskandidaten des IT-Referats/-Eigenbetriebs bevorzugt werden und Interessentinnen/Interessenten aus anderen Referaten gar nicht erst in das Blickfeld gerieten.

Da sich eine große Zahl der Dienstkräfte eines künftigen IT-Referats/-Eigenbetriebs auch auf andere Stellen in der Stadtverwaltung bewerben könnten, wäre es zudem schwer zu organisieren und datenschutzrechtlich problematisch, wenn IT-Referat/-Eigenbetrieb und POR gleichzeitig Zugriff auf Personalakten, dienstliche Beurteilungen usw. der städtischen Beschäftigten hätten. Durch die zentrale Zuständigkeit des POR wird gewährleistet, dass solche persönlichen Daten nicht zu weit gestreut werden.

Auch das IT-Referat/der IT-Eigenbetrieb müsste im übrigen Leistungsberichte und dienstliche Beurteilungen anfordern. Würde sich eine Dienstkraft gleichzeitig für eine IT-Stelle dort und z.B. eine Stelle im Planungsreferat bewerben, würden sowohl das IT-Referat/der IT-Eigenbetrieb als auch das POR parallel diese Beurteilungen anfordern. Dadurch entstünden dann nicht nur kostspielige Doppelstrukturen sondern auch Verzögerungen in den Verfahren, die gerade durch eine zentrale Zuständigkeit des POR vermieden werden können.

## 8.2 Stellungnahme des POR zur möglichen Erweiterung der Kompetenzen zur Personalgewinnung im Eigenbetrieb it@M

Eine Beschleunigung bei der Personalgewinnung würde durch eine Verlagerung der Zuständigkeiten ebenfalls nicht eintreten, da bei der Aufgabenerledigung durch das IT-Referat/den IT-Eigenbetrieb die gleichen rechtlichen Bedingungen und Vorgaben bestehen würden wie sie vom POR einzuhalten sind. Den rechtlichen Rahmenbedingungen ist es u.a. geschuldet, dass die Dauer von Stellenbesetzungsverfahren in der Großstadt München, in der die Klage- und Widerspruchsfreudigkeit von Beschäftigten und Bewerberinnen und Bewerbern höher ist, per se nicht so kurz sein kann wie bei privaten Arbeitgebern oder in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes kleinerer und mittlerer Gemeinden.

Nachfolgend sind die rechtlichen Rahmenbedingungen in Abgrenzung zu einem privatrechtlichen Arbeitgeber tabellarisch dargestellt.



	Öffentliche Arbeitgeber/ Dienstherren	Private Arbeitgeber
Art und Weise der Personalauswahl	Art. 33 Abs. 2 GG: Jede/r Deutsche hat ein grundrechtsgleiches Recht auf gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung; gilt für Beamtinnen/Beamte und Tarifbeschäftigte	Frei
Akribische Dokumentationspflicht	Ja, aus Art. 33 Abs. 2 i.V.m Art. 19 Abs. 4 GG	Nein
§ 82 SGB IX (Menschen mit Schwerbehinderung)	Einladungspflicht	keine Einladungspflicht
Dienstliche Beurteilung	Pflicht zur Beurteilung der Beamtinnen und Beamten ergibt sich aus Art. 56 Abs. 1 S. 1 LlbG: „Fachliche Leistung, Eignung und Befähigung sind [...] dienstlich zu beurteilen“.	keine Beurteilungspflicht
Beachtung Statusamt/ Entgeltgruppe	Art. 58 Abs. 2 Satz 1 LlbG: „Die Beurteilung hat die fachliche Leistung in Bezug auf die Funktion und im Vergleich zu den anderen Beamten und Beamtinnen derselben Besoldungsgruppe (...) objektiv darzustellen (...)“	Nein
Leistungsberichte	Werden von der Rechtsprechung gefordert	Nein
2-Wochen-Frist nach Zugang der Absageschreiben	2-Wochen-Frist nach Zugang der Absageschreiben bevor Stelle besetzt werden kann: Wird von Rechtsprechung gefordert, um Rechtsschutz unterlegener Bewerber/innen nicht zu verhindern	Nein
Zuständigkeit für Einstellungen/ Anstellungen nach Art. 43 BayGO	Bei Stellen der Wertigkeit A 15/E 15 und höher ist ein Stadtratsbeschluss notwendig.	Nein
Gesetzliche Kündigungsfrist	Of bis zu einem halben Jahr (BGB, Tarifverträge, einzelvertragliche Regelungen)	Gleich

Die Sicherstellung einer flexiblen und marktgerechten Vergütung für IT-Personal wird bereits durch das POR garantiert. Das POR hat diesbezüglich einen sog. Marktreport bei der Fa. Kienbaum in Auftrag gegeben und alle IT – Rollen marktkonform bewerten lassen. Der Stadtrat hat mit Beschluss vom 08.06./15.06.2016 zugestimmt, dass sich die Stadt München grundsätzlich an dem von der Fa. Kienbaum ermittelten Median „öffentlicher Sektor“ orientiert. Damit ist sichergestellt, dass die Stadt München am Markt im Hinblick auf die Vergütung durchaus konkurrenzfähig ist.

Würde das IT-Referat/der IT-Eigenbetrieb die Gehälter für seine IT-Stellen in eigener Zuständigkeit verhandeln dürfen, könnte eine übertarifliche Bezahlung sowohl im Hinblick auf die Tarifbindung der LHM als auch unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit nur bei zwingender Notwendigkeit und maximal bis zur Höhe einer marktvergleichbaren Vergütung angeboten werden. Auch ein IT-Referat/-Eigenbetrieb könnte damit nicht völlig frei von Regularien übertarifliche Bezahlung anbieten. Vielmehr wäre das IT-Referat/der IT-Eigenbetrieb an die gleichen Vorgaben gebunden und könnte damit auch nicht flexibler reagieren, als dies durch das POR geschieht.

Zudem wäre eine Übertragung dieser Kompetenzen nur denkbar, wenn nur noch beim IT-Referat/-Eigenbetrieb IT- Personal eingesetzt würde. Es müsste dann von dort eine Gleichbehandlung der Beschäftigten sichergestellt werden. Sofern jedoch auch weiterhin IT-Personal in den einzelnen Referaten eingesetzt wird, ist eine Übertragung dieser Kompetenzen auf ein IT-Referat/einen IT-Eigenbetrieb nicht möglich, da es im Sinne einer Gleichbehandlung unabdingbar ist, dass dann für Zulagen und Sonderdienstverträge stadtweit für IT-Schaffende die selben Grundlagen herangezogen und von einer zentralen Stelle verhandelt werden. Nur so könnten erhebliche Verwerfungen innerhalb der Bandbreiten für Gehälter IT-Schaffender sowie Ungerechtigkeiten und Unzufriedenheiten vermieden werden.

### 8.3 Informationen über die Lösungen zur virtualisierten Bereitstellung von Anwendungen

it@M stellt mit der Anwendungsplattform „MoviA.muenchen.de“ („MOBILE VIRTUELLE ANWENDUNGEN“) eine Plattform für Remote Desktop Services (RDS) („Terminal Server“) zur Verfügung, die für zentrale Anwendungsbereitstellung (Priorität 2 in dem Entscheidungsbaum) designed und aufgebaut wurde und von zahlreichen Anwendern der Landeshauptstadt München schon produktiv genutzt wird. Es handelt sich dabei nicht mehr um die im Rahmen des LiMux-Projektes bereitgestellten Terminalserver, sondern um eine komplett neue und gemanagte Infrastruktur, die auch in großen Unternehmen (z.B. BMW) erfolgreich in großem Maße eingesetzt wird.

Mit Remote Desktop Services wird dem User mobiler Zugriff auf seine Anwendungen von unterschiedlichen Endgeräten gewährt. Die Anwendungen im RDS werden ausfallsicher im Rechenzentrum auf virtualisierten zentralen Servern betrieben. Das vermeidet die Notwendigkeit aufwändiger Installation, Verteilung und Pflege der Anwendungen auf den lokalen Arbeitsplätzen. Mit Hilfe der Infrastruktur-Komponente Citrix XenApp wird die Bildschirmausgabe der im Rechenzentrum laufenden Anwendungssoftware auf dem Arbeitsplatz ausgegeben, Eingaben über Tastatur, Maus und andere Peripheriegeräte werden vom Arbeitsplatzrechner an die Anwendung im Rechenzentrum durchgereicht. Für den Anwender gestaltet sich die Nutzung genau so wie die einer lokal installierten Anwendung. Die Druckausgabe aus den Anwendungen heraus auf den im Referat befindlichen Druckern ist vollumfänglich gewährleistet.

Bereits heute ist eine Vielzahl von täglich genutzten Büroanwendungen (Office, Kalender, Mail, Webbrowser) und referatsspezifischen Fach-Anwendungen bis hin zu CAD-Anwendungen wie Autodesk TrueView (ab Q2/2017) produktiv nutzbar.

Durch diese Architektur kann der Arbeitsplatz-Client mit einer schlanken Installation versehen sein; lediglich ein Web-Browser und die Citrix-Client-Komponente („Receiver“) sind dort erforderlich. Der Nutzer erhält im Browser ein Portal angezeigt, aus dem er alle seine Anwendungen per Mausklick starten kann. Im Rechenzentrum werden die Anwendungen derzeit auf Windows 2012R2 zur Verfügung gestellt; je nach Anforderung sind andere Betriebssysteme (Windows-Client-Betriebssysteme, andere Windows-Server-Versionen oder Linux) möglich. Dies adressiert die Schwachstelle ARCH-S2.1. Mit der RDS-Lösung benötigt der städtische Arbeitsplatz nur geringe Funktionalität und wird somit hochgradig standardisierbar und kostengünstig in der Administration („Thin Client“). Die heute vorhandene Notwendigkeit, verschiedene Betriebssystemversionen auf dem Client zu unterstützen, entfällt.

Bezüglich der Optionen, die Mobilität des Arbeitsplatzes zu steigern, sind drei Aspekte der MoviA-Plattform entscheidend: Durch zentrale Anwendungsbereitstellung kann der Nutzer seine Arbeit unterbrechen und an einem anderen Arbeitsplatz die Bearbeitung fortsetzen (Mobilität innerhalb der LHM). Da ferner die MoviA-Umgebung von allen marktüblichen Endgeräten aus verwendet werden kann, ist eine Nutzung von PC-Anwendungen auch mit mobilen Endgeräten (Tablet, Smartphone) möglich. Eine Remote-Einwahlmöglichkeit mit starker Authentifizierung erlaubt die Nutzung von einzelnen freigegebenen Anwendungen wie z.B. Intranet, Kalender, Mail auch von außerhalb der LHM. Die Erreichbarkeit von Fachanwendungen mittels Remote-Einwahl (bspw. Zugriff auf Baupläne mit dem Tablet von der Baustelle aus) ist hierbei möglich, sofern sicherheitstechnisch gestattet. Diese Vorteile sind mit klassischer Bereitstellung der Anwendungen auf den jeweiligen Arbeitsplätzen Stand heute nicht zu erzielen. Im Sinne der Empfehlung ARCH-E2.2 (Mobile Kommunikationsoffensive vorantreiben) bietet it@M mit der MoviA-Plattform und dem Full-VPN-Client (Ergebnis aus NeSsl) zukunftsweisende Lösungen an.

Nutzer und Referate können von weiteren Vorteilen der RDS-Technologie profitieren:

- Anwendungen der RDS-Farm im Rechenzentrum verfügen über eine schnelle Netzwerkanbindung an Backend-Systeme, so dass die Performance von Client-Server-Anwendungen höher ist.

- In Lokationen mit schlechter Netzwerkanbindung ist der Betrieb von Client-Server-Anwendungen wegen geringer Bandbreite manchmal unmöglich. Bei virtualisiert bereitgestellten Anwendungen wird nur der Bildschirminhalt mit geringer Bandbreitenanforderung übertragen, so dass mit RDS-Technologie sämtliche Anwendungen auch in schwach angebundenen Standorten angeboten werden können.

- it@M führt zusammen mit der MoviA-Plattform einen Release-Prozess ein, mit dem bei erfüllten, definierten Eingangsvoraussetzungen eine neue Version einer Anwendung in ca. einem Monat in Produktion gelangen kann. Dies bedeutet eine erhebliche Zeitersparnis gegenüber bisher üblichen Laufzeiten für Paketierung, Test und Rollout von Anwendungen für den lokalen Arbeitsplatz. Dringende Updates (z.B. solche von Security-Relevanz) können innerhalb 48h bereitgestellt und stadtweit eingesetzt werden, was mit keiner anderen Client-Bereitstellungstechnologie möglich ist. Der Releaseprozess beinhaltet obligatorisch Test und Abnahme des Produktes und ermöglicht die Pilotierung von Anwendungen mit zunächst kleinem User-Kreis. Im Falle der Notwendigkeit eines Rollbacks einzelner Release-Komponenten auf die vorherige Version ist dies innerhalb weniger Stunden stadtweit möglich, ohne eine aufwändige Änderung auf sämtlichen Arbeitsplatzrechnern durchführen zu müssen.

- MoviA als Rechenzentrumsplattform greift auf zentral abgelegte Daten (Datenablage ZENDA) zurück. Lokale Datenablage auf dem Client ist nicht nutzbar; durch ihre Vermeidung wird auch die Sicherheit und Verfügbarkeit der Geschäftsdaten erhöht. Diese zentrale Datenhaltung ist zwingend notwendig, um die zuvor geschilderte Mobilität zu unterstützen.

- Änderungen, die zu einem festen Zeitpunkt zu erfolgen haben, können zeitgenau auf der zentralen Infrastruktur durchgeführt werden. Insbesondere sind Big Bang-Umstellungen hiermit sehr einfach durchführbar.

- Die Anwendungsintegration und -bereitstellung erfolgt referatsübergreifend, so dass mehrfache Integrationsaufwände in den Referaten vermieden werden können.

Nutzer der RDS-Plattform melden sich heute nach Anmeldung am lokalen Arbeitsplatz ein zweites Mal an dem Anwendungsportal MoviA an. Eine Single Sign On (SSO)-Lösung ist nicht implementiert, kann aber mit dem vom Gutachter vorgeschlagenen Aufbau eines stadtweiten Identity Managements (Maßnahme ARCH-M3) realisiert werden.

Da die User zunächst in jedem Fall sowohl Anwendungen auf dem lokalen Arbeitsplatz als auch in der RDS-Umgebung bedienen werden, ist ein grundsätzliches Verständnis der unterschiedlichen Dateiablagen erforderlich (lokal auf dem AP-Rechner abgelegte Dateien werden in der MoviA-Plattform nicht gesehen) und muss geschult werden. Ein „Explorer“ auf der RDS-Plattform wird teilweise eine andere Sicht liefern als der lokale Dateimanager, da er die lokalen Daten nicht darstellen kann und soll.

Als zentrale Anwendungsplattform, die Applikationen im Referatskontext und auf Referats-Endgeräten ausliefert, ist die RDS-Plattform wenigen Restriktionen unterworfen. So sind Daten nur dann am Arbeitsplatz und in der RDS-Umgebung gleichzeitig verfügbar, wenn sie zentral in ZENDA gespeichert sind. Ebenso kann der Ausdruck zwar auf allen Multifunktionsgeräten und den von it@M standardisierten Arbeitsplatzdruckern erfolgen, aber nicht auf beliebig erworbenen Druckern.

Aus Sicht von it@M ergeben sich Vorteile für den Betrieb, die hauptsächlich in der Reduktion des erforderlichen Aufwandes begründet liegen und somit in einem schnelleren Rollout / Update von Anwendungen resultiert:

- Anwendungen werden zentral integriert, pakettiert und verteilt; kein Rollout auf individuelle Arbeitsplätze ist erforderlich.

- Im Falle dringender Änderungen kann sehr schnell reagiert werden.

- Die zentrale Bereitstellung eröffnet weitere Möglichkeiten der Anwendungsstandardisierung und adressiert damit Schwachstelle ARCH-S1 bzw. Maßnahme ARCH-M1.2 des Gutachtens. Redundante Anwendungen können einerseits auf einfache Art und Weise durch bereits zentrale vorhandene Alternativen ersetzt werden; zudem werden zentrale Anwendungen in der Regel (sofern nicht explizit anders erforderlich) in nur einer Version bereitgestellt, was das Aktualhalten der Komponenten erleichtert.
- Der neu etablierte Releaseprozess stellt sicher, dass die getestete und abgenommene Anwendungsversion identisch in der Produktionsumgebung installiert wird.
- Da die RDS-Umgebung auf der Server-Virtualisierungsinfrastruktur MIA bereitgestellt wird, sind deren Prozesse zur Kapazitätsplanung und -Erweiterung unmittelbar anwendbar. Eine Skalierung durch Hinzunahme weiterer, identischer und automatisch installierter Applikationsserver bei beispielsweise Performanceengpässen ist innerhalb kürzester Zeit möglich.
- Die neu aufgebaute Virtualisierungsplattform ist redundant ausgelegt, so dass der Service durch den Ausfall einzelner Komponenten oder eines Rechenzentrums nicht beeinträchtigt wird.

Derzeit sind auf der RDS-Plattform und deren Vorgängersystem über 4.000 Nutzer berechtigt (davon knapp 3.000 aktiv). Die berechtigten Nutzer verteilen sich wie folgt auf die Referate: 1.100 im SOZ, 400 im BAU, 400 im KVR, 500 in it@M, 1.000 RBS. Das Kundenfeedback auf die auf der neuen Plattform erfolgten Produktivsetzungen im RGU und der Remote-Login-Plattform RAS-IKM war durchweg sehr positiv.

Die Landeshauptstadt München verfügt über einen Lizenz-Bestand für 10.000 Nutzer. Der Lizenzbestand ist Ende 2016 zu 25% ausgeschöpft. Lizenzneubeschaffungen in 2017 sind im Rahmen des geplanten Wachstums nicht erforderlich.

Werden native Windows-Anwendungen auf der RDS-Plattform anstatt auf einem Windows-Arbeitsplatz genutzt, entfällt die Notwendigkeit, einen Windows-Client zur Verfügung zu stellen und dafür eine Windows-Lizenz zu beschaffen. Die stattdessen im Zuge der Bereitstellung und Nutzung nativer Anwendungen auf der RDS-Umgebung erforderlichen Lizenzen sind mit 100€ pro Nutzer und Jahr deutlich günstiger als die für den Windows-Client.

Eine konsequente Umsetzung der Prioritäten des Entscheidungsbaums zur Anwendungsbereitstellung hin zu Webanwendungen, RDS und VDI wird letztlich erlauben, den Client auf Basisfunktionalitäten zu reduzieren (Thin Client), so dass auch der aus heutiger Sicht aufwändige, im gewählten Lizenzmodell obligatorische Lifecycle-Prozess des Windows-Clients vermieden werden kann. Ebenso kann die Arbeitsplatzhardware geringeren Leistungsansprüchen genügen und länger genutzt werden; sie unterliegt nicht im derzeitigen Maße der Notwendigkeit eines ständigen Austausches mit Hardware höherer Leistungsfähigkeit.



## 9 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 Resource Planing
FTD	Fachlich Technische Dienstleistung
GBZ	Geschäftsbereich bei it@M für zentrale Dienste
GO	Gemeindeordnung
GPM	Geschäftsprozessmanagement
GPTW	Great Place to Work (Mitarbeiterumfrage zur Identifikation der besten Arbeitgeber)
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
ILST	Integrierte Leitstelle
it@M	Eigenbetrieb IT bei der Landeshauptstadt München

Abkürzung	Beschreibung
IT-Card	Zentrales Controlling Instrument (vergleichbar mit Balanced Scorecard)
IT-SIT	Situation der IT: Gremium, das im Auftrag des IT-Beauftragten häuserübergreifende IT-Probleme behandelt
ITERAPLAN	Tool für Enterprise Architektur Management (EAM)
ITK	Informations- und Telekommunikationstechnik
ITIL	IT Infrastructure Library (Sammlung von standardisierten Prozessen, Funktionen und Rollen im Kontext der IT-Infrastruktur)
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



Abkürzung	Beschreibung
SFS	Strategie, Führungs- und Steuerungsunterstützung
SKA	Stadtkämmerei
SLA	Service Level Agreement: Schnittstelle zwischen Auftraggeber 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 3: Glossar

## 9.1 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Aufteilung des Personals.....	16
Tabelle 2: Beispiele für Einsatzbereiche und zugehörige Client Lösungen.....	47
Tabelle 3: Glossar.....	59

## 9.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Betriebsmodell des Szenarios „Steuerungsreferat mit IT-Servicegesellschaft“ ...	6
Abbildung 2: Beteiligung an den IT-Prozessen im Szenario „Steuerungsreferat mit IT-Servicegesellschaft“ .....	9
Abbildung 3: Boards und Gremien im Szenario „Steuerungsreferat mit IT-Servicegesellschaft“ .....	10
Abbildung 4: Betriebsmodell des Szenarios „IT-Amt mit Eigenbetrieb und integrierten dIKAs“ .....	18

## 9.3 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.

## 9.4 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