

Abfallwirtschaftsbetrieb München, Postfach 500140, 80971 München

beschluesse.rit@muenchen.de

itm.beschlusswesen@muenchen.de

#### Werkleitung

Telefon: 089 [REDACTED]  
Telefax: 089 [REDACTED]  
leitung.awm@muenchen.de  
Georg-Brauchle-Ring 29  
80992 München

Dienstgebäude:  
Georg-Brauchle-Ring 29  
80992 München

01.04.2021

Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden-Zuständigkeiten klar zuordnen;  
Beschlussentwurf für den IT-Ausschuss am 19.05.2021;  
Stellungnahme des AWM

Sehr geehrte Damen\* und Herren\*,

der Abfallwirtschaftsbetrieb München nimmt zum Beschlussentwurf für den IT-Ausschuss am 19.05.2021 wie folgt Stellung:

#### **Auftrag aus dem Stadtratsantrag vom 11.11.2020; Vorschlag einer Alternative zur weiteren Vorgehensweise**

Gemäß dem Antrag der Fraktionen SPD/Volt und Die Grünen - Rosa Liste waren Doppelstrukturen und nicht funktionierende Schnittstellen in der IT zu identifizieren und deren Abbau oder Optimierung zu untersuchen.

Die Intention, Prozesse zu optimieren und sich ständig zu verbessern, findet generell unsere volle Zustimmung und Unterstützung.

Die derzeitige Struktur und Organisation der zentralen IT und der dezentralen GPAMs (im AWM PI-IT) wurde in einem partnerschaftlichen Prozess zwischen dem RIT und den Referaten und Eigenbetrieben unter der Projektleitung des POR entwickelt. Umso mehr überrascht es, dass der nun vorliegende Beschlussentwurf von den beiden Querschnittsreferaten ohne Einbindung der übrigen Referate und Eigenbetriebe gefertigt wurde. Er beinhaltet eine abschließende Entscheidung über die Bündelung der Aufgabenbereiche Projektmanagement, Anforderungsmanagement, IT-Sicherheit und fachliche Dienste, verbunden mit der Übertragung von Stellen von den GPAMs zum RIT bzw. zu it@M. Dies stellt einen großen Einschnitt in die Organisationshoheit der Referate und Eigenbetriebe dar. Unseres Erachtens wurde somit die Chance vergeben, gemeinsam mit den Referaten und Eigenbetrieben die Prozesse einer Evaluation zu unterziehen und dadurch das gegenseitige

Verständnis und die Zusammenarbeit zu stärken. Die dezentralen Einheiten haben eine fundierte Meinung, die Gehör finden sollte. Erst die Ausgestaltung und Umsetzung des Leistungsschnitts 2.0 soll mit Einbeziehung der Referate und Eigenbetriebe erfolgen. Eine Einbeziehung und gemeinsame Diskussion der Auffassung der Referate und Eigenbetriebe **bereits zum Zeitpunkt der Grundsatzentscheidung** ist aus unserer Sicht unerlässlich, um das für die Stadtverwaltung München beste Ergebnis zu erhalten. Allein die Möglichkeit, eine Stellungnahme zu einer Beschlussvorlage abzugeben, ersetzt unserer Ansicht nach keinen Diskussionsprozess.

Im Beschlussentwurf wird von Doppelstrukturen ausgegangen, die unseres Erachtens nicht bestehen. Das IT-Kerngeschäft wird entsprechend der bisher geltenden Beschlusslage bis auf ganz geringe, wohl begründete Ausnahmen, ausschließlich im RIT erbracht. Eine dieser besonderen Ausnahmen stellt die SAP-Branchenlösung des AWM dar, die aufgrund der Empfehlung von Accenture im AWM verblieben ist. Deshalb sollte bitte auch auf Seite 4 des Beschlussentwurfes in die Aufzählung der Bereiche, die vom Leistungsschnitt ausgenommen wurden, die SAP-Branchenlösung des AWM mitaufgenommen werden.

Gemäß der damaligen Entscheidungen handelt es sich bei den Stellen im Anforderungsmanagement, Projektmanagement und im Bereich Fachliche Dienste um keine IT-Tätigkeiten mehr. Diese Zuordnung hatte unter anderem Auswirkungen auf die Stellenwirtschaft und die Stellenbewertungen. Sie erfolgte aufgrund der fachlichen Nähe und der Identifikation der handelnden Personen mit der Organisation. Eine Doppelstruktur ist nicht entstanden. Eine Zentralisierung dieser Aufgaben und Personen im RIT bzw. POR verschiebt die Kapazitäten nur in ein fachfremdes Referat unter dem Verlust der Fachlichkeit. Hierdurch wird unseres Erachtens ein erheblicher Mehraufwand entstehen.

Ziel der Umsetzung ist es, gemäß Seite 2 I. Vortrag des Referenten – Zusammenfassung 8. Absatz des Beschlusses durch Prozessoptimierungen, Professionalisierungen und Qualitätssteigerungen eine erhöhte Effizienz und Effektivität in der Stadtverwaltung zu erreichen und die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Im Beschlussentwurf ist der Entscheidungsvorschlag allerdings nicht mit qualifizierten Zahlen, Daten und Fakten hinterlegt, die die finanziellen Auswirkungen für die Eigenbetriebe, die Wirtschaftlichkeit und die Vorteile der geplanten Maßnahmen erkennen lassen. Es werden pauschale Behauptungen aufgestellt, die aus der Sicht des Eigenbetriebs AWM, viel detaillierter betrachtet werden müssen. Weitere Ausführungen hierzu sind erforderlich, um dem Stadtrat eine allumfassende Entscheidungsgrundlage zur Verfügung zu stellen. Wir halten die Maßnahmen zum großen Teil weder für effizient noch für effektiv. Darüber hinaus prognostizieren wir durch die vorgeschlagene Umorganisation für den Bereich des Eigenbetriebs AWM eine Kostensteigerung.

Gerade für einen Eigenbetrieb der LHM ist die Wirtschaftlichkeit ein hohes Gut. Die für unsere Leistungserbringung erforderlichen Kosten, werden direkt auf die/den Gebührenzahler\_in umgelegt.

**Wir halten deshalb den Vorschlag des RIT in der jetzigen Form für noch nicht entscheidungsreif** und stimmen dem Beschlussentwurf somit nicht zu.

Allerdings könnten wir uns eine **alternative Vorgehensweise** vorstellen:

Die Hauptargumentation für die mangelnde Einbindung der Referate und Eigenbetriebe in die Erarbeitung des Beschlussentwurfs war der zeitliche Druck, unter dem Stadtratsanträge beantwortet werden müssen. Die Entscheidung, eine weitere Umorganisation der IT zu starten, hat allerdings eine derartig hohe Tragweite, dass hierfür etwas mehr Zeit erforderlich ist. Wir schlagen deshalb vor, den Beschlussentwurf dem Stadtrat als ein Zwischenergebnis der Diskussion der beiden Querschnittsreferate RIT und POR zu präsentieren, welches im zweiten Halbjahr 2021 mit den Referaten und Eigenbetrieben gemeinsam bearbeitet und aus deren Fokus gespiegelt werden sollte. Ansonsten wird das „Ob“ der Übertragung von Aufgaben und Personen ins RIT und POR entschieden, ohne über das „Wie“ gesprochen zu haben. Erfahrungsgemäß treten aber in den Diskussionen über das „Wie“ auch wieder Auswirkungen auf das „Ob“ auf. Dies ist insbesondere der Fall, wenn die finanziellen Folgen und die Vorteile, die damit verbunden sind, noch nicht ausführlich beleuchtet wurden. Somit hängen diese beiden Entscheidungen eng zusammen. Im Diskussionsprozess können dann auch Betroffene zu Beteiligten gemacht werden, entsprechend der Vorgehensweise, die ein modernes Changemanagement beinhaltet. Wir bieten dafür gerne unsere Mitarbeit an.

### **Einzigartigkeit des Eigenbetriebs AWM**

Unabhängig davon, ob wir die geplante Umorganisation generell für sachgerecht erachten oder nicht, gibt es für den AWM zusätzliche Argumente, die für einen Verbleib der bisherigen Struktur sprechen.

Gemäß Seite 12 des Beschlusses sollen spezifische Tätigkeiten, die einen besonderen Bezug zum Eigenbetrieb haben oder dadurch einzigartig sind, dezentral verbleiben. Bereits im Beschluss von 2017 wurde auf Seite 8 zutreffend festgestellt, dass Eigenbetriebe teilweise andere Aufgaben und Aufgabenschwerpunkte haben als die Geschäftsleitungen der Referate. Bedauerlicherweise lässt der Beschlussentwurf für den IT-Ausschuss am 19.05.2021 den Blick auf die besondere Situation des Eigenbetriebs AWM vermissen.

Der AWM ist eher mit einem Wirtschaftsunternehmen als einem Verwaltungsreferat vergleichbar. Diese Besonderheit zeigt sich unter anderem darin, dass der Stadtrat dem Verbleib der SAP-Branchenlösung im AWM zugestimmt hat. Nach unserer Einschätzung haben ca. 80 bis 90 % der angemeldeten Vorhaben des AWM einen Berührungspunkt mit der SAP-Branchenlösung. Im AWM wurde ein eigenes Release- und Testmanagement dafür aufgebaut, welches gerade gemeinsam mit unseren Nutzer\_innen evaluiert wird. Das Anforderungsmanagement und die SAP Branchenlösung sind in derselben Organisationseinheit PI-IT in unmittelbarer räumlicher Nähe angesiedelt. Eine Zusammenarbeit Hand in Hand ist somit sichergestellt. Durch eine Übertragung zum RIT oder [it@M](#) würde diese optimale Struktur getrennt. Die Nähe des Anforderungsmanagements sowohl zur SAP Branchenlösung als auch zu den fachlichen Abteilungen würde aufgegeben. Entgegen der Intentionen des Stadtrates würden hier aus unserer Sicht Doppelstrukturen bzw. Schnittstellen aufgebaut und Abläufe erschwert.

### **Haushalt und Kosten**

Im Gegensatz zu den IT-Budgets der Referate wurden die IT-Budgets der Eigenbetriebe nicht an das RIT übertragen. Der Eigenbetrieb erstellt einen Wirtschaftsplan und die Leistungen der Querschnittseinheiten werden in Rechnung gestellt.

Nach KAG dürfen nur die Kosten in die Gebührenkalkulation einfließen, die für das Leistungsportfolio des systemrelevanten Eigenbetriebs AWM anfallen. Bei der jährlichen Überprüfung durch die Wirtschaftsprüfung werden alle Kosten einer genauen Prüfung unterzogen. Die Planungen, die Kosten von stadtweiten Projekten, die die Eigenbetriebe nicht mit umfassen, über die sogenannten Overhead-Kosten - wie in der Informationsveranstaltung angedeutet – auch auf die Eigenbetriebe umzulegen, sind somit für uns rechtlich nicht tragbar.

Das auf die Belange des AWM spezialisierte Personal, das bisher die IT von den Anforderungen über die gesamte Lebensdauer hinweg betreut, soll zum Teil abgezogen werden. Die Tätigkeiten sollen dann von zentralen Einheiten wahrgenommen werden. Die Synergieeffekte gehen aufgrund dessen – wie in den obigen Ausführungen dargestellt - verloren. Wir prognostizieren deshalb zum jetzigen Zeitpunkt, dass für den Bereich der Eigenbetriebe aufgrund des erheblichen Grads der Spezialisierung, die Kosten nach der geplanten Umorganisation zu Lasten des Gebührenzahlers steigen werden.

### **Zeitschiene**

Die geplante Zeitschiene für die Erstellung des Konzeptes und der Umsetzung wird als sehr ehrgeizig betrachtet. Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass gerade auch in Zeiten der Corona Pandemie die Zeitschienen gestreckt werden mussten. Bei der im Beschlussentwurf vorgelegten Vorgehensweise sind viele Punkte offen geblieben, die noch mit Analysen und Wirtschaftsdaten hinterlegt oder mit den Referaten und Eigenbetrieben abgestimmt werden müssen. Eine Entzerrung der Zeitschiene wäre somit aus unserer Sicht empfehlenswert, um nicht kurz nach der Umsetzung erneut nachsteuern zu müssen.

### **Anforderungsmanagement**

Im Beschluss ist auf Seite 13 unten folgende Aussage vermerkt:

*„Eine Bündelung der Kapazitäten im RIT mit dem Ziel, Synergieeffekte, wie eine Beschleunigung der Verfahren, zu generieren, ist auch im Bereich Anforderungsmanagement möglich und sinnvoll.....Fachliches Know How ist für die Tätigkeiten im Anforderungsmanagement zwar erforderlich, jedoch im Hinblick auf die meisten Aufgabenstellungen einer Kommunalverwaltung erlernbar.“*

Diese Aussage mag für reine Verwaltungsreferate zutreffen, aber der stark spezialisierte Eigenbetrieb AWM ist mit einer Kommunalverwaltung keinesfalls vergleichbar. Bei einer Einarbeitung von Zentraleinheiten ist somit mit einem erheblichen Zusatzaufwand und neuen Schnittstellen zu rechnen. Kapazitäten wären während der Einarbeitung in jedes neue Vorhaben und Projekt sowohl im AWM als auch beim RIT oder it@M gebunden. Die Wirtschaftlichkeit darf somit bezweifelt werden.

Im Beschluss selbst bestätigt das RIT, dass die Tätigkeiten des Anforderungsmanagements neben methodischer Sicherheit auch den hohen Bezug zur Fachlichkeit erfordern, um die Anforderungen zu verstehen und in die Sprache der IT zu übersetzen. Dem schließen wir uns an. Wir ziehen daraus aber den Schluss, dass das Anforderungsmanagement im AWM verbleiben muss. Durch den Verbleib im AWM ist eine direkte Betroffenheit und starke Identifikation mit den umgesetzten Vorhaben verbunden.

Wir befinden uns im bundesweiten Austausch mit anderen Unternehmen der Entsorgungswirtschaft, die ähnliche bzw. gleiche IT-Prozesse zur Unterstützung der Dienstleistungen in der Anwendung haben. Von diesem Netzwerk können wir in einem höheren Maß profitieren, als von einem Netzwerk mit Verwaltungsreferaten.

Die Priorisierung der Vorhaben des AWM unter anderem in Anlehnung an gesetzliche Vorgaben oder die Strategie des AWM erfolgt durch die Zweite Werkleiterin. Der größte Teil der IT-Vorhaben des AWM sind, von wenigen Ausnahmen abgesehen, auf den AWM zugeschnitten. Doppelstrukturen sind somit nicht erkennbar.

Mit der geplanten Umorganisation ist neben einem hohen Wissensverlust eine starke Auswirkung auf die Kundennähe zu befürchten. Ein gut funktionierendes Anforderungsmanagement benötigt die organisatorische Nähe zu den jeweiligen Fachbereichen und das Wissen über Entwicklungen, um effektiv arbeiten zu können. Das muss in den GPAMs nicht ständig neu erarbeitet zu werden, sondern ist vor Ort bereits vorhanden. Das Aufbauen dieser Fachkenntnisse in Spezialeinheiten wäre ein Rückschritt zur aktuellen Organisation, verbunden mit weiteren Kosten.

Das Anforderungsmanagement dient darüber hinaus als Mittler und Übersetzer zwischen dem Fachbereich und dem RIT. Die Beschäftigten im Anforderungsmanagement des AWM sprechen die Sprache der Fachbereiche und können deshalb die Anforderungen besser aufnehmen und umsetzen. Darüber hinaus ist es auf diese Art und Weise wesentlich einfacher, die Betroffenen im Rahmen des Changemanagements mitzunehmen.

Die Beratung der Fachbereiche wird im Beschluss bisher auch nicht aufgegriffen, ist aber in der täglichen Arbeit eine sehr wichtige Aufgabe des Anforderungsmanagements.

### **Geschäftsprozessmanagement und Anforderungsmanagement**

Bei der Erarbeitung des Leistungsschnitts 1.0 wurde die Nähe der beiden Bereiche Geschäftsprozessmanagement und Anforderungsmanagement als großer Benefit gewertet. Daran hat sich nichts geändert. Aktuell werden diese beiden Bereiche allerdings in zwei verschiedenen Projekten im POR und im RIT parallel betrachtet und bearbeitet. Aufgrund dessen besteht die Gefahr, dass eine Entwicklung nicht gemeinsam erfolgt und nicht der erwartete Benefit, sondern Doppelstrukturen, entstehen.

Generell handelt es sich beim Geschäftsprozessmanagement um eine ursächliche Aufgabe der Werkleitung eines Eigenbetriebs. Geschäftsprozesse werden untersucht und nach deren Optimierung eine neue Ablauf- und ggf. Aufbauorganisation strukturiert. Schwachstellen werden kontinuierlich identifiziert und bei Bedarf nachgebessert.

### **Fachliche Dienst und Testmanagement**

Die Prozesse für diesen Themenbereich wurden mit viel Engagement unter Beteiligung der Referate und Eigenbetriebe im neOLT-Projekt definiert. Doppelstrukturen wurden in der Diskussion thematisiert und bewusst vermieden. Voraussetzung ist allerdings, dass die erstellten Prozesse auch in der entsprechenden Form gelebt werden. Die neue Organisation ist zu frisch umgesetzt, um hier schon ein optimales Ergebnis erwarten zu können. Dies führt aber die ursprüngliche Entscheidung nicht ad absurdum. Die Gründe für die damalige sach- und fachgerechte Entscheidung haben weiterhin Gültigkeit.

Die Benutzerverwaltung zum Beispiel kann keinesfalls an ein Ticketsystem angeschlossen werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sie in der täglichen Menge an sonstigen Tickets nicht die erforderliche Priorität genießt. Wer die Fachlichkeit vor Ort nicht oder kaum kennt, hat größte Schwierigkeiten, die Dringlichkeit einzuschätzen. Die Auswirkungen und Einschränkungen auf die Arbeit vor Ort wären erheblicher Natur.

Es ist sehr bedauerlich, dass die qualifizierten Ergebnisse des neo-IT Projektes zu den fachlichen Diensten und zum Testmanagement, die gemeinsam erarbeitet wurden, mit pauschalen Aussagen einer Zentraleinheit wieder in Frage gestellt werden. Die Verlagerung der fachlich funktionalen Tests zum RIT bzw. it@M würde die bisherige Nähe zu den Testern durchbrechen und viele neue Fragen aufwerfen. Die sinnvolle Verbindung zu den Tests im Bereich SAP-Branchenlösung ginge verloren. Die Testdaten und Testfälle müssen weiterhin vor Ort gestellt werden. Die Ergebnisse können nur vor Ort eingeschätzt werden. Die Vorteile, die sich durch eine Übertragung ergeben würden, sind für uns in keinster Hinsicht erkennbar.

Die Infrastruktur für die SAP Branchenlösung wird beim AWM eingesetzt und betreut. Dafür benötigen wir weiterhin qualifiziertes Personal.

### **Projektmanagement**

Für die Projekte des Eigenbetriebs AWM ist die Bündelung der Projektleitungskompetenzen in den Querschnittsreferaten POR und RIT aufgrund der mangelnden fachlichen Nähe nicht geeignet. Die Einarbeitung einer AWM-fremden Projektleitung, um das entsprechende Verständnis für die Rahmenbedingungen und die Abläufe zu bekommen, würde einen erheblichen zusätzlichen Aufwand benötigen.

Die jetzt vorgeschlagene Struktur würde Projektmanagement für IT-Projekte im RIT und für Organisationsbezug im POR ansiedeln. Die inhaltliche und fachliche Verantwortung für die Projekte verbleibt aber bei den Referaten bzw. Eigenbetrieben. Hier werden mehrere Probleme deutlich: IT Projekte haben in der Regel auch einen Organisationsbezug. Die Kriterien für eine mögliche Abgrenzung wurden noch nicht definiert. Sie werden nach unserer Prognose auch schwierig zu definieren sein, ohne Gefahr zu laufen, Doppelstrukturen aufzubauen.

Die Verantwortung für die Projekte bleibt allerdings vor Ort in den Referaten und Eigenbetrieben. Aufgrund der geplanten Zuordnung der Projektleitung in ein anderes Referat, besteht aber keine Weisungsbefugnis mehr. Damit ist ein referatsübergreifender Diskussionsbedarf vorprogrammiert. Bei der bestehenden Struktur liegt sowohl die Fachlichkeit als auch die Weisungsbefugnis für die Projektleitung in einer Hand.

Darüber hinaus müssen in den Referaten und Eigenbetrieben weiterhin Projektleitungskompetenzen für fachliche Projekte vorgehalten werden. Die Vorteile der Aufteilung von Projektleitungskapazitäten sind somit marginal. Bei der vorgeschlagenen Zentralisierung bestünde das Problem, dass die Dienststelle das Risiko trägt, ob zum benötigten Zeitpunkt eine geeignete Projektleitung zur Verfügung steht, ohne darauf Einfluss nehmen zu können. Der Vorschlag im Beschlussentwurf den Bedarf extern zu decken, ist kostentechnisch sicherlich nicht die Lösung, die dem Stadtrat vorschwebt. Es besteht die Gefahr, dass die Schnelligkeit der wichtigen Projekte leidet. Es sind statt weniger mehr Beteiligte im Spiel.

Auf Seite 13 des Beschlusses ist vermerkt, dass fachliche Strategieprojekte der Referate ohne IT- bzw. Organisationsbezug nicht tangiert sind. Das Strategieprojekt des AWM betrachtet die Entwicklung für die Zukunft des AWM allumfassend und hat aufgrund dessen selbstverständlich auch IT- oder Organisationsbezug. Hier handelt es sich um originäre Aufgaben der Werkleitung eines Eigenbetriebs. Der Prozess erfordert umfassendes Fachwissen über die Tätigkeiten des AWM und die zukünftigen strategischen Herausforderungen. Eine Projektleitung, die nicht im AWM angesiedelt ist, ist somit nicht vorstellbar.

Im Beschlussentwurf ist vermerkt, dass die *„Beibehaltung oder der erneute Aufbau eigener interner Personalkapazitäten für das organisatorische Projektmanagement in den Referaten und Eigenbetrieben zur Vermeidung neuer Doppelstrukturen künftig ausgeschlossen werden soll.“* Diese Festlegung sollte unseres Erachtens nicht in einem IT- Beschluss getroffen werden. Das organisatorische Projektmanagement ist ein Thema, das im neoHR-Projekt betrachtet werden sollte. Hier kann auch auf die speziellen Bedürfnisse eines Eigenbetriebs eingegangen werden, der gemäß Gesetz und vom Stadtrat eigene Personal- und Organisationskompetenzen erhalten hat.

### **IT-Sicherheit**

Aus unserer Sicht ist im Rahmen der IT-Sicherheit keine Doppelstruktur erkennbar. Durch eine Zentralisierung besteht die Gefahr, dass bei einem sicherheitsrelevanten Vorfall die Schnelligkeit leidet. Hier gehen momentan der örtliche IT- Sicherheitsbeauftragte, der näher an den Fachbereichen ist, und die Zentrale im RIT gemeinsam Hand in Hand um die Situation schnellstmöglich zu klären. Bei einer Zentralisierung muss die Aufklärung durch die Zentrale erfolgen, was sich natürlich ungleich schwieriger darstellt. Gleichwohl würde die Verantwortung für die fachspezifische Sicherheitseinstufung im Fachreferat bzw. Eigenbetrieb verbleiben.

Im AWM besteht darüber hinaus die Sondersituation, dass wir die Infrastruktur für unsere SAP Branchenlösung selbst betreiben.

### **Stadtweite Projekte**

Stadtweite Projekte benötigen vor Ort qualifizierte Ansprechpartner\_innen, die bei den laufenden oder geplanten Projekten bereits eingeplant sind. Bei einer Umorganisation gemäß der Entscheidungsvorlage sind die Ansprechpartner\_innen vor Ort aber nicht mehr vorhanden, da die Ressourcen ins RIT übergegangen sind.

Generell stellt sich somit die Frage, wer in der Zukunft die fachspezifischen Intentionen des Eigenbetriebs AWM einbringen und stadtweite Projekte unterstützen sollte, wenn vor Ort kein qualifiziertes Personal mehr zur Verfügung steht. Es entsteht somit die Gefahr eines Qualitätsverlusts bei der Erstellung von Lösungen aus einem Zentralbereich, der die spezifischen Bedürfnisse der Nutzer\_innen nicht kennt bzw. sich erst mit erheblichen Aufwand erarbeiten muss.

Das RIT stellt im Beschlussentwurf fest, dass die Lücke zwischen Projektmanagement und Anforderungsmanagement bei referatsübergreifenden Projekten geschlossen werden soll. Das ist nachvollziehbar. Diese Lücke würde sich aber auch schließen lassen, ohne die GPAMs der gesamten Stadt komplett neu zu organisieren bzw. im extremen Fall abzuschaffen.

## **Aktuell laufende Projekte sowohl stadtweit als auch dezentral**

Generell ist es unerlässlich, dass laufende Projekte und Vorhaben durch die geplante Umorganisation nicht leiden bzw. sogar gefährdet werden. Hier handelt es sich um Vorhaben, die in der Vorhabensplanung eine Dringlichkeit genießen, insbesondere aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder strategischen Entwicklungen.

## **Personelles**

Die IT-Schaffenden haben einen kräftezehrenden Umorganisationsprozess hinter sich, der immer noch nicht abgeschlossen ist. Die täglichen Erfahrungen zeigen, dass im Konsolidierungsprozess noch „Luft nach oben“ besteht. Durch die Umorganisation wird ein nicht abgeschlossener Vorgang beeinträchtigt und derselbe Personenkreis erneut mit Umorganisationsbestrebungen belastet.

## **Zusammenfassung:**

Der Eigenbetrieb AWM stimmt dem vorgelegten Beschlussentwurf aus folgenden Gründen nicht zu:

Der Beschlussentwurf differenziert aus unserer Sicht zu wenig die Unterschiede zwischen klassischen Verwaltungsreferaten und den Eigenbetrieben. Der AWM gleicht in seinen Zuständigkeiten und Abläufen eher einem spezialisierten Wirtschaftsunternehmen der Entsorgungswirtschaft als einer klassischen Kommunalverwaltung.

Wir können als Betrieb, der einerseits wirtschaftlich erfolgreich sein soll und andererseits stark im Fokus der Öffentlichkeit steht, eine derartige Umorganisation nicht unterstützen. Dies stellt einen heftigen Eingriff in die Eigenverantwortung und den Gestaltungsspielraum der Werkleitung dar.

Doppelstrukturen sind aus unserer Sicht nicht vorhanden. Die erhofften Synergieeffekte werden somit nicht eintreffen. Wir befürchten aus den bisherigen Erfahrungen mit den Querschnittsreferaten eher eine Kostensteigerung für den AWM und damit einen Anstieg der Gebühren.

Die Fachlichkeit des AWM ist äußerst spezialisiert und differenziert. Die meisten AWM-Vorhaben haben einen engen Zusammenhang mit der SAP-Branchenlösung, die im AWM betrieben wird. Eine Trennung zwischen dem Anforderungsmanagement und der SAP-Branchenlösung ist somit nicht zielführend und würde eher zu weiteren Schnittstellen und Doppelstrukturen führen.

Wir fordern darüber hinaus, bei einer weiteren Untersuchung der erkannten Doppelstruktur *“Zusammenführen von SAP-Instanzen der Eigenbetriebe“*, die auf Seite 9 unten des Beschlussentwurfs angesprochen wird, eine enge Einbindung des AWM.

Die täglichen Erfahrungen mit it@M zeigen, dass die Vorteile der bereits abgeschlossenen Umorganisation noch nicht in allen Bereichen zum Tragen kommen. Die Belegschaft von it@M setzt viele Anstrengungen in die Verbesserung der Abläufe. Eine Entwicklung hin zu einem kundenorientierten Betrieb ist allerdings noch im Fluss. Täglich erreichen uns Beschwerden in der Zusammenarbeit mit it@M. Es ist wichtig, der Organisation mehr Zeit zu geben, sich zu finden und zu optimieren. Die gesamte Stadtverwaltung würde davon profitieren. Der Schwerpunkt aller Bemühungen sollte darin liegen, die Prozesse sowohl im RIT als auch in den GPAMs weiter zu festigen und zu verbessern. Vorher kann eine Entscheidung über eine weitere Umorganisation unseres Erachtens nicht fundiert getroffen werden.

Der Beschlussentwurf sollte deshalb dem Stadtrat als ein Zwischenergebnis der Diskussion zwischen den Querschnittsreferaten präsentiert werden. Diese Basis soll dann in die Gespräche mit den Referaten und Eigenbetrieben eingebracht werden. In der Diskussion kann auch auf die Spezifitäten des Eigenbetriebs AWM genauer eingegangen werden. Das Ziel liegt darin, ein gemeinsam erarbeitetes Konzept vorzulegen, in dem das „Ob“ und das „Wie“ geklärt ist. Die letztendliche Entscheidung muss zudem mit Daten und Fakten zur Qualitätssteigerung und Wirtschaftlichkeit belegt sein.

Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung

Mit freundlichen Grüßen  
In Vertretung



Stellvertretende Zweite Werkleiterin

# WG: Beschlussabstimmung - Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997

## ITM Beschlusswesen

Do 01.04.2021 09:29

An:ITM Beschlusswesen <itm.beschlusswesen@muenchen.de>;

---

**Von:**

**Gesendet:** Mittwoch, 31. März 2021 17:30

**An:** beschluesse.rit; ITM Beschlusswesen

**Cc:** mailbox-beschluss-und-berichtswesen.bau

**Betreff:** Beschlussabstimmung - Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Baureferat zeichnet die im Betreff genannte und am 18.03.21 übermittelte Beschlussvorlage mit.

Viele Grüße

Landeshauptstadt München  
Baureferat - Referatsgeschäftsleitung  
Friedenstraße 40, 81671 München  
Tel: +49 89 233 -  
E-Mail:

Elektronische Kommunikation mit der Landeshauptstadt München

siehe: <http://www.muenchen.de/ekomm>

Bitte denken Sie an die Umwelt, bevor Sie diese E-Mail ausdrucken. Pro Blatt sparen Sie durchschnittlich 15g Holz, 260ml Wasser, 0,05 kWh Strom und 5gr CO<sub>2</sub>.

Datum: 07.04.2021

Telefon: [REDACTED]

Telefax: [REDACTED]

**Direktorium**

D-GL1-LU

## **Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden - Zuständigkeiten klar zuordnen**

### **Sitzungsvorlage 20-26 / V 02997**

#### **I. IT-Referat ITM-BdWL**

#### **Die Geschäftsleitung des Direktoriums nimmt zu o. g. Beschlussvorlage wie folgt fachlich Stellung:**

##### **I. Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement (GPAM)**

Die in der Sitzungsvorlage dargestellten Betrachtungen und Schlussfolgerungen zu potentiellen Doppelstrukturen sowie Stärken und Schwächen des aktuellen Leistungsschnitts wurden bisher ohne Einbindung und Beteiligung der GPAM's der Referate vorgenommen. Damit wird in der Sitzungsvorlage notwendigerweise eine einseitige Sichtweise auf die aktuelle Situation dargelegt. Eine Bestätigung, dass die vorgeschlagene Organisationsveränderung (Leistungsschnitt 2.0) effektiver sein wird als die bisherige Organisationsform, und dass der mit der Reorganisation einhergehende Nutzen die Kosten und Risiken überwiegt, ist daher derzeit nicht möglich.

Im folgenden möchten wir auf folgende grundsätzliche Risiken hinweisen, die mit dem vorgeschlagenen Vorgehen einhergehen können:

1. Neue Schnittstelle zwischen IT-Referat und anderen Referaten
2. Anforderungen der Fachdienststellen werden ggf. in geringerem Maße umgesetzt
3. Noch weiter eingeschränkte fachliche Steuerungsmöglichkeiten der Referate
4. Erneut große Veränderungen parallel zum Betrieb

Diese Punkte werden im Folgenden näher erläutert.

##### **1. Neue Schnittstelle zwischen IT-Referat und anderen Referaten**

Für einige IT-Funktionen ist nicht klar nachvollziehbar, wie das zukünftige Zusammenarbeitsmodell konkret aussehen soll. So zöge beispielsweise die Zentralisierung des Anforderungsmanagements keine Auflösung, sondern lediglich eine Verschiebung von Schnittstellen, wie sie heute bestehen, nach sich. Die neue Schnittstelle würde nun zwischen den Prozessen des Geschäftsprozessmanagements und des Anforderungsmanagements verlaufen, die jedoch

beide dem „Organisationsbereich“ zuzuordnen sind.

Wird das Anforderungsmanagement also zukünftig vom IT-Referat durchgeführt, so wird die Aufteilung der Prozesse nach Organisationsthemen (im Fachreferat anzusiedeln) versus IT-Themen (im IT-Referat anzusiedeln) durchbrochen. Die ursprünglich durch neoIT angestrebte klare Grenze zwischen IT und Nicht-IT würde damit nicht umgesetzt.

Es handelt sich letztlich in jedem Fall nur um eine Verlagerung der Schnittstelle innerhalb des Gesamtprozesses, wobei in jedem Fall zunächst zu hinterfragen wäre, ob diese neue Schnittstelle ggf. zu größeren Reibungsverlusten führt.

Darüber hinaus führt die voneinander getrennte Ansiedelung des Anforderungs- und des Geschäftsprozessmanagements in unterschiedlichen Referaten dazu, dass übergreifende Aufgaben wie die Erstellung und Pflege der Facharchitektur eines Referats nur noch sehr schwer handhabbar sein werden. Das oben erläuterte Etablieren einer neuen Schnittstelle zwischen zwei Organisationsthemen (namentlich zwischen Anforderungs- und Prozessmanagement) zieht vielfältige neue Abstimmungsprobleme nach sich, die in der Sitzungsvorlage nicht andiskutiert werden.

Kritisch zu sehen ist auch die Grauzone, die dadurch entsteht, wenn das Projektmanagement nicht mehr im Referat liegt, die fachliche Verantwortung hingegen schon:

*„Eigenbetriebe können im Rahmen ihrer dezentralen Ressourcenverantwortung entscheiden, ob sie die Leistungen des POR oder externes Know-how in Anspruch nehmen. Die inhaltliche und fachliche Verantwortung für die Projekte bleibt bei den Referaten bzw. Eigenbetrieben. [...] Die Beibehaltung oder der erneute Aufbau eigener interner Personalkapazitäten für das organisatorische Projektmanagement in den Referaten und Eigenbetrieben soll aber zur Vermeidung neuer Doppelstrukturen künftig ausgeschlossen sein.“ [S. 13 der Sitzungsvorlage]*

## 2. Anforderungen der Fachdienststellen werden ggf. in geringerem Maße umgesetzt

Eine ‚Aufhebung der Mehrstufigkeit‘ im Bereich der Lösungsentwicklung führt nicht zwangsläufig zu einer Verbesserung des Gesamtservices in Richtung IT-Nutzer\*innen. Es bestünde das Risiko, dass dies im Gegenteil sogar zu einer ‚Verinselung‘ der IT führt. Lösungsentwicklungen, die außerhalb starker fachlicher Rückkopplungsschleifen mit den Nutzer\*innen vorgenommen werden, können leicht zu Angeboten führen, die zwar wirtschaftlicher erbracht werden können, aber an den Bedarfen der Referate vorbeigehen. Die organisatorische Zuordnung des Anforderungsmanagements ‚weg von den Referaten‘ kann eine veränderte Zielsetzung und Steuerung bedingen, die letztlich wiederum zu einer Verschlechterung der Bedarfserfüllung der Fachreferate führen kann.

## 3. Noch weiter eingeschränkte fachliche Steuerungsmöglichkeiten der Referate

Innerhalb der IT-Vorhabensplanung sind bereits wesentliche Entscheidungs- und Steuerungsmöglichkeiten von den Referaten auf das IT-Referat übergegangen. Es stellt sich die Frage, in wie weit die spezifischen Anforderungen der Referate zukünftig tatsächlich umgesetzt werden und welche Steuerungsmöglichkeiten den Referaten bleiben, wenn nun auch noch das Anforderungsmanagement in das IT-Referat übergeht. Es besteht damit die Befürchtung, dass die Referate insgesamt weniger ihrer Anforderungen umgesetzt bekommen und sich dies auf die Ausführung der Aufgaben in den Fachdienststellen der Referate auswirken wird.

#### 4. Erneut große Veränderungen parallel zum Betrieb

Die Mitarbeiter\*innen des GPAM DIR haben in den letzten Jahren (wie alle neoIT-Beteiligten) außerordentlich viel geleistet, um die - teilweise noch laufenden - Veränderungen parallel zum Tagesgeschäft umzusetzen.

Durch die erneute Reorganisation (Leistungsschnitt 2.0) würden die Kolleg\*innen erneut stark belastet, da die anfallende Mitarbeit in den Umsetzungsprojekten des Programms in einem relativ kurzen Zeitrahmen parallel zur eigentlichen Arbeit erfolgen muss:

Im Ergebnis fehlt in der Sitzungsvorlage insbesondere die Gegenüberstellung des Nutzens, der auf die anvisierte Organisationsänderung (Leistungsschnitt 2.0) zurückzuführen ist, und der Kosten und Risiken, die diese erneute Organisationsveränderung mit sich bringt. Diese Gegenüberstellung sollte unbedingt dargelegt werden, damit auf einer validen Entscheidungsbasis aufgesetzt werden kann.

Abschließend möchten wir an dieser Stelle nochmals auf nicht korrekt ausgewiesene Zahlen in den Tabellen hinweisen, mit der Bitte um Korrektur in der finalen Sitzungsvorlage. Die entsprechenden Informationen wurden Ihnen seitens der Geschäftsleitung des Direktoriums, D-GL1, per E-Mail vom 24.03.2021 zugeleitet.

## **II. IT-Sicherheit**

Im Hinblick auf die Informationssicherheit wird der Beschlussentwurf kritisch gesehen. Zum einen liegt durch die Besetzung dezentraler Informationssicherheitsbeauftragter (ISB) in den Referaten und Eigenbetrieben keine Doppelstruktur vor. Zum anderen entspricht die Besetzung dezentraler und von der IT-Organisation unabhängiger ISBs als wesentlicher Bestandteil der LHM-weiten Informationssicherheitsorganisation den aktuellen Empfehlungen der Experten. Zum Beispiel empfiehlt das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) für größere Institutionen, wie z. B. die LHM, den Einsatz dezentraler von der IT-Organisation unabhängiger ‚Bereichs-ISBs‘. Gleiches findet sich auch im internationalen Informationssicherheitsstandard ISO/IEC 27001.

Nicht zuletzt deshalb hat sich die LHM gemäß ‚Rahmenvorgabe ISM-Organisation‘ (ISM = Informationssicherheitsmanagement) selbst dazu verpflichtet, in jedem Bereich (Referat oder Eigenbetrieb) mindestens eine\*n ISB (damals: IT-Sicherheitsbeauftragte\*r) zu benennen, die/der organisatorisch auch dort verankert ist. Es geht dabei im Kern um die Koordination der stadtweiten IT-Sicherheitsziele, -strategien und -maßnahmen mit den spezifischen Zielen und Bedürfnissen der einzelnen Bereiche. Hier liegt also keine Doppelstruktur vor, sondern es geht vielmehr um unverzichtbare individuelle Elemente einer Gesamtstruktur, d. h. um die Bereichs-ISBs innerhalb der ISM-Organisation der LHM.

Die Bereichs-ISBs sind aktuell von der IT-Organisation der LHM unabhängig und unterstützen in erster Linie die Leitung ihres eigenen Bereichs bei der Wahrnehmung der Gesamtverantwortung für die Informationssicherheit für diesen Bereich. Voraussetzung dafür ist, dass die Bereichs-ISBs organisatorisch so platziert sind, dass sie dies unbefangen und frei

tun können. Sie sollten also der jeweiligen Bereichsleitung möglichst direkt unterstellt sein und nicht in einer zentralen IT-Organisation angesiedelt werden, wodurch sie in einen Interessenskonflikt geraten könnten. Nämlich dann, wenn das Interesse einer IT-Organisation möglichst schnell funktionierende IT-Lösungen zu implementieren, kollidiert mit der Notwendigkeit, Informationssicherheit zu gewährleisten und dadurch womöglich einen engen Zeitplan zu gefährden. Dies ist auch der Grund, warum Experten schon seit längerem zu einer klaren Trennung der beiden Themenfelder IT-Organisation und Informationssicherheit raten.

Derzeit sind alle Bereichs-ISBs fest in die Informationssicherheitsorganisation der LHM eingebunden und durch diverse Gremien und Boards gut vernetzt, so dass ein reger Informationsaustausch und ein einheitliches Sicherheitsniveau gewährleistet ist.

Abschließend noch der Hinweis, dass, bezugnehmend auf die obigen Ausführungen, die zentrale Informationssicherheitsorganisation der LHM (RIT-I A4) organisatorisch unabhängig von der IT-Organisation (RIT) in einer zentralen Stabsstelle organisiert werden sollte, analog zur zentralen Datensicherheit der LHM.

Mit freundlichen Grüßen

gez.



## WG: Beschlussabstimmung - Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997

### ITM Beschlusswesen

Do 18.03.2021 12:56

An:ITM Beschlusswesen <itm.beschlusswesen@muenchen.de>;

**Von:** Gleichstellungsstelle für Frauen

**Gesendet:** Donnerstag, 18. März 2021 12:45

**An:** ITM Beschlusswesen

**Betreff:** AW: Beschlussabstimmung - Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997

Sehr geehrte Kolleg\*innen,

die Gleichstellungsstelle für Frauen meldet Fehlanzeige.

Mit freundlichen Grüßen

Gleichstellungsstelle für Frauen

Rathaus, Marienplatz 8

80331 München

Tel. 0049-(0)89-233-92465

Fax 0049-(0)89-233-24005

E-Mail: [gst@muenchen.de](mailto:gst@muenchen.de)

Internet: <http://www.muenchen.de/gst>

Wenn Sie sich mit obiger Anrede nicht zutreffend angesprochen fühlen, teilen Sie uns bitte mit, wie Sie angesprochen werden möchten.

Der Newsletter der Gleichstellungsstelle für Frauen informiert über aktuelle Veranstaltungen und Entwicklungen zum Thema Geschlechtergerechtigkeit in München. Anmeldung:

<https://online.muenchen.de/newsletter/>



**PREISTRÄGERIN DES GENDER AWARD –  
KOMMUNE MIT ZUKUNFT**

für herausragende Gleichstellungsarbeit in der Kommune  
verliehen durch die BAG kommunaler Frauenbüros und  
Gleichstellungsstellen am 9. Dezember 2019

Elektronische Kommunikation mit der Landeshauptstadt München [www.muenchen.de/ekomm](http://www.muenchen.de/ekomm)

Bitte denken Sie an die Umwelt, bevor Sie diese E-Mail ausdrucken.

Datum: 01.04.2021

Tel.: 233 [REDACTED]

Fax: 233 [REDACTED]

Sachbearbeitung:  
[REDACTED]

AZ: Stellungnahme\_IT-Doppelstrukturen  
vermeiden.docx

**Gesamtpersonalrat**

Stellungnahme; Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997; Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden - Zuständigkeiten klar zuordnen Antrag Nr. 20-26 / A 00642 von der SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa Liste vom 11.11.2020

**An den**  
**Referenten des Referats für Informations-**  
**und Telekommunikationstechnik**  
**Herr [REDACTED]**

Sehr geehrter [REDACTED]

der Gesamtpersonalrat hat sich in seiner Sitzung am 01.04.2021 mit der oben genannten Beschlussvorlage befasst und nimmt wie folgt Stellung:

Wir unterstützen ausdrücklich das Ziel, durch Prozessoptimierungen, Professionalisierung und Qualitätssteigerungen, eine erhöhte Effizienz und Effektivität in der Stadtverwaltung zu erreichen und dabei die Kund\*innen- und Mitarbeiter\*innenzufriedenheit zu erhöhen. In Zeiten knapper Kassen, unbesetzter Stellen und im Hinblick auf den demographischen Wandel, sowie aktueller gesellschaftlicher Entwicklung sind wir als Stadtverwaltung mehr denn je gefordert, auch gerade im Interesse unserer Beschäftigten an den positiven Effekten der Digitalisierung zu partizipieren. Es ist uns allen klar, dass wir uns in einer andauernden Mangelverwaltung befinden. Wir können die aktuellen schwierigen Zeiten aber nur gemeinsam meistern. Ein jeder Wandel kann nur mit den Beschäftigten und nicht gegen die Beschäftigten erfolgen. Wir bitten dies zu beachten!

Wir möchten gestützt auf unsere Erfahrungen aus der Vergangenheit hiermit eindringlich mahnen, auf die Bedürfnisse und Befindlichkeiten unserer Beschäftigten einzugehen und die sich potenzierenden Wirkungen von Umorganisations-Maßnahmen nicht zu unterschätzen. Ein ständiger Prozess der Veränderung führt unweigerlich zu Dauerbelastung, Unsicherheit und Motivationsverlust. Wieviel Veränderung können wir unseren Beschäftigten und unserer Stadtverwaltung aktuell noch zumuten? Die Aussagen „Wir brauchen Alle, Jeder wird gebraucht...“ reicht nicht. Wir müssen unseren Beschäftigten, gerade in einem fortdauernden Prozess der Veränderung, klare Perspektiven für ihre Zukunft aufzeigen. Wir brauchen moderne, abwechslungsreiche und zukunftsfähige Arbeitsplätze. Wir müssen alle Beschäftigte mitnehmen. Wir dürfen Keinen zurücklassen. Wir können uns das nicht leisten!

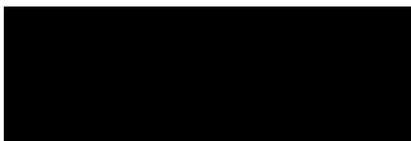
Eine weitere Zentralisierung darf auf keinen Fall mit einer Verschlechterung der Servicequalität einhergehen. Dem müssen wir mit aller Kraft entgegenwirken. Das darf nicht sein! Wir brauchen klare Zuständigkeiten. Wir müssen Spezialwissen und Kompetenzen sichern. Der Fokus von Veränderung ist kundenorientiert auf unsere Fachbereiche auszurichten und gemachte Erfahrungen zeitnah zu evaluieren. Erste positive Effekte beim Anwendersupport sollten uns nicht darüber hinwegtäuschen, dass noch viel Arbeit vor uns liegt. Das Zusammenwachsen vieler Bereiche ist noch nicht abgeschlossen. Es wird noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Wir dürfen uns dabei nicht hetzen lassen! Alle noch laufenden und zukünftigen Veränderungen müssen intensiv begleitet werden. Die in neolT entwickelten und etablierten Strukturen sollten nicht nur hierfür genutzt werden, sondern wenn möglich noch ausgebaut werden. Wir müssen noch mehr tun!

Wir erkennen gerade bei referatsübergreifenden und stadtweiten Themen weiteren Handlungsbedarf. Ein koordinierendes Element, sowie bei der Konzeption von Plattformen ein eigenes fachliches Anforderungsmanagement, im IT-Referat erscheint dringend nötig. Doch die anvisierten Maßnahmen müssen uns auch wirklich voranbringen. Wir sollten keine neuen Baustellen aufmachen, bevor wir Alte nicht geschlossen haben. Die unserer Stellungnahme beigelegten Stellungnahmen/Rückmeldungen der Referatspersonalvertretungen und örtlichen Personalvertretungen der Eigenbetriebe legen den Finger in die offenen Wunden und zeigen die unterschiedlichsten Betroffenheiten klar auf.

Nach der anstehenden Entscheidung sollte mit einer Umsetzung nicht zu lange gewartet werden. Die betroffenen Beschäftigten brauchen frühestmöglich Klarheit. Es muss sichergestellt werden, dass es nicht zu einer Überführung 2. Klasse kommen kann. Die notwendigen Arbeitsplätze in den jeweiligen Dienstgebäuden müssen rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden. Wir gehen davon aus, dass wir bei der Ausgestaltung im Rahmen des Projekts in bewährter Weise mitwirken dürfen und die örtlich betroffenen Personalvertretungen rechtzeitig über die anstehenden Veränderungen informiert werden.

Darüber hinaus halten wir es für dringend nötig, ein übergreifendes Zielbild über alle aktuell laufenden Veränderungs-Programme/Projekte zu entwickeln. Damit erhalten wir einen transparenten Überblick und schaffen die notwendige Klarheit auf unserem weiteren Weg. Das hilft sowohl den betroffenen Beschäftigten als auch unserer Stadtverwaltung und der Politik.

Mit freundlichen Grüßen



Vorsitzende

Anlage  
Stellungnahmen/Rückmeldungen RPRs und PVs Eigenbetriebe

| PVs  | Stellungnahmen/Rückmeldungen   |
|------|--|
| it@M | <p>„...mit dem geplanten Leistungsschnitt 2.0 kommen auf die städtische IT weitere Herausforderungen zu, für deren Bewältigung aus unserer Sicht einige Punkte zu beachten sind. So ist aus unserer Sicht unabdingbar, dass nicht nur die Aufgaben übertragen werden, sondern auch das qualifizierte Personal übergeht, entsprechend der Maßgabe „Person folgt Aufgabe“. Die derzeitigen Belastungen der Beschäftigten von it@M, sowohl im Rahmen der letzten Umorganisationen als auch der Bewältigung der derzeitigen, Pandemie-bedingten Herausforderungen lässt es nicht zu, der Belegschaft weitere Aufgaben aufzubürden, ohne dies durch zusätzliche Ressourcen zu kompensieren. Wir warnen eindringlich vor einer Übertragung von leeren Stellen.</p> <p>Teile der umzusetzenden Beschäftigten sind in ihren Referaten fest verwurzelt und werden einer Umsetzung zum IT-Referat/zu it@M kritisch gegenüberstehen. Diese besondere Herausforderung ist mit allen verfügbaren Werkzeugen, insbesondere des Veränderungsmanagement, zu begegnen, da ohne eine erfolgreiche Integration der neuen Kolleg*innen eine erfolgreiche Umsetzung der Aufgabenübertragung kaum zu erreichen ist.</p> <p>Weiterhin möchten wir darauf hinweisen, dass es auch beim IT-Referat ein GPAM gibt, das im Rahmen der geplanten Veränderungen nicht vergessen werden darf. Unter Beachtung der vorgenannten Punkte gehen wir davon aus, dass die städtische IT durch die geplanten Maßnahmen gestärkt werden kann, um hierdurch die Verwaltung und damit nicht zuletzt die Bürger*innen der Landeshauptstadt München noch besser zu unterstützen.“</p>  |
| RIT  | „Wir schließen uns vollumfänglich der Stellungnahme des öPR-itM an.“   |
| BAU  | <p>„Die Stellungnahme gliedert sich in zwei Bereiche:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Umgang mit den Beteiligten:<br/>Leider stellen wir auch bei diesem Verfahren wieder fest, dass bereits eine fertige Beschlussvorlage ohne vorherige Einbindung der Fachreferate und auch der Personalvertretungen vorliegt. Dies wurde von it@M nur mit der Beschlussbearbeitungsfrist entschuldigt. „Es sei keine Zeit für Diskussionen“. Das Projekt will die Kolleg*innen in den direkt betroffenen Bereichen erst nach IT-/VV-Beschluss im Juni informieren bzw. einbinden. Dies sehen wir als sehr kritisch an, da bereits jetzt darüber diskutiert wird. Eine baldige Einbindung sollte dringend erfolgen.</li> <li>2. Fachliche Anmerkungen:<br/>Grundsätzlich sind wir mit der Vorlage einverstanden, wenn bei deren Umsetzung folgende Aspekte berücksichtigt werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Für das BAU muss jederzeit klar sein, wer für welches Thema ansprechbar ist. Eine Betreuung durch einen „Pool“ mit wechselnden Betreuer*innen stellen wir uns aus heutiger Sicht schwierig vor.</li> <li>• Im BAU werden nach Beschluss noch einzelne fachliche Aufgaben ohne IT- bzw. Organisationsbezug verbleiben (Seite 13 Mitte zu PM), die auch weiterhin durch eigenes Personal im BAU wahrzunehmen sind. Dieses Personal muss dann aber auch im BAU verbleiben.</li> <li>• Für das BAU muss noch geklärt werden, ob die administrative Arbeit für die PKP-BAU (Projektkommunikationsplattform im BAU) im BAU verbleibt oder mit diesem Leistungsschnitt nun zentralisiert werden soll. Nach Aussage von it@M wurde im Projekt Bau-PMS diese Aufgabe bisher dem BAU zugeschrieben.</li> </ul> </li> </ol> |

|               |  |
|---------------|--|
|               | <ul style="list-style-type: none"> <li>In der Vorlage wird nicht dargestellt, wie die stadtweit einheitliche Priorisierung von möglichen Projekten vorgenommen wird. In der PR-Info am 24.03. wurde von it@M erläutert, dass die Projekt-Portfolio-Planung stadtweit vereinheitlicht werden soll. Abschließend soll der Stadtrat entscheiden. Dieses Vorgehen sollte schon in dieser Vorlage erscheinen.“</li> </ul>   |
| SOZ           | <p>„Grundsätzlich sind wir doch reichlich irritiert über das so zügige Vorgehen. Wir sind davon ausgegangen und haben dies auch bis aktuell erlebt, dass gerade die Bereiche IT-Sicherheit und GPAM im Konzept sehr klare Rollenverteilungen haben. Wir sehen hier keine Synergieeffekte und Einsparpotentiale.</p> <p>Gerade die Nähe der IT-Sicherheit halten wir für Elementar bei der Sensibilisierung der Kolleg*innen und Führungskräfte. Kurze Wege und klare Ansprechpersonen für uns als öPRs und RPR sind sehr hilfreich, wir befürchten, dass diese verloren gehen.<br/>Wir gehen davon aus, dass die IT-Sicherheit hier auch eine eigene Stellungnahme abgeben wird.</p> <p>Bei uns im Referat befindet sich GPAM gerade in der Aufstellung. Eine Reduzierung dieses Bereichs um drei Viertel der Ressourcen/Personal können wir uns nicht vorstellen. Nicht zielführend für gute Prozessentwicklung im Referat finden wir die Idee, dass ein Teil der Ressourcen zum POR geht und wir diese dort wieder einkaufen müssen.</p> <p>Wir finden es außerdem nicht fair in einen Beschluss „städtische IT-Doppelstrukturen vermeiden“ eine Veränderung im Bereich Projekt-management vorzunehmen. Dies ist dann schlichtweg Etikettenschwindel.<br/>Für die Einrichtungen der GPAMs wurde mit dem Gutachteten viel Geld und Zeit in die Hand genommen, daher sollte den Referaten die Zeit gegeben werden dieses Konzept umzusetzen und nicht jetzt gleich wieder eine neue Idee angefangen werden, noch dazu ist hierfür ein Konzept in keinsten Weise ersichtlich, geschweige dem eine (adäquate) Einbindung der Betroffenen.“</p> |
| RGU (GSR/RKU) | <p>„... nach unserer Einschätzung hat die Zentralisierung von IT-Aufgaben bisher kaum positive Effekte gehabt. Dies gilt sowohl für die "Kundenzufriedenheit" als auch für die Zufriedenheit der Beschäftigten im IT-Bereich. Stattdessen haben sich deutliche Verzögerungen und Schwierigkeiten in der Kommunikation herausgestellt wie z. B. schlechte Erreichbarkeit für Anwender*innen, schlecht verständliche Aufträge in ServiceNow, falsche Zuordnung von Tickets, etc... Es sind zwar Aufgaben und personelle Ressourcen vom GSR/RKU in das IT-Referat übergegangen, in der Praxis werden aber oft Aufgaben „zurückdelegiert“, obwohl die dezentralen Ressourcen dafür nicht (mehr) zur Verfügung stehen. Dass nun bereits ein weiterer Schritt in Richtung Zentralisierung erfolgen soll, bedeutet eine Veränderung in der Veränderung, die erneut Probleme aufwirft und zu weiteren Defiziten führen wird.</p> <p>Bereits jetzt besteht die Gefahr einer sinkenden Identifikation der IT-Mitarbeiter*innen mit ihrer fachlichen Arbeit. Die Homogenisierung der Aufgaben führt zu wenig Abwechslung in der Tätigkeit. Auch sinkt der Einfluss der Referate auf die IT-Projekte und deren Priorisierung.</p> <p>Es werden aber auch für die künftigen, neuen IT-Themen kompetente und motivierte Ansprechpartner*innen in den Referaten erforderlich sein, die die Fachbereiche entsprechend unterstützen können. Aus unserer Sicht ist es deshalb nicht sinnvoll, das Projektmanagement vom Anforderungs-management abzukoppeln. Projektleiter*innen brauchen neben guten Kenntnissen in</p>                                       |

|     |  |
|-----|--|
|     | <p>Projektmanagement-Methodik und Dokumentation eben auch gute Fachkenntnisse für zielgerichtete, rasche Lösungen. Die Mitarbeiter*innen sollten von der Planung bis zur Umsetzung "ihre" Projekte begleiten und auch am Erfolg teilhaben. Durch diese "ganzheitliche" Identifikation mit der Tätigkeit entsteht Arbeitszufriedenheit, die auf die Arbeitsergebnisse positiv durchschlägt. Den im Beschlussentwurf genannten Personalbedarf können wir nicht nachvollziehen. Derzeit läuft parallel im Projekt KLUG die Aufteilung der Mitarbeiter*innen des GPAM auf Gesundheitsreferat und Referat für Klima- und Umweltschutz. Aktuell sind beim GPAM des GSR auch GPAM-fremde Aufgaben (z. B. das Servicetelefon des GSR) sowie Sonderrollen (z. B. Data Scientist Versorgungsmanagement) angesiedelt, die einer gesonderten Betrachtung bedürfen. Zudem werden im GSR besonders sensible Gesundheitsdaten verarbeitet, die nur von Mitarbeiter*innen des GSR eingesehen werden dürfen. Auch dieser Themenbereich muss gesondert beleuchtet werden.</p> <p>Wir müssen auch weiterhin eigene Ressourcen zur Umsetzung und Begleitung von Projekten haben, da ansonsten eine vollständige Abhängigkeit von Ressourcenzusagen des IT-Referats oder des POR besteht. Absolut kritisch ist die Aussage, dass zwar die Ressourcen und das Knowhow für Projektmanagement abgezogen und zentralisiert werden, die fachlich-inhaltliche Verantwortung für die Projekte aber bei den Referaten bleibt.</p> <p>Die Soll-Konzeption ist zu wenig detailliert dargestellt und es fehlt die konkrete Darstellung des Nutzens der vorgeschlagenen Maßnahmen.</p> <p>Die Wertschätzung und Anerkennung für die Mitarbeiter*innen im Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement der Referate bleiben nach unserer Einschätzung auf der Strecke, ebenso wie die Kund*innenorientierung.“</p> |
| KOM | <p>„Der Referatspersonalrat des Kommunalreferates ist entsetzt über die kompromisslose Vorgehensweise der Städtischen IT, seinen im Beschluss zum Teilhaushalt dargestellten Personalnotstand, durch einen nachgeordneten Beschluss mit der Begründung Doppelstrukturen zu vermeiden, auszugleichen. Aus unserer Sicht werden hier keine Doppelstrukturen abgebaut, da sowohl die Aufgabe als auch das Personal wechseln soll. Damit ist die Schnittstelle lediglich um eine Stufe verschoben worden. Der Personalzuwachs soll in die bereits bestehenden Strukturen eingepasst werden, was bedeutet, dass dem Personal deutlich mehr Aufgaben zugewiesen werden. Die Argumentation, dass es zu einer Personaleinsparung bei den Referaten kommen wird, ist schlichtweg absurd, da sich, wie die Vergangenheit es bereits mehrfach gezeigt hat, in den Referaten sehr schnell neue Strukturen bilden werden, damit die Basisarbeit überhaupt erfolgreich bewältigt werden kann. Ganz im Gegenteil, die Referate sind gezwungen die IST-Kosten von IT@M über Ihren Sachhaushalt zu bezahlen. Eine Personalmehrung bei der IT bedeutet ganz automatisch höhere Verrechnungssätze.</p> <p>Aus unserer Sicht versucht die IT, die im Leistungsschnitt 1.0 noch immer bestehenden Defizite, siehe Teilhaushaltsbeschluss 2021, mit einem Leistungsschnitt 2.0, unter dem Deckmantel der Doppelstrukturen bzw. der Zuständigkeiten klar zuordnen, zu minimieren. Von einer Verbesserung der augenblicklichen Situation, kann aus unserer Sicht nicht gesprochen werden. Wir befürchten eher das Gegenteil!</p> <p>Aus diesen Gründen lehnt der Referatspersonalrat, die vorgelegte Beschlussvorlage in der Gänze ab und bittet den Gesamtpersonalrat seine Stellungnahme entsprechend zu formulieren.“</p>   |

|      |  |
|------|--|
| PLAN | <p>„Wir sehen die oben genannte Beschlussvorlage äußerst kritisch. Die Zentralisierung hat bisher für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wesentlichen Verschlechterungen geführt. Uns erreichen in zunehmenden Maß massive Beschwerden über das zentrale Service Desk, da die telefonische Erreichbarkeit sich massiv verschlechtert hat und auch die Dauer und Qualität der Ticketbearbeitung sich verschlechtert hat. Vor diesem Hintergrund ist die Darstellung im Beschluss als Erfolgsgeschichte nicht nachvollziehbar. Seit der Umorganisation der IT ist der Eindruck entstanden, dass man bei it@m und im RIT laufend umstrukturiert und umorganisiert wird und Projekte oft unterbrochen werden und auf Eis liegen. Aus unserer Sicht sollte die bisherige Umorganisation erst mal so umgesetzt werden, dass sie im Alltag funktioniert und einen Nutzen für die Anwenderinnen und Anwender und vor allem für die Bürgerinnen und Bürger der Landeshauptstadt München bringt. Erst wenn dies belastbar nachgewiesen ist, sollte über weitere Schritte nachgedacht werden. Außerdem ist Zentralisierung kein Wert an sich, sie muss auch einen Nutzen für die Beteiligten in den Referaten und Dienststellen bieten. Bisher ist das nicht erkennbar, sie hat sich eher als Irrweg erwiesen. Für ein vernünftiges Anforderungs- und Geschäftsprozessmanagement ist eine gute Kenntnis der Strukturen des Referats unabdingbar. Wenn dieses Fachwissen wegfällt, führt das zu langwierigen und ineffektiven Abstimmungsprozessen und einer weiteren Verschlechterung der IT-Unterstützung. Es wäre wünschenswert gewesen, in der Beschlussvorlage den Stadtratsantrag zu behandeln und nicht gleich über den Kopf der Referate und vor allem der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinweg Vorschläge zur Umorganisation zu machen. Das zeugt von fehlender Wertschätzung der Betroffenen.“</p>      |
| MOR  | <p>„Der Übergangspersonalrat des Mobilitätsreferats ist im Sinne der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer grundsätzlich offen Doppelstrukturen soweit wie möglich zu vermeiden und im Bedarfsfall zu reduzieren. Im Falle der o.g. Beschlussvorlage bestehen jedoch folgende Bedenken bzw. Einwände:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist nicht eindeutig erkennbar, wie durch die vorgeschlagene Umorganisation konkret Doppelstrukturen vermieden werden. Die Empfehlungen stellen aus unserer Sicht einen rein stellenorganisatorischen Umzug dar, der nicht zur Vermeidung bzw. Reduzierung von Doppelstrukturen führt.</li> <li>• Es ist nicht klar erkennbar, worin der genaue langfristige Nutzen in der Zusammenführung des Anforderungsmanagement im IT-Referat bzw. des Geschäftsprozessmanagements im POR besteht. Es wurde hier zwar die Bündelung des methodischen Knowhows sowie Wissens in einem Bereich genannt. Weitere gewichtige Aspekte sind nicht aufgeführt. Zum Zwecke eines Wissenstransfers oder gleichen qualitativen Kenntnisstands kommen auch andere Mittel in Betracht (z.B. regelmäßige Workshops, gegenseitige referatsübergreifende Hospitation). Unabhängig davon wäre diese Sicherstellung des gleichen fachlichen und methodischen Wissensstandes bei der Zusammenführung in den neuen Referaten ebenfalls sicherzustellen.</li> <li>• Insbesondere die Aufgabenfelder „Anforderungsmanagement“ und „Geschäftsprozessmanagement“ gehen bei der Durchführung von IT-Projekten Hand in Hand. Die angestrebte Aufteilung auf mehrere Referate erhöht nach unserer Einschätzung den Kommunikations- und Austauschaufwand und trägt nicht dazu bei die Durchführungszeiten von IT-Projekten zu reduzieren.</li> <li>• Es fehlt die Betrachtung, dass in sehr vielen Fällen mehrere Aufgabenfelder in einer Person bzw. in deren dahinterstehender Stellenbeschreibung</li> </ul> |

zusammengefasst sind. Häufige Kombinationen sind „Anforderungsmanagement“ i.V.m. „Geschäftsprozessmanagement“ sowie „Anforderungsmanagement“ i.V.m. „Projektleitung“. Erfahrungsgemäß hat dies zur Folge, dass sich die Mitarbeiter\*innen für einen Aufgabenschwerpunkt entscheiden müssen und das erworbene Knowhow „verloren“ geht bzw. neu aufgebaut werden muss. Ebenso führt dies zu sehr starken Spezialisierungen, wodurch die Möglichkeiten für Stellenwechsel innerhalb der Stadt eingeschränkt werden.

- Beim betrachteten Aufgabenbereich handelt es sich um nicht (mehr) um IT-Stellen. Warum sollen dies dann im IT-Referat verortet werden?
- Beim dargestellten Problem zur Ermittlung von übergreifenden Anforderungen am Beispiel der notwendigen Digitalisierung bei der LHM sind für keine eindeutigen Ansätze benannt, wie dieses durch eine Zusammenführung der GPAMs im IT-Referat tatsächlich gelöst wird
- In der Beschlussvorlage fehlt die Betrachtung der weiteren Aufgabenfelder des GPAMs wie Facharchitektur, Controlling und Supplier Management. Wie sehen die Planungen für diese Aufgabenfelder aus?
- Als positives Beispiel für eine gelungene Zusammenführung wird die Plattform „ServiceNow“ zum eigenständigen Erstellen von Tickets sowie deren Nachverfolgbarkeit und Transparenz genannt. Dies ist keine korrekte Darstellung. Für die/ den Ticketersteller\*in im Referat ist NICHT erkennbar bei wem und an welcher Stelle sich das Ticket in Bearbeitung findet. Die Darstellung beschränkt sich auf wenige Statusangaben (siehe nachfolgendes Beispiel) und lässt keine Details zu, was und bei wem innerhalb von it@M z.B. im Rahmen der Bereitstellung tatsächlich passiert.

| Element            | Lieferdatum | Stufe  | Preis (ea.) | Menge | Gesamt  |
|--------------------|-------------|--|-------------|-------|---------|
| USB Stereo Headset | --          | <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: flex-start;"> <div style="margin-bottom: 5px;"> <span style="color: green;">▼</span> Warten auf die Genehmigung (Completed)         </div> <div style="margin-bottom: 5px;"> <span style="color: green;">✔</span> Anfrage genehmigt (Completed)         </div> <div style="margin-bottom: 5px;"> <span style="color: blue;">🔄</span> Bereitstellung (In Progress)         </div> <div style="margin-bottom: 5px;"> <span style="color: grey;">○</span> Completed (Pending - has not started)         </div> </div> | 18,00 €     | 1     | 18,00 € |

Die bisherigen vorgenommenen Änderungen im IT-Bereich – letztmalig die Ein- und Aufgliederung der ehemaligen FTD-Mitarbeiter\*innen in das IT-Referat – haben gezeigt, dass diese immer noch von zahlreichen Nachwehen (u.a. Findungsphasen im Arbeitsumfeld, Anpassung und Klärung der neuen Arbeitsabläufe) für die konkrete praktische Arbeit begleitet werden. Dies führte zu hoher Unzufriedenheit und Spannungsfeldern sowohl auf Seiten der FTD-Mitarbeiter\*innen als auch der Mitarbeiter\*innen in den Fachreferaten.

Insgesamt handelt es sich damit um die 4. Geplante Änderung im IT-Bereich (MIT-KonkreT, Bildung des IT-Referats mit seinen 3 Säulen, Bildung der Kundencenter mit Überführung der FTD-Mitarbeiter\*innen) in knapp 15 Jahren. Die regelmäßigen Änderungen veranlassen uns zur Frage, wann den Mitarbeiter\*innen die Chance gegeben wird, diese auch mal adäquat zu „verdauen“ und wieder zu einer gewissen Ruhe zu kommen. Für das Fachreferat ist hierdurch auch kein langfristiger Nutzen erkennbar, da jede Änderung in der IT-Aufbauorganisation regelmäßig zu Verwerfungen bei laufenden IT-Projekten und/ oder in der täglichen IT-Unterstützung führt. Die Häufigkeit der Änderungen lässt uns auch stark an der Nachhaltigkeit der bisherigen Entscheidungen zweifeln. ...“

|     |   |
|-----|---|
| AWM | <p>„... Wir als Eigenbetrieb haben die Befürchtung, dass die Besonderheiten unserer IT-Sicherheit und der SAP-Landschaft nicht ausreichend berücksichtigt und beleuchtet wurden. Die IT und die dort betroffenen Kolleg*innen kommen nicht zur Ruhe. Wir fürchten, wie bei NEO-HR ebenfalls eine zu starke Zentralisierung, ohne dass auf die Besonderheiten größerer Eigenbetriebe Rücksicht genommen wird. ...“</p>   |
| POR | <p>„... <b>Vorgehensweise</b><br/>Wir unterstützen grundsätzlich und weitgehend Projekte, die eine Optimierung von Dienstleistungen, Prozesse, Kundeorientierung sowie die Auflösung von Doppelstrukturen zum Ziel haben.</p> <p>Augenblicklich befinden wir uns im POR selbst mit neoHR in einem riesigen Transformationsprogramm, das sich auf die HR-Bereiche der Referate auswirken wird.</p> <p>Wir können uns aber nicht vorstellen, dass dies ohne breite Beteiligung der betroffenen dezentralen Bereiche erfolgen kann und neoHR setzt natürlich darauf. Dementsprechend fühlten wir uns von der überfallartigen Vorgehensweise, ohne die betroffenen Bereiche im Vorfeld der Entwurfserstellung zu beteiligen, insbesondere mit Blick auf unsere direkt tangierten Kolleg*innen regelrecht vor den Kopf gestoßen.</p> <p>Ein Paradebeispiel, wie man es nicht machen sollte! Man meinte wohl zu unserem größten Unverständnis, auf breites Expertenwissen, insbesondere der GL3-Leitungen, verzichten zu können.</p> <p><b>Vorteile der bisherigen Aufgabenteilung</b><br/>Hinsichtlich der vorgebrachten Argumente und Zielvorstellungen erscheint uns der vorliegende Beschluss eher nebulös gehalten. Die dargestellten Vorteile, Erfolge, positiven Effekte und Effizienzsteigerungen vermögen nicht wirklich zu überzeugen.</p> <p>Dagegen fehlen uns Informationen darüber, was sich in der bisherigen Struktur bewährt hat und auch vor Ort sehr geschätzt wird. Und hier gäbe es bestimmt einiges zu benennen.</p> <p>Die Nähe zu den Fachbereichen wird verloren gehen. Der Vorteil, dass man aus „demselben Laden“ ist, „alle im gleichen Boot sitzen“, hat oftmals einige Türen geöffnet und für Vertrauen gesorgt. Darauf würde man in Zukunft vollständig verzichten.</p> <p><b>Beispiel Service Desks</b><br/>Wir haben leider gesehen, was eine Zentralisierung im IT-Bereich, die jetzt positiv dargestellt wird, an der Qualität der IT-Services bewirken kann.</p> <p>Die meisten Referate und im besonderen wir im POR waren mit unserem Service-Desk hoch zufrieden. Kundenorientierung, Schnelligkeit und Leistung haben einfach gepasst und die Zustimmung zum Bereich war enorm.</p> <p>Die Personalvertretungen haben vergeblich die Erhaltung der Service-Desks gefordert und eindringlich vor den drohenden Verschlechterungen gewarnt.</p> |

|     |  |
|-----|--|
|     | <p>Man meinte es besser zu wissen und das Befürchtete trat sehenden Auges ein. Und das liegt sicher nicht an den zuständigen Kolleg*innen im RIT, die bestimmt ihr bestes geben.</p> <p>Mit dieser schmerzhaften Erfahrung fällt es uns und bestimmt auch vielen mit uns schwer, Vertrauen in die aktuelle Zentralisierungspläne aufzubringen.</p> <p><b>neoHR</b><br/>Schon jetzt gibt es Kolleg*innen, die angesichts der aktuellen Entwicklungen ihren Verbleib bei GL3 in Frage stellen und einen Wechsel ins RIT gänzlich ausschließen.</p> <p>Wie bereits dargestellt, befinden wir uns im POR mit neoHR in einem bedeutsamen, unter hohem Zeit- und Finanzdruck laufenden Veränderungsprozess. Hier wäre es von größtem Nachteil, wenn gut funktionierende Teams in den GL3-Bereichen auseinander gerissen würden, was dem ganze Programm nachhaltig schaden könnte.</p> <p>Negative Auswirkungen auf neoHR müssen mindestens mit einem abgestimmten und angepassten Zeitplan verhindert werden.</p> <p><b>Paul@</b><br/>Es gab über die vergangenen Jahre immer gute Argumente, den Bereich paul@ im POR zu verorten. Die spezielle Nähe zu den Fachbereichen hat sich nachhaltig ausgezeichnet und dieser außergewöhnlich hohe fachliche Bezug war einer der Hauptgründe dafür, den fachlichen Betrieb von SAP-HCM auch in der Nähe der betroffenen Fachabteilungen P2 und P4 zu belassen.</p> <p>Mit der Zerstörung dieser gut funktionierenden Struktur mit effizienten Prozessen und hoher Kundenzufriedenheit setzt man man sichere Zahltag und damit stabile und bestens laufende monatlichen Lohn- und Gehaltszahlungen für zig-tausende Beschäftigte und Versorgungsempfänger*innen auf's Spiel.</p> <p>Wir können nur dringend empfehlen, paul@ im POR zu belassen oder im anderen Fall mit äußerster Behutsamkeit vorzugehen.</p> <p>Darüber hinaus bitten wir den GPR, auf den Umgang mit allen GL3-Kolleg*innen stadtweit im weiteren Prozess größtes Augenmerk zu legen.“</p> |
| RBS | <p>„Der RBS-RPR begrüßt grundsätzlich, wenn im RBS die einheitlichen städtischen Verfahren im Bereich der IT umgesetzt werden. Bereits mit dem Programm MIT Konkret wurde dies auf den Weg gebracht. Also ist es konsequent, den nächsten Schritt zu tun und zu zentralisieren, ebenso ist der nächste Schritt mit dem Leistungsschnitt 2 unseres Erachtens nach richtig. Das Thema „Doppelstruktur“ erweist sich als ein weites Feld, hier ist darauf zu achten, dass gut funktionierende Strukturen nicht verschlechtert werden.</p> <p>Die Historie des RBS zeigt auf, welche massiven Veränderungen unseren Mitarbeiter*innen in den letzten Jahren bereits zugemutet wurden. Die Kolleg*innen leisteten enorm viel, mit ihrem Wissen, ihrer Fachlichkeit und ihrer Loyalität dem RBS gegenüber. Wir verweisen auf den Verantwortungsübergang an die LHM-S, den VW-Bereich zu it@m, zum 01.04.2021 soll nun die Steuerung der LHM-S zum RiT wechseln und jetzt 2022 der nächste Schritt. Hier wurde und wird unseren gesamten Mitarbeiter*innen des RBS eine Menge abverlangt.</p>   |

|     |  |
|-----|--|
|     | <p>Wir möchten dringend darauf hinweisen, dass gerade das RBS mit seiner Heterogenität an Themen und Aufgabenfeldern große Herausforderungen bewältigen muss. Hier hat das RBS eine Sonderrolle in der LHM. Genau diese Vielfalt könnte sich als Problem erweisen für eine adäquate Zusammenführung und Zentralisierung. Deshalb ist eine engmaschige Betreuung des Personals und der Projekte bei der Zusammenführung unumgänglich. Im RBS müssen deshalb dringend geeignete Strukturen und Rollen geschaffen werden (Stichwort Bedarfsmanager), damit die Schulen und Kindertageseinrichtungen in der Umsetzung der medienpädagogischen Strategie bei der Durchführung des Anforderungsmanagements und in den Projekten entsprechend stark vertreten werden.</p> <p>Die Leistungssteuerung und -kontrolle für die LHM-S werden bereits jetzt schon zum RIT wechseln. Das RBS gibt dann mit dieser BV und der Umsetzung zukünftig die Verantwortung für die erfolgreiche Durchführung der Anforderungen / Projekte komplett ans RIT ab. Das bedeutet für das RBS wohl eine der größten Veränderungen und es hat damit eine völlig neue Rolle. Aufgrund der Historie der „Schul-IT“ war das RBS lange Zeit alleinverantwortlich, in Zukunft ist es ein Stakeholder im Prozessablauf.</p> <p>Im gesamtstädtischen Kontext muss dann zukünftig bei der Erbringung von IT-Leistungen des RIT für die Referate in gewissen Projekten eine transparente Priorität geschaffen werden, da etliche Projekte des RBS im Kontext Schule und Kita für die Bürger*innen z.B. als Eltern/Großeltern eine große Außenwirkung haben und daher sehr im Fokus stehen.</p> <p>Die Zentralisierung der (IT-) Projekte könnte sich dabei als vorteilhaft erweisen, wenn dies zur Folge hätte, dass sich tatsächlich eine Steigerung der Effektivität bei Abstimmung und Planung ergibt. Gerade im RBS herrscht hier seit vielen Jahren eine Vielfalt an Programmen und Projekten, die unterschiedlich viele Kolleg*innen betreffen.</p> <p>Es muss eine transparente und nachvollziehbare Struktur der Verfahrensschritte erkenntlich sein. Für die IT-Prozesse im Bereich des Anforderungs- und Projektmanagements müssen die Rollen eindeutig zugeordnet werden, damit klar ist, wer in welchen Abschnitten, Teilprozessen etc die Verantwortung trägt. Das R@IT ist erkennbar in der BV federführend und vom R@IT werden alle Teilprozesse des Anforderungsmanagements betreut. Dadurch geht auch die Verantwortung der Einbindung der jeweiligen Personalratsgremien auf das R@IT über, auch wenn die konkrete Einbindung ggf. auf Referats- oder örtlicher Ebene stattfindet.</p> <p>Das RBS und die weiteren Führungsebenen der betroffenen Referate sind dafür verantwortlich, dass bei dem nun angestrebten Veränderungsprozess die Kolleg*innen die betroffen sind, professionell und wohlwollend im Prozess begleitet werden.“</p> |
| MSE | <p>„Wir bedanken uns ausdrücklich bei der Gesamtpersonalvertretung für die Beteiligung, denn für uns war bis zu dieser Zuleitung eine Betroffenheit für das kommunale Unternehmen „Münchner Stadtentwässerung“ nicht zu erkennen und auch nicht vorstellbar.</p> <p>Aufgrund von zwischenzeitlich kritischen Nachfragen und auch der Teilnahme an der Informationsveranstaltung des RIT vom 24.03.2021 sind wir gerne bereit unsere Stellungnahme zum o. g. Beschluss abzugeben.</p>   |

Der Eigenbetrieb „Münchner Stadtentwässerung“ (MSE) wurde vom Stadtrat der Landeshauptstadt München gegründet, um den städtischen Haushalt deutlich zu entlasten (Anlagevermögen, Umsatz, Kreditvolumen) und vor allem aufgrund der Notwendigkeit, eine organisatorische Antwort auf die Frage zu finden, wie sich eine Einrichtung der Daseinsvorsorge, wie die MSE, erfolgreich in der Debatte um den sogenannten Ordnungsrahmen (Privatisierungsdebatte) behaupten kann. Ziel war dabei keine formale Privatisierung wie bei der SWM GmbH durchzuführen, sondern eine Möglichkeit zu realisieren, die eine öffentlich-rechtliche Lösung darstellt.

Die Entscheidung des Stadtrates die MSE in die Rechtsform eines Eigenbetriebes zu überführen hat sich im Rückblick als absolut richtig erwiesen.

Die MSE hat sich in der Zwischenzeit zu einem modernen Unternehmen weiterentwickelt, hat kurze Entscheidungswege und ist aufgrund der fehlenden eigenen Rechtspersönlichkeit (Eigenbetrieb) dennoch fester Bestandteil der Landeshauptstadt.

Wir haben diesbezüglich ein Alleinstellungsmerkmal innerhalb der Stadtverwaltung. Dieses Alleinstellungsmerkmal ist der (zwingend notwendigen) Organisationsform geschuldet.

Die Erfolgsdaten der MSE, die größte Umweltschutzeinrichtung der Stadt, sprechen für sich. Wir haben im gesamtdeutschen Vergleich eine günstige Abwassergebühr und dies bei großen Investitionen in unser Kanalnetz und unsere Kläranlagen.

Nach dem sogenannten „Leistungsschnitt“ wurden erhebliche Anstrengungen unternommen, die IT der MSE neu zu ordnen und zukunftsgerecht auszurichten. Dieses bedeutende Projekt dauert bis heute an und bedeutet für die IT-Schaffenden bei der MSE erhebliche Belastungen. Der Personalrat ist mit der Werkleitung diesbezüglich in regelmäßigem Austausch und wir versuchen die Kolleginnen und Kollegen der IT der MSE mit aktiv zu begleiten. Die Umstellung der IT-Abläufe der MSE werden derzeit im Rahmen des sogenannten Szenario 4, einer Vereinbarung zwischen dem RIT und der MSE sowie den Anforderungen zur Umsetzung des IT-Sicherheitsgesetzes betrieben. In diesem laufenden Reorganisationsprozess nun wiederum erhebliche Änderungen zu erzwingen wäre für uns völlig unverständlich. Eine offene, vertrauensvolle und positive Zusammenarbeit ist Grundlage für jede Zusammenarbeit.

Die IT-Schaffenden der MSE sind für uns aufgrund ihrer im Unternehmen grundsätzlichen Bedeutung bei der Bewältigung des täglichen Arbeitsanfalls von zentraler Bedeutung. Für die MSE als technisches Unternehmen kommt hinzu, dass eine Reihe von speziellen Anforderungen bestehen, die es in der klassischen städtischen Verwaltung so schlichtweg nicht gibt.

Die MSE ist als kritische Infrastruktureinrichtung (KRITIS) gerade in Bezug auf die IT (Prozessleittechnik und Büronetz) vor besondere Herausforderungen gestellt.

Es ist für uns undenkbar, dass wir aufgrund dieser Sonderstellung, die uns technisch, organisatorisch und auch rechtlich (KRITIS) enorm herausfordert, ohne eigenes IT-Fachpersonal, die im Unternehmen arbeiten und dessen Spezifika sehr gut kennen, auskommen könnten. Im Hinblick auf die Digitalisierung benötigen insbesondere unsere Kolleginnen und Kollegen in den operativen und

|     |  |
|-----|--|
|     | <p>gewerblichen Bereichen die enge und kollegiale Zusammenarbeit unserer IT-Spezialisten vor Ort, um den herausfordernden Aufgaben in der Zukunft gewachsen zu sein.</p> <p>Wir warnen eindringlich davor, dass es durch eine Übersteuerung durch städtische zentrale Einheiten bei der MSE zu erheblichen Verwerfungen kommt. Sollte dies tatsächlich angedacht sein, was unseren Vorstellungshorizont übersteigt, sehen wir die weitere erfolgreiche Arbeit als ernsthaft gefährdet an.</p> <p>Es kann doch nicht wirklich in Erwägung gezogen werden, dass praktisch ohne entsprechende Vorinformation, Diskussion und Abwägung ein erheblicher Einschnitt in eine zentrale Unternehmenseinheit der MSE stattfinden soll. Der uns erst seit kurzem bekannt gewordene Stadtratsantrag schließt jedenfalls die MSE nicht ohne jeden Zweifel aus.</p> <p>Wir bitten daher die Entscheidungsträger von einem Eingriff in die Abläufe bei der MSE Abstand zu nehmen. Wir sind absolut davon überzeugt, dass Änderungen, die in unsere IT einwirken, von erheblicher Bedeutung sind und zu großen Behinderungen führen können.</p> <p>Es muss zwingend ein Abwägungs-, Diskussions- und wohlbedachter Beurteilungsprozess vor jedweder Entscheidung erfolgen. Alles andere wäre im Hinblick auf die komplexen Prozesse bei der MSE nicht nachvollziehbar.</p> <p>Wir bitten zudem zu bedenken, dass alle Kosten, auch die für die IT bei der MSE, über die Entwässerungsgebühren finanziert werden. Eine Belastung des Hoheitshaushaltes entfällt damit.“</p>   |
| SKA | <p>„Eine erneute grundlegende und tiefgreifende Organisationsänderung, welche die Grundsätze und Strukturen des Leistungsschnittes 1.0 gänzlich verändern, wird vom Referatspersonalrat der Stadtkämmerei abgelehnt.</p> <p>Wir möchten ausdrücklich darauf hinweisen, dass die Umsetzung der 2017 beschlossenen Strukturen des Leistungsschnittes 1.0 sowohl für die betroffenen Kolleg*innen als auch für die Personalvertretungen ein sehr schwieriger Schritt waren. Eine ausgewogene organisatorische Zuordnung unter Berücksichtigung fachlicher und auch menschlicher Interessenslagen war teilweise nur sehr schwierig umsetzbar.</p> <p>Letztendlich ist es aber doch gelungen mit den GPAMs Strukturen zu etablieren, die fachlichen Interessen der Referate und das erforderliche Fach Know-How der einzelnen Kolleg*innen in Einklang zu bringen.</p> <p>Diese noch teilweise im Aufbau befindliche Organisation mit ihren sich langsam einspielenden und funktionierenden Prozessen erneut zu zerschlagen wäre ein herber Rückschlag für die betroffenen Kolleg*innen im Hinblick auf Motivation und Vertrauen in die „Halbwertszeit“ von organisatorischen Entscheidungen des Stadtrates.</p> <p>Anstatt die erforderlichen Ressourcen für einen nicht notwendigen Leistungsschnitt 2.0 einzusetzen, sollten besser zum erfolgreichen Abschluss der Fülle von dringenden IT-Projekten zum Wohle aller Kolleg*innen genutzt werden. Schließlich können viele Stellen aufgrund der Finanzkrise nicht besetzt werden. Umso wichtiger wäre es rasch die Optimierungspotentiale, die in einer</p> |

|     |  |
|-----|--|
|     | <p>Digitalisierung der Prozesse liegen zu heben um die an der Grenze der Belastbarkeit arbeitenden Kolleg*innen der gesamten LHM zu entlasten, zumal aus der Vorlage überhaupt kein greifbarer Nutzen einer Organisationsänderung für die LHM erkennbar ist. Es könnten auch deutlich mehr Kolleg*innen im Homeoffice arbeiten, wenn die Einführung von E-Akte und DMS nicht viele Jahre dauern würde. Durch die beabsichtigte Organisationsänderung werden diese Projekte wohl noch langsamer voran kommen. Es drängt sich der Verdacht auf, dass die erneute Beschäftigung mit der IT-Organisation davon ablenken soll, dass es an einer umfassenden IT-Strategie mangelt.</p> <p>Ständige organisatorische Änderungen der IT werden nicht dazu führen, die notwendige Wertschätzung und das Vertrauen in die Notwendigkeit der Digitalisierung bei allen Kolleg*innen der LHM zu fördern.</p> <p>Auch eine sich dynamisch entwickelnde IT braucht verlässliche und langfristig funktionierende Strukturen.“</p>   |
| KVR | <p>„... folgend die Stellungnahme des RPR KVR mit der dringenden Bitte um Kenntnisnahme und entsprechender Einbringung, um nicht nur die aktuellen negativen Auswirkungen auf unsere Kolleg*innen, sondern auch auf die Bürger*innen deutlich zu machen.</p> <p>Die vorliegende Beschlussvorlage wurde nicht im Vorfeld mit den Referaten besprochen oder abgestimmt. Es wurde lediglich kurzfristig eingeräumt, dass die Referate Stellungnahmen abgeben. Mit dieser Beschlussvorlage wird die Qualität der Aufgabenerfüllung in den Referaten durch die Zentralisierung und damit verbundene fehlende „Bindung an Referate“ stark erschwert und verschlechtert!</p> <p>Die fachliche Beratung von der organisatorischen Zugehörigkeit zu trennen ist bereits in der Vergangenheit immer ein Fehler gewesen. Es ist unerklärlich, wie man auf den Gedanken kommen kann, dass dies in diesen Angelegenheiten besser funktionieren sollte.</p> <p>Das referatsspezifische Anforderungsmanagement und das fachliche Testmanagement kann nur in den Referaten beurteilt und durchgeführt werden.</p> <p>Die in der Beschlussvorlage dargestellten Vorteile für die Referate können nicht nachvollzogen werden. Interessanterweise werden auch Nachteile oder mögliche anfängliche Probleme nur sehr eingeschränkt und nicht objektiv dargestellt. Der Eindruck einer einseitigen Bewertung kann nicht verwehrt bleiben.</p> <p>Mit der letzten großen Veränderung aus 2019 sind bis heute die negativen Auswirkungen für die Referate im Vergleich zu dem im KVR bis dahin sehr erfolgreichen Vor-Ort-Support spürbar.</p> <p>Mit der Beschlussvorlage „Umsetzung des Haushaltssicherungskonzepts im IT-Referat auf Grundlage der in der Vollversammlung am 19.11.2020 bzw. 16.12.2020 beschlossenen Vorgaben zum Haushaltssicherungskonzept“ zeigt das RIT zuletzt deutlich auf, dass die Interessen der Referate nicht mit voller Verantwortung berücksichtigt werden. Die Stellungnahmen des KVR und des Referatespersonalrates des KVR machen deutlich, welche Referatsinteressen ohne Beteiligung bzw. mit den Referaten nicht beachtet werden. Es werden wichtige Projekte verschoben ohne die Auswirkungen ausreichend darzustellen.</p> |

Auf das KVR bezogen wird in der o.g. Beschlussvorlage nicht auf die besondere Situation als „Bürgerreferat“ eingegangen. Damit verbunden sind auch die vielen Rechtsgrundlagen der Aufgabenerfüllung, die manchmal auch kurzfristig auf Grund von Weisungen, umgesetzt werden müssen. Gleiches gilt für die schnelle Umsetzung von Aufgaben, die sich auf Grund gesetzlicher Verpflichtungen ergeben.

In der Informationsveranstaltung am 24.03.2021 wurde selbst von NeolIT auf Nachfrage eingeräumt, dass der sogenannte Leistungsschnitt 1.0 von 2019 bis heute noch nicht vollständig reibungslos funktioniert. Wie das RIT den Gedanken haben kann dass dann zur aktuellen Zeit eine weitere so einschneidende Veränderung reibungslos funktionieren kann, erklärt sich uns nicht. Erst nach einem reibungslosen Ablauf der aktuell gültigen Vereinbarungen kann angefangen werden, über weitere Maßnahmen nachzudenken.

Der Antrag aus dem Stadtrat behandelt das Thema „Doppelstrukturen vermeiden“, hat aber damit nicht gleichzeitig eine Zentralisierung vorgegeben. Warum die Beschlussvorlage des RIT nun als einzige Lösung zu einer Zentralisierung kommt, bleibt dahingestellt.

Darüber hinaus muss festgestellt werden, dass es sich bei den Aufgaben/Personen, die aus den Referaten beim RIT zentralisiert werden sollen nicht um IT-Aufgaben oder -Prozesse, sondern um fachliche oder referatsbezogene Aufgaben bzw. Tätigkeiten handelt.

Die Erfahrungen, die Kenntnisse und das Vertrauen zwischen den Fachdienststellen und den Fachleuten (Geschäftsprozessmanager, Projektleitungen, Anforderungsmanagement, IT-Sicherheit, Fachliche Dienste und Testmanagement) sind in der Zusammenarbeit sehr wichtig, da hier die sonst üblichen „Kennenlern- und Kommunikationsprobleme“ nicht vorhanden sind. Wenn allerdings, wie vorgesehen, teilweise beim RIT „Pools“ z.B. bei Projektleitungen gebildet werden, dann müssen die Fachdienststellen bei jedem Projekt wertvolle Zeit investieren um die besonderen Bedürfnisse, gerade von Parteiverkehrsbereichen, darzustellen. Wie wir in der Informationsveranstaltung erfahren haben, sollen die Projektleitungen nicht fest den einzelnen Referaten zugeordnet werden.

Die Facharchitekt\*innen haben mit ihren langjährigen guten Kontakten zu den Fachdienststellen und ihren Aufgaben eine so hohe Kompetenz erhalten, die es ihnen möglich machte den Bereichen auch Digitalisierungsmöglichkeiten neben den gesetzlich vorgegebenen Digitalisierungsmaßnahmen aufzuzeigen. Diese würde bei einer zentralen anonymen Verankerung im RIT künftig verloren gehen.

Projektmanager\*innen benötigen neben anderen Kenntnissen insbesondere auch Kunden- und Stakeholderkenntnisse. Gerade hier sind die teils langjährig entstandenen Netzwerke unabdingbar für den Erfolg in der Zusammenarbeit und im Projekt. Wie wird dies bei einem anonymen Pool gesichert, wenn es keine Zuständigkeiten für Referate gibt?

Die vielfältigen Projekte alleine im KVR, aber auch stadtweit, sind definitiv keine homogene Aufgabe, die mit allgemeinen Kenntnissen gut erfüllt werden kann. Wie möchte das RIT hier die individuellen Bedürfnisse abdecken?

Wir sind sicher, dass die Qualität und die Schnelligkeit der Reaktion im Rahmen eines Projektes unter der angedachten neuen Struktur stark leiden wird.

Laut Beschlussvorlage sollen zwei Pools (POR und RIT) gebildet werden. Somit muss künftig zunächst geklärt werden, ob es sich um ein Organisationsprojekt in der Zuständigkeit des POR handelt oder um ein IT-Projekt des RIT. In nicht wenigen Fällen, können aber beide Möglichkeiten „verschmelzen“ bzw. bedingen sich gegenseitig. Alleine der Klärungsprozess ist nach allen bisherigen Erfahrungen hier schon im Vergleich zur jetzigen Struktur im Referat ein „Zeitfresser“ der neu angedachten Zuständigkeiten.

Bis zum Aufbau der angedachten neuen Strukturen im RIT wird es erneut eine sogenannte „Einschwingphase“ bedeuten, die in aktuell laufenden Projekten Reibungsverluste zur Folge haben wird.

Die Fachaufgabe „Wahlen“ ist im KVR ein besonderes Aufgabenfeld, dass nur durch langjährig erfahrene Kolleg\*innen in Rahmen von Projekten durchgeführt werden kann. Wenn auch hier die Akteure im Rahmen der Zentralisierung über einen Pool bei jeder Wahl in einem neuen Projekt ohne ausreichende auch fachliche Vorkenntnisse tätig werden, kann aus langjähriger Erfahrung mit großer Sicherheit davon ausgegangen werden, dass künftig größere Probleme in diesen Projekten entstehen werden.

Wie bereits mehrfach dargestellt sind die Kenntnisse über die Fachbereiche und das langjährige Netzwerk auch im Anforderungsmanagement ein maßgeblicher Erfolgsfaktor. Die Fachbereiche haben andere Kompetenzen, die erst in die „Sprache“ des Anforderungsmanagements mit den Anforderungen vor Ort „übersetzt“ werden müssen. Auch hier muss wieder davon ausgegangen werden, dass bei Anforderungen mehrfache bzw. längere Klärungsgespräche zu dem Erfolg führen, der heute sehr schnell erreicht werden kann.

Eine Standardisierung der IT-Unterstützung würde voraussetzen, dass bereits überall standardisiert Aufgaben und Abläufe erfolgen. Dies ist aber aus rechtlichen oder tatsächlichen Gründen (z.B. Abwicklung Massenparteiverkehr im Vergleich zu Bereichen mit wenigen Vorsprachen) nicht der Fall und kann auch aus rein praktischen Gründen nicht erfolgen.

Bei den IT-Sicherheitsbeauftragten besteht nach unserer Ansicht aktuell keine Doppelstruktur. Warum dann auch diese zentralisiert werden sollen, erschließt sich uns nicht. Bisher werden die Interessen des KVR durch den örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten innerhalb der Stadt (IT-Sicherheitsmanagement) vertreten.

Die IT-Sicherheit inklusive der Beratung und dem zu vermittelnden Bewusstsein kann nur mit intensivem fachlichen Bezug und einem guten persönlichen Netzwerk erfolgreich stattfinden. Die Vertrauenswürdigkeit der Personen ist hier ein sehr wichtiger Faktor, der durch die langjährige Zugehörigkeit zum KVR sichergestellt ist.

Im neoIT-Projekt wurden Prozesse erstellt, die die Zuständigkeiten (z.B. fachliche und technische Aufgabe bei Fachverfahrenskonfiguration) klar regeln. Hier bestehende Probleme bei der Benutzerverwaltung haben ihre Ursache nicht in vermeintlichen Doppelstrukturen, sondern durch eine große Anzahl an

Verfahrensanbietern. Also nicht die aktuelle Zuordnung bzw. Zuständigkeit sind hier, wie in der Beschlussvorlage beschrieben, die Ursache.

Eine Benutzerverwaltung zentralisiert außerhalb des KVRs birgt die große Gefahr, dass fehlende oder falsche Zugriffe nicht vergeben bzw. korrigiert werden können. Denn hier muss dann ja ein beschriebener Prozess aus dem KVR zum RIT befolgt werden. Dies ist insbesondere bei sehr sensiblen Daten eine große Gefahr für die Datensicherheit bzw. den Datenschutz.

Im kollegialen Umkreis besteht schon seit längerer Zeit und gerade sehr aktuell große Unzufriedenheit in der Bearbeitung der sogenannten Tickets durch das RIT. In E-Mails oder Telefonaten wird häufig wahrgenommen, dass eine Ursache des Problems die Unkenntnis über die tatsächlichen Folgen in den jeweiligen Fachbereichen ist.

Aktuell gab es immer wieder Probleme bei dem Roll-out der Arbeitsplatz-Laptops. Die Kolleginnen und Kolleg\*innen vor Ort bekommen die Geräte ausgetauscht, eine Überprüfung der vollen Funktionsfähigkeit erfolgt mit Verweis auf eine andere Zuständigkeit nicht immer. In Parteiverkehrsbereichen ist so eine Herangehensweise weder vertrauenserweckend, noch stellt sie die Funktionsfähigkeit sicher.

In der Beschlussvorlage wird der „fachlich-funktionale Test“ benannt. Die Tests erfolgen zu einem Großteil durch Kolleg\*innen der Fachdienststellen bzw. basierend auf deren Informationen und Daten. Die Nähe zu den Fachdienststellen ist somit auch hier wieder ein Faktor, der nicht zu vernachlässigen ist. Somit wäre bei einer Zentralisierung auch bei dieser Aufgabe wieder der zeitintensive Bedarf einer Information und Abstimmung notwendig.

Als Doppelstruktur hier die Koordination des Tests anzuführen ist nicht abschließend. Dazu gehören auch Testplanung, Testentwurf, Testanalyse, Testfallerstellung mit den Fachbereichen, Testüberwachung und Testabschluss inklusive sämtlicher Berichte. Diese werden nicht in der Vorlage aufgeführt, sind aber Aufgaben der Testmanager\*innen und der Testanalyst\*innen.

Gibt es derzeit im RIT einen einheitlichen Prozess zum Testmanagement, der mit der Zentralisierung über alle Referate gelegt werden soll? Ansonsten muss auch hier wieder von einer vermutlich länger andauernden „Einschwingphase“ zur Bildung und Vermittlung eines einheitlichen Testprozesses bei referatsübergreifenden Fachanwendungen ausgegangen werden.

### **Fazit**

Wird die Zentralisierung der im Beschluss genannten Aufgaben so umgesetzt, gehen wir von einer Verschlechterung im Kontakt und Kundenservice (Bürger\*innen und Mitarbeiter\*innen) aus, der lange andauern wird. Auf Dauer wird sich die Qualität verschlechtern, da die Netzwerke, guten Kenntnisse und die aktuell hohe Vertrauenskultur in der Zusammenarbeit mit den Fachdienststellen verloren gehen wird. Eine geplante Verschiebung hin zu einer absoluten Zentralisierung verursacht damit zwangsweise maximale Defizite in der Fachlichkeit.“

**Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen**  
**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997**  
**Stellungnahme des Gesundheitsreferats**

**IT-Referat**

Die o.g. Beschlussvorlage wird lediglich zur Kenntnis genommen. Wir bitten die Stellungnahme der Vorlage beizufügen.  
Das Gesundheitsreferat (GSR) nimmt wie folgt Stellung:

Aus Sicht des GSR hat die Zentralisierung von IT-Aufgaben bisher nicht ausschließlich positive Effekte auf die Kundenzufriedenheit gehabt. Aktuell erleben wir gerade in der Zusammenarbeit mit zentralisiertem Servicedesk und Arbeitsplatzdiensten deutliche Verzögerungen und Schwierigkeiten (z. B. schlechte Erreichbarkeit, für Anwender\*innen schlecht verständliche Aufträge in ServiceNow, falsche Zuordnung von Tickets, etc.). Zudem sind zwar Aufgaben und personelle Ressourcen vom GSR in das IT-Referat übergegangen, in der Praxis werden dann aber häufig Einzelaufgaben „zurückdelegiert“, obwohl die dezentralen Ressourcen und auch die Finanzmittel dafür nicht mehr vorhanden sind. Besonders deutlich wird dies in den Projekten und Teilprojekten von neoIT, die immer wieder Aufgaben vom Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement (GPAM) des Referates erwarten, die laut Leistungsschnitt beim IT-Referat bzw. it@M liegen. Dies zeigt, dass die Veränderungen, die der „Leistungsschnitt 1.0“ von neoIT beinhaltet, von der aufnehmenden Organisation noch nicht erfolgreich etabliert wurden. Dass nun bereits der nächste Schritt der Zentralisierung erfolgen soll, überfordert sowohl die Organisation als auch die Mitarbeiter\*innen, die seit vielen Jahren Energie in immer neue Veränderungen in der IT stecken. Die nicht abgeschlossene Veränderung wird auch in der Beschlussvorlage thematisiert. Die Lösung ist aber nicht eine neue Veränderung, sondern Stabilität. Auch ein begleitendes Veränderungsmanagement kann diese Defizite nicht heilen.

Ein Grundproblem der Zentralisierung ist zudem, dass dann die Gefahr einer sinkenden Identifikation der IT-Mitarbeiter\*innen mit dem fachlichen Ergebnis und dem eigentlichen Ziel besteht. Zudem begünstigt die Zentralisierung eine Homogenisierung der Aufgaben, was zu wenig Abwechslung in der persönlichen Tätigkeit führt. Schließlich sinkt dann der Einfluss der Fachreferate auf die durchgeführten IT-Projekte und die Priorisierung von IT-Ressourcen noch weiter. Einer solchen Entwicklung gilt es entgegenzuwirken. Und schließlich wird es auch in Zukunft für immer neue Digitalisierungsthemen Ansprechpartner\*innen in den Referaten brauchen. Wenn aber alle IT-nahen Tätigkeiten und Personen zentralisiert wurden, gibt es solche Ansprechpartner\*innen nicht mehr. Diese müssten dann erneut in den einzelnen Fachbereichen aufgebaut werden, wobei die Ressourcen für die Übernahme dieser zusätzlichen Aufgabe nicht zur Verfügung gestellt werden.

Die im Beschlussentwurf genannten VZÄ im GSR können wir nicht nachvollziehen, zudem läuft parallel im Projekt KLUG die Aufteilung der Mitarbeiter\*innen des GPAM auf Gesundheitsreferat und Referat für Klima- und Umweltschutz. Zudem sind beim GPAM des GSR aktuell auch GPAM-fremde Aufgaben (z. B. das Servicetelefon des GSR) sowie

Sonderrollen (z. B. Data Scientist Versorgungsmanagement) angesiedelt, die einer gesonderten Betrachtung bedürfen. Gerade im GSR bestand zudem in der Vergangenheit die Herausforderung, dass besonders sensible Gesundheitsdaten nur von Mitarbeiter\*innen des GSR eingesehen werden durften. Auch bei administrativen Tätigkeiten einschließlich Tests ist dies erforderlich. Auch dieser Themenbereich muss gesondert beleuchtet werden.

Die Soll-Konzeption ist insgesamt oberflächlich und wenig detailliert dargestellt, zudem fehlt die konkrete Darstellung des Nutzens der vorgeschlagenen Maßnahmen.

Aus Sicht des GSR ist es nicht sinnvoll, das Projektmanagement vom Anforderungsmanagement zu trennen. Projektleiter\*innen brauchen gute Kenntnisse des fachlichen Gegenstandsbereiches, um sich nicht isoliert mit Projektmanagement-Methodik und Dokumentation zu befassen. Zudem ist es attraktiv für die Mitarbeiter\*innen, wenn sie die Projekte, für die sie die fachlichen Anforderungen erhoben und dadurch ein internes Netzwerk und fachliche Kenntnisse aufgebaut haben, im Anschluss auch aus der Projektmanagement-Perspektive in der Umsetzung begleiten. Die Referate müssen zudem auch weiterhin eigene Ressourcen zur Umsetzung und Begleitung von Projekten haben, da ansonsten eine vollständige Abhängigkeit von Ressourcenzusagen des IT-Referats bzw. des POR bestünde. Absolut kritisch ist die Aussage, dass zwar die Ressourcen und das Knowhow für Projektmanagement abgezogen und zentralisiert werden, die fachlich-inhaltliche Verantwortung für die Projekte aber bei den Referaten bleibt. Das widerspricht dem organisatorischen Grundprinzip der Kongruenz von Kompetenzen, Aufgabe und Verantwortung und ist nicht sachgerecht.

Auch für das Anforderungsmanagement gilt, dass hierfür eine große Nähe zur Fachlichkeit und eine Spezialisierung auf bestimmte Themenfelder ebenso notwendig und hilfreich sind wie ein direkter Kontakt zur Fachdienststelle und auch eine vertrauensvolle, persönliche Beziehung. Die Ansiedlung in einem anderen Referat erschwert diese Zusammenarbeit und erhöht die Anonymität. Das GPAM hat zudem in Teilen auch Aufgaben von Poweruser\*innen und Ansprechpartner\*innen in den Fachbereichen kompensiert, dies scheint nach einer Zentralisierung im IT-Referat eher unwahrscheinlich. Die zentrale Bearbeitung von stadtweiten Anforderungen ist davon unberührt und kann hervorragend vom GPAM des IT-Referats mit Einbindung der Fachreferate als Stakeholder erfolgen, so wie dies auch die GPAMs der anderen Querschnittsreferate praktizieren (POR, SKA).

Ein Grundproblem bei der Zentralisierung des Anforderungsmanagement ist der Verlust der Nähe zum Geschäftsprozessmanagement. Insbesondere die Facharchitekt\*innen haben genau diese Zusammenhänge in der Vergangenheit erfolgreich betrachtet und aufeinander abgestimmt. Somit entsteht hier potenziell eine neue Schnittstelle zwischen Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement.

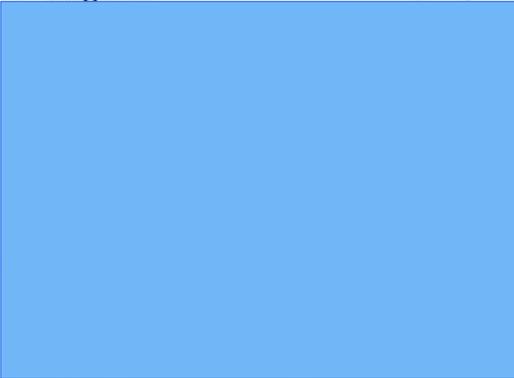
Die Zentralisierung der IT-Sicherheits-Aufgaben ist möglich, allerdings fehlen dann in den Fachreferaten die Kompetenzen zur fachlichen Einschätzung des IT-Sicherheitsbedarfs bei den einzelnen Projekten bzw. Anwendungen. Da auch hier die Verantwortung in den Referaten verbleiben soll, dürfen die Ressourcen nicht abgezogen werden.

Die Zentralisierung der Fachlichen Dienstleistungen erscheint möglich, es muss jedoch immer sichergestellt sein, dass Zulassungen zu Fachverfahren zeitnah und korrekt durchgeführt werden. Die Aufteilung über mehrere Teams könnte jedoch auch heute bereits als Workflow

über ServiceNow abgebildet werden, weil ja auch bei it@M in der Regel mehr als ein Team an der Vergabe von Berechtigungen beteiligt ist. Eine Automatisierung möglichst vieler Prozessschritte unterstützen wir, leider unterstützen jedoch noch bei weitem nicht alle Anwendungen ein solches Vorgehen. Die Koordination fachlicher Tests aus dem IT-Referat halten wir für problematisch, weil die Kenntnis der individuellen Strukturen und Fachlichkeiten und der persönliche Bezug zu den jeweiligen Ansprechpartner\*innen fehlt. Gerade bei den Fachlichen Dienstleistungen besteht das Risiko homogener und eintöniger Aufgaben bei einer Zentralisierung.

Das GSR bedauert, dass entgegen der ursprünglichen Ankündigung des IT-Referats im Vorfeld eine Beteiligung der Referate erst mit dieser Stellungnahme erfolgt. Da das Hauptargument für die Veränderung die Kund\*innenzufriedenheit sein soll, wäre es sinnvoll gewesen, eben diese Kund\*innen einzubinden. Denn IT und Digitalisierung sind kein Selbstzweck, sondern unterstützen fachliche Strategien und Geschäftsprozesse. Eine echte Beteiligung hätte dem Anspruch an Zusammenarbeit und Wertschätzung entsprochen, der in den Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit der Landeshauptstadt München formuliert ist.

Die jetzt gewählte Vorgehensweise und einige Formulierungen zum Status quo lassen die Wertschätzung und Anerkennung für die Mitarbeiter\*innen im Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement der Referate vermissen. Dies beeinflusst die Grundlage für eine konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit im weiteren Fortgang der Veränderung negativ.



Datum: 31.03.2021  
Telefon: 0 233-25728  
Telefax: 0 233-26704

**Kommunalreferat**  
Geschäftsleitung  
Geschäftsprozess- und  
Anforderungsmanagement  
KR-GL-GL3

Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen;  
Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997 für den IT-Ausschuss am 19.05.2021

**An das IT-Referat - it@M**  
**Büro der Werkleitung, Beschluss- und Berichtswesen**

Sehr geehrte Damen und Herren,

zu der per Mail vom 18.03.2021 zugeleiteten o.g. Sitzungsvorlage nimmt das Kommunalreferat wie folgt Stellung:

### **Allgemeines**

Wie wir bereits in unserer Stellungnahme zum *neoIT Jahresbericht 2020 sowie Beschluss zu Maßnahmen (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 V 02045)* angemerkt haben, haben die vom Programm neoIT angestoßenen Umsetzungsmaßnahmen der letzten Jahre zu erheblichen zusätzlichen Belastungen und Unsicherheiten für die betroffenen Kolleg\*innen geführt. Umso wichtiger erscheint es zunächst, es den neu gestalteten Organisationen sowohl bei it@M bzw. im IT-Referat, als auch in den Fachreferaten zu ermöglichen, sich in den geänderten Gegebenheiten zurecht zu finden, die neuen Prozesse anzunehmen, auszugestalten und für die Praxis zu ertüchtigen, um dauerhaft effizient arbeiten zu können.

Hierzu wird in jedem einzelnen betroffenen Bereich derzeit viel Arbeitszeit und Energie investiert. Wie der vorliegende Entwurf auch zurecht feststellt, ist dieser Prozess noch nicht abgeschlossen. In Kapitel 1.4 des neoIT-Jahresberichts 2020 wird sogar explizit auf das Risiko zusätzlicher Belastungen von Kolleg\*innen durch weitere Maßnahmen aus dem Programm neoIT hingewiesen. Gleichwohl geschieht mit dem in der vorliegenden Sitzungsvorlage entworfenen Vorgehen nunmehr genau das Gegenteil.

Einer noch nicht abgeschlossenen Umorganisation folgt ohne eine fundierte Analyse der Ergebnisse bereits eine Weitere. Organisatorische Auswirkungen über die IT hinaus auf die Fachbereiche der Referate werden zum wiederholten Mal nicht betrachtet. Potenzielle Synergien einer erneuten Reorganisation werden lediglich behauptet, jedoch nicht nachgewiesen. Eine umfassende Bewertung vorgegeblicher Nutzeneffekte im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, wie sie ansonsten für jedes dem Stadtrat vorzulegende Projekt eingefordert wird, fehlt vollständig.

Die in der Vorlage skizzierten bisher erreichten Verbesserungen können wir in dieser Form an vielen Stellen nicht nachvollziehen. Zwar mag bspw. der qualifizierte Servicedesk nun über einheitliche Eingangskanäle erreichbar sein, eine Steigerung der Effizienz können wir bei Wartezeiten von bis zu 45 Minuten am Telefon oder bei Ticketlösungszeiten von mehreren

Monaten (bei Vorgängen, die zu dIKA-Zeiten innerhalb von max. zwei Tagen gelöst werden konnten) nicht erkennen.

Die stillschweigende „Rückübertragung“ von Zuständigkeiten auf das GPAM bei der Erstellung von ServiceNow-Tickets oder die wiederholt an das GPAM herangetragene Erwartung, Maßnahmen, welche [it@M](#) im Rahmen der definierten Services erbringt, durch das GPAM zu koordinieren, zeigen plastisch die mit einer Zentralisierung verbundenen Schwachstellen auf.

Die Vorlage weist auf die auf die „Heterogenität der Stadtverwaltung“ zurückzuführenden Ursachen für die schleppende Umsetzung von Themen aus neoIT hin. Dies ist zwar richtig erkannt, eine erneute Umorganisation im Bereich der IT ändert diese Rahmenbedingung jedoch nicht, so dass es auch weiterhin zu „Diskrepanzen hinsichtlich der Erwartungen“ kommen wird. Diese werden durch weitere Zentralisierungen und Vereinheitlichungen eher noch verstärkt, da eben die aus dieser Heterogenität erwachsenden Bedürfnisse immer weniger kundengerecht befriedigt werden können. Das nunmehr wiederholte Außerachtlassen dieser in der jeweiligen Fachlichkeit begründeten Bedürfnisse ist jedoch kontraproduktiv hinsichtlich der Akzeptanz der angestrebten Maßnahmen und wird auch langfristig nicht zu der erstrebten höheren Kundenzufriedenheit führen.

Bei der Identifikation der Themenfelder mit möglichen „Doppelstrukturen“ vermissen wir zunächst eine Konkretisierung dieses Begriffs. In der Folge muss es auch nicht sinnvoll sein, jede potenzielle „Doppelstruktur“ ohne tiefer gehende Betrachtung als abzuschaffend einzustufen, wie es in der Vorlage geschieht. Nicht jede Aufgabe, die in mehreren Referaten dezentral wahrgenommen wird, ist aus unserer Sicht automatisch eine Doppelstruktur, die es abzuschaffen gilt.

Die aktuelle Organisation beinhaltet zweifelsfrei auch zahlreiche Schnittstellen, welche im Rahmen der bisherigen neoIT-Maßnahmen umfassend betrachtet und diskutiert wurden. Durch die in dieser Vorlage skizzierten Lösungen werden jedoch weder vermeintliche Doppelstrukturen noch Schnittstellen abgebaut, sie werden lediglich aus einer einseitigen IT-Sicht heraus zu Lasten der Fachlichkeit verlagert.

## **Projektmanagement**

Bei den Ausführungen zum Projektmanagement ist für uns nicht nachvollziehbar, wie eine inhaltliche und fachliche Verantwortung von den Referaten noch wahrgenommen werden kann, wenn über die notwendigen Ressourcen an anderer Stelle verfügt wird. Dies widerspricht dem organisatorischen Grundprinzip von Aufgabe und Verantwortung und ist nicht sachgerecht. Einer zentralen, übergreifenden Steuerung von Projekten stehen dann die fachlich-inhaltlichen Interessen gegenüber. Wie die Praxis in zahlreichen aktuellen IT-Projekten derzeit deutlich zeigt, geht dies regelmäßig zu Lasten der fachlichen Inhalte. Aufgrund einseitiger Reduzierung von Ressourcen müssen regelmäßig z. T. erhebliche Abstriche an den fachlichen Umfängen laufender Projekte hingenommen werden.

Nicht betrachtet sind ferner die durch eine Bündelung des Projektmanagements verbundenen Auswirkungen auf bereits laufende Projekte. Hier sehen wir akute Gefahren für das Scheitern der betroffenen Vorhaben.

Einen konsequenten Abbau von Doppelstrukturen können wir durch den Aufbau eines zentralen Projektmanagements für IT-Projekte im RIT sowie eines organisatorischen Projektmanagements im POR nicht erkennen. Entgegen dem Ziel dieser Vorlage, auch Schnittstellen abzubauen, wird hier eine neue Schnittstelle zwischen diesen beiden Projektmanagements geschaffen. Gerade für die bevorstehenden Digitalisierungsmaßnahmen, bei denen – wie erste Erfahrungen zeigen – die Verbindung zwischen IT- und Organisationsprojekten besonders eng ist, erscheint uns eine derartige Trennung kontraproduktiv.

Unabhängig von einer potenziellen Bündelung des Projektmanagements wird es in den Referaten auch weiterhin Projektmanagement für rein fachliche Projekte, bspw. für Bauvorhaben oder Entwicklungsvorhaben von Immobilien geben.

### **Geschäftsprozessmanagement**

Die Themenfelder Geschäftsprozessmanagement und Anforderungsmanagement sind stark miteinander verknüpft. Dies spiegelt sich auch in den Arbeitsplatzbeschreibungen der Facharchitekt\*innen und Fachanalyst\*innen wider. Eine getrennte Betrachtung dieser beiden Themenfelder mit der potenziellen Folge einer Auflösung der derzeit gegebenen engen Bindung in den GPAMs führt unweigerlich dazu, echte Doppelstrukturen und zusätzliche Schnittstellen aufzubauen und jedwede Synergien, welche sich aus dieser engen Verbindung ergeben, zu verlieren. Hier wird letzten Endes ein erfolgreicher und anerkannter Ansatz von MIT-KonkreT, der mit der Rolle der Facharchitekt\*innen erstmals einen ganzheitlichen Blick auf IT und Geschäftsprozesse in den Referaten ermöglicht hat und der genau aus diesem Grund als ein wichtiger Teil in die „Blaupause“ von neolT für die GPAMs übernommen wurde, völlig unbegründet zerstört.

### **Anforderungsmanagement**

Der vorliegende Beschlussentwurf stellt den Kern des Anforderungsmanagements treffend dar und hebt dabei insbes. dessen hohen Bezug zur Fachlichkeit hervor. Dieser ist geprägt von einer intensiven Zusammenarbeit zwischen Fachanalyst\*in, Facharchitekt\*in und Fachbereich. Dies stellt auch der Beschluss zur *Ausplanung des IT-Gutachtens zur Neuorganisation der städtischen Informations- und Telekommunikationstechnik (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 09983)* vom 08.11.2017 auf Basis des Accenture-Gutachtens besonders heraus, indem er den hohen Bezug zur Fachlichkeit bei der Konzeptionierung und Umsetzung von IT-Lösungen als elementaren Erfolgsfaktor betont.

Auf diese Tatsache wird in der weiteren Argumentation in keiner Weise eingegangen. Es wird lediglich die These in den Raum gestellt, dass IT-Projekte durch eine Bündelung von Anforderungsmanagement und Projektumsetzung in einer gemeinsamen Organisationseinheit effizienter und kundenorientierter durchgeführt werden können. Eine nachvollziehbare Argumenta-

tion, warum eine Aufhebung dieser besonderen Verbindung zur Fachlichkeit zu mehr Effizienz und Kundenzufriedenheit führt, bleibt die Vorlage schuldig.

Bereits MIT-KonkreT hat bei der Übernahme der Services für spezielle Bereiche wie der Forstverwaltung oder der Stadtgüter München mit ihren verwaltungs-untypischen Aufgabenstellungen und örtlichen Besonderheiten der Standorte die mit einer Zentralisierung verbundenen Probleme aufgezeigt.

Auch unter dem Gesichtspunkt einer einfacheren Handhabung eines referatsübergreifenden Anforderungsmanagements sehen wir keine Vorteile in einer Zentralisierung. Dass ein referatsübergreifendes Anforderungsmanagement auch in den aktuellen Strukturen – nämlich in Form eines Projekts – funktionieren kann, zeigt bspw. das Projekt CAFM, das Anforderungen aus fünf Referaten zusammenführt und eine gemeinsame Lösung erarbeitet. Hier arbeiten temporär Fachanalyst\*innen aus verschiedenen Referaten in einem zentralen Projekt zusammen, ohne dass hierfür eine dauerhafte Zentralisierung der Anforderungsmanagement-Bereiche aller Referate erforderlich ist.

Die Berücksichtigung einer „neutralen Sichtweise“ sowie „unterschiedlicher Bedarfe und sonstiger Aspekte“ - diese wären noch zu konkretisieren - ist durch die Zusammenarbeit von Fach- und IT-Architekt\*in sowie durch die seitens [it@M](#) zu treffende MBUC-Entscheidung bereits jetzt gegeben. Hier sehen wir keine weiteren positiven Effekte in einer Organisationsänderung.

Nicht zuletzt fehlt uns in der Betrachtung des Anforderungsmanagements die Rolle der Facharchitekt\*innen im Anforderungsmanagement mit ihrer Aufgabe der fachlichen Führung der Fachanalyst\*innen und der aktiven Erstellung von Anforderungen und fachlich-inhaltlichen Lösungen. Auch hier sehen wir eine akute Gefährdung der vom Stadtrat beauftragten IT-Projekte des Kommunalreferats.

Gleichzeitig stehen die Facharchitekt\*innen untereinander in ständigem Austausch, wodurch es möglich ist, im Rahmen des Anforderungsmanagements in den jeweiligen IT-Projekten auch strategische referatsübergreifende Aspekte zu berücksichtigen. Bei einer Loslösung der Facharchitekt\*innen vom Anforderungsmanagement, geht unserer Ansicht nach genau dieser übergreifende Blick in den einzelnen Projekten verloren.

## **IT-Sicherheit**

Wie die Vorlage betont, liegt die Verantwortung für die fachspezifische Sicherheitseinstufung im Fachreferat. Nicht zuletzt aus diesem Grund wird die/der örtliche Sicherheitsbeauftragte durch die Referatsleitung bestellt. Wirkungsvolle Maßnahmen zur Gewährleistung der IT-Sicherheit in den einzelnen Fachbereichen bspw. zur Awareness sind aus unserer Sicht vor Ort mit dem nötigen Bezug zu den einzelnen fachlichen Themen wesentlich sinnvoller als durch eine entfernte Zentrale. In den Fachbereichen ist die/der örtliche Sicherheitsbeauftragte bekannt und anerkannt und kann bei Bedarf schnell handeln. Ein Auftrennen dieser Verbindung erscheint uns daher nicht sinnvoll, zumal die örtlichen Sicherheitsbeauftragten bereits jetzt fachlich RIT-I-A4 unterstellt (und somit zentral organisiert) sind.

## **Fachliche Dienste und fachliches Testmanagement**

Die „Fachlichen Dienste“ nehmen sehr unterschiedliche Aufgaben wahr. Bei allen ist jedoch die Nähe zu den Fachbereichen prägend (daher auch die Bezeichnung). Die Feststellung, dass die Erstellung von **Vorlagen** nur einen sehr eingeschränkten Fachbezug hat, können wir aus Sicht des Kommunalreferats jedoch nicht unwidersprochen lassen. Auf welcher Basis der Beschlussentwurf zu dieser Feststellung kommt, bleibt offen. Dass sich das Thema Vorlagen nicht auf die üblichen stadtweit gültigen Vorlagen wie Briefköpfe, interne Mitteilungen bzw. Anträge o.Ä., beschränkt, sondern in den einzelnen Bereichen auch Vorlagen mit komplexen fachlichen Inhalten und Abhängigkeiten existieren, für deren Erstellung und Pflege auch entsprechendes fachliches Verständnis erforderlich ist, blendet die Vorlage ebenfalls aus. Auch ob der aufgrund der Einführung neuer Technologien für die Vorlagen erforderliche Schulungsaufwand durch eine Zentralisierung dieser Dienstleistung verringert werden kann, bleibt abzuwarten. Es ist jedoch zu erwarten, dass dieser Aufwand für mehrere Personen zu betreiben ist, unabhängig davon wo diese angesiedelt sind. Nähere Aussagen zu potenziellen Einsparungen bleibt die Vorlage auch an dieser Stelle schuldig. Zu erwartende schwierigere Abstimmungen aufgrund der fehlenden fachlichen Nähe und möglicherweise nicht passgenauer fachlicher Vorlagen bleiben ebenfalls unbetrachtet.

In der Vorlage werden **Zugangsberechtigungen und fachliche Administration** in einem Zug ohne weitere Differenzierung betrachtet. Dies ist aus unserer Sicht problematisch, da es sich hier um zwei völlig unterschiedliche Vorgänge handelt. Gerade die **fachliche Administration** einiger Anwendungen kann nur in engster Abstimmung mit Fachbereichen bzw. unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf andere Fachverfahren erfolgen. Eine Zentralisierung würde an dieser Stelle auch konkret in die Datenhoheit des Kommunalreferats eingreifen.

Die in der Vorlage angesprochene Koordinierung fachseitiger Tests ist nur ein Teilaspekt des **fachlichen Testmanagements**. Zu den anderen Aufgaben wie Testplanung, Erstellung von Testfällen, Testdurchführung / -überwachung, Testabschluss schweigt sich der Entwurf aus. Warum ausgerechnet die Trennung der fachseitigen Koordination von den übrigen Aufgaben des Testmanagements und einer damit verbundenen zusätzlichen Schnittstelle zu Synergieeffekten führen soll, erschließt sich uns nicht.

## **Zusammenfassung**

Die Sinnhaftigkeit der vorgestellten Maßnahmen in Hinblick auf den Abbau von vorgeblichen Doppelstrukturen, Synergiegewinnen und Effizienzsteigerungen ist für uns nicht nachvollziehbar, zumal diese Effekte bei allen Vorhaben nur behauptet werden. Auf welcher Basis diese Einschätzung getroffen wurde und in welchem konkreten Umfang Effekte erzielt werden können, bleibt diese Vorlage in allen Punkten schuldig.

Mit freundlichen Grüßen



Datum: 23.03.2021

Telefon 233 [REDACTED]

Telefax 233 [REDACTED]

**Kulturreferat**

Referatsleitung

StD

Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden - Zuständigkeiten klar zuordnen;  
Stellungnahme des Kulturreferats zur Beschlussvorlage Nr. 20-25 / V 02997

## **An das IT-Referat**

Das Kulturreferat zeichnet die Beschlussvorlage nicht mit.

### **Zusammenfassung der Begründung der Ablehnung der Beschlussvorlage**

- *Die Beschlussvorlage kommt vor der Zeit.* Der Leistungsschnitt 1.0 ist nicht erfolgreich abgeschlossen. Das Kulturreferat empfiehlt dringend, erst nach Herstellung der bisher sehr mangelhaften Kundenzufriedenheit mit Leistungsschnitt 1.0 den Leistungsschnitt 2.0 anzugehen.
- *Die Beschlussvorlage ist unzureichend begründet.* Die Beschlussvorlage belegt nicht die angenommenen Synergieeffekte und Effizienzgewinne durch den Leistungsschnitt 2.0. An diesen haben wir erhebliche Zweifel.
- *Die Beschlussvorlage ignoriert die Vorteile des aktuellen Leistungsschnitts.* Die Beschlussvorlage vernachlässigt die Bedeutung der Kundenbeziehung und Kundenkenntnis durch personell stetige und enge Zusammenarbeit mit den Kunden für die Effizienz der Leistungserbringung.
- *Die Beschlussvorlage zeichnet nicht das vollständige Bild.* Der Leistungsschnitt 2.0 kann nicht sinnvoll ohne Berücksichtigung des Geschäftsprozessmanagements geplant und umgesetzt werden.

### **Detaillierte Begründung der Ablehnung der Beschlussvorlage**

*Die Beschlussvorlage kommt vor der Zeit.*

Das IT-Referat erhofft sich laut den Ausführungen in der Sitzungsvorlage für den IT-Ausschuss vom 19.05.2021 durch die Zentralisierung von IT-Sicherheit und fachlichem Anforderungs- und Projektmanagement Prozessoptimierungen, Professionalisierung und Qualitätssteigerungen. Damit soll eine erhöhte Effizienz und Effektivität erreicht und die Zufriedenheit der Kund\*innen und Mitarbeiter\*innen erhöht werden.

Der Leistungsschnitt 1.0 ist noch nicht erfolgreich abgeschlossen, dies wird aus der Beschlussvorlage ersichtlich. Dem Kulturreferat ist es wichtig, dass der Leistungsschnitt 1.0 erfolgreich und zur Zufriedenheit der Kund\*innen abgeschlossen wird, bevor die Umsetzung eines zweiten Leistungsschnitts eingeleitet wird.

Die unter Ziffer 1.6 (Seite 10) dargestellten Erfolge der IT-Umorganisation haben sich aus Sicht des Kulturreferats bislang nicht eingestellt. Im Gegenteil, es ist eine deutliche Verschlechterung des Anwendersupports eingetreten. So haben sich die Prozesse für die Anwender\*innen nicht beschleunigt, sondern erheblich verlangsamt. Die telefonische

Erreichbarkeit des Servicedesks ist teilweise nicht gegeben. Es besteht die Befürchtung, dass die Qualität der Leistungserbringung im Anforderungs- und Projektmanagement ebenfalls (zumindest mittelfristig) unter einer Zentralisierung leidet, da bestehende und bewährte Strukturen aufgegeben werden.

Uns ist bewusst, dass die derzeitigen Probleme im Anwendersupport in nicht unerheblichem Maße der Corona-Pandemie geschuldet sind. Gerade deshalb sollte jetzt keine weitere Umorganisation eingeleitet, sondern die neu geschaffenen Strukturen und Abläufe stabilisiert werden.

Das Kulturreferat ist weiterhin der Meinung, dass die zur Diskussion stehenden IT-Prozesse in der bestehenden Aufbauorganisation weiterentwickelt, nicht durch eine neuerliche Umorganisation um- und damit zurückgeworfen werden sollten. Die Organisationsentwicklung in der IT der Landeshauptstadt München sollte in erster Linie die Belange der Fachreferate und deren besondere Anforderungen im Blick haben, nicht einem Selbstzweck verpflichtet sein.

*Die Beschlussvorlage ist unzureichend begründet.*

Die Beschlussvorlage impliziert, dass durch die Bündelung methodischer Kompetenz mehr Effizienz und Effektivität entstehen als durch die Bündelung fachlicher Kompetenz. Das Kulturreferat sieht in der vorliegenden Beschlussvorlage keine ausreichende Argumentation hierfür. Das Kulturreferat ist der Ansicht, dass im Anforderungsmanagement die Fachkenntnisse leistungsbestimmend sind.

Zum Thema Projektleitung wird unter Ziffer 1.5 ausgeführt: "Die Abgrenzung zwischen einem IT-Projekt und reiner Fachlichkeit fällt in der Realität mit Fortschreiten der Digitalisierung zunehmend schwerer. Dadurch können in der aktuellen Ausgestaltung der Verantwortlichkeiten Reibungsverluste und erhöhter Abstimmungsaufwand (...) kaum vermieden werden". Dies ist zweifellos richtig. Es bleibt jedoch unklar, wie sich diese Situation ausgerechnet durch die organisatorische Trennung von IT-Projektmanagement und Fachbereich verbessern sollte. Nur die Anbindung der IT-Projektleiter\*innen in den Fachreferaten sorgt für eine enge Verzahnung der fachlichen und IT-Anteile eines Projekts.

Darüber hinaus wird ausgeführt, das Projektmanagement werde heterogen wahrgenommen und es fehle an zentraler Koordination. Diese Aussage verwundert, da sich bei RIT-I diverse interne und externe Mitarbeiter\*innen um die Förderung stadtweit einheitlicher Prozesse im Projektmanagement kümmern. Außerdem ist im RIT-I das Multiprojektmanagement verortet, das die Aufgabe hat, die Koordination der einzelnen dezentralen, zentralen und übergreifenden IT-Projekte zu sicherzustellen.

Unter Ziffer 2.1 wird ausgeführt: „Die inhaltliche und fachliche Verantwortung für die Projekte bleibt bei den Referaten bzw. Eigenbetrieben.“ Wie soll dies umgesetzt werden, wenn weder Ressourcen für das Projektmanagement noch für das Anforderungsmanagement verbleiben? Für die sogenannten „meisten Aufgabenstellungen einer Kommunalverwaltung“ ist eine Zentralisierung sicherlich möglich und sinnvoll. Im Kulturreferat ist jedoch ein Großteil der Anforderungen kein sogenannter „Standard“, sondern betrifft den Bereich unserer fachlichen Besonderheiten, deren Ursache in der Heterogenität unserer Aufgaben liegt. Diese Aufgaben sind in der Regel nicht mit den Aufgaben der normalen Kommunalverwaltung vergleichbar.

Unter Ziffer 2.1 (Seite 14) wird ausgeführt, dass eine „Zusammenführung der dezentralen IT-Sicherheitsbereiche aus den unterschiedlichen Referaten unter dem Dach des stadtweiten Informationssicherheitsmanagements im RIT (...) stattfinden soll; aber „Gleichwohl bleibt die Verantwortung für die fachspezifische Sicherheitseinstufung im Fachreferat“.

Es wird dabei aber nicht ausgeführt, wie das in den Referaten bzw. Eigenbetrieben noch umgesetzt werden kann, wenn weder Ressourcen, noch das Know-How für die unabdingbare Beratung der Fachbereiche zur IT-Sicherheit in den Referaten/Eigenbetrieben verbleiben.

*Die Beschlussvorlage ignoriert die Vorteile des aktuellen Leistungsschnitts*

Nach Auffassung des Kulturreferats funktioniert das Anforderungsmanagement gemeinsam mit dem Kundenmanagement von it@M mittlerweile sehr gut und die Reibungsverluste sind sehr gering. Die erfolgreiche Projektdurchführung und das effiziente Anforderungsmanagement im Kulturreferat basieren in erheblichem Maße auf stetigem Kundenkontakt, tiefer Kundenkenntnis und den etablierten persönlichen Netzwerken der Teammitglieder.

Die dezentrale Organisation der IT-Sicherheitsbeauftragten hat sich aus folgenden Gründen bewährt:

- Die örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten können die Bedürfnisse des eigenen Referats am besten beurteilen und somit auch am besten gegenüber dem zentralen IT-Sicherheitsmanagement der LHM vertreten.
- Besonders aufgrund der immer größer werdenden Gefahren durch Cyber-Kriminalität ist die dezentrale "Präsenz" der IT-Sicherheit ein wichtiger Bestandteil vieler Sicherheitskonzepte.
- Einheitliche IT-Sicherheitsrichtlinien bestehen bereits jetzt, aufgrund der unterschiedlichen Referatsstrukturen werden diese entsprechend den lokalen Bedürfnissen konkretisiert - dies erfolgte bisher jedoch jederzeit in enger und vertrauensvoller Abstimmung mit dem IT-Referat.
- Durch die enge Verzahnung zum Datenschutz hat sich in der Vergangenheit oft gezeigt, wie wichtig ein gegenseitiger, direkter, referatsinterner Austausch zwischen den Themen Datenschutz und IT-Sicherheit ist. Eine Zentralisierung würde diesen massiv erschweren und hätte somit auch negative Auswirkungen auf den Datenschutz.
- Die persönliche Bekanntheit und die Zugehörigkeit der IT-Sicherheitsbeauftragten zum Referat, hat (wie auch beim Datenschutz) zur Folge, dass die Kolleginnen und Kollegen des Kulturreferats einen direkten Ansprechpartner vor Ort haben, was die Reaktionszeit, welche vor allem in dieser Thematik wichtig ist, erheblich verkürzt.

*Die Beschlussvorlage zeichnet nicht das vollständige Bild.*

In der vorliegenden Beschlussvorlage wird das Thema Geschäftsprozessmanagement (GPM) nicht betrachtet. Da das Kulturreferat in der derzeitigen Situation keine zusätzlichen Ressourcen für dieses Thema erhält und wir uns erst am Anfang des Aufbaus des GPM befinden, müssen derzeit Ressourcen vom Anforderungsmanagement Aufgaben des GPM wahrnehmen.

Das Anforderungsmanagement und GPM sind inhaltlich stark verzahnt und daher rechnet das

Kulturreferat mit Effizienzverlusten, wenn hier eine starke organisatorische Trennung erfolgt. In diesem Zusammenhang ist die Verortung des Facharchitekten ungeklärt, der sowohl im Anforderungsmanagement als auch im GPM essentielles fachliches Wissen und Methodenkenntnis einbringt.

Im Hinblick auf die Überführung der Fachlichen Dienste ist das Kulturreferat mit der Zentralisierung einverstanden.

Wir gehen davon aus, dass für die Umsetzung Gespräche mit den einzelnen Referaten stattfinden und eine weitere Befassung des Stadtrats erfolgt. Darüber hinaus muss der Erfolg vom Leistungsschnitt 2.0 durch Zufriedenheitsumfragen belegt werden muss (1, 2 und 3 Jahre nach Umsetzung).

gez.



Stadtdirektor

Beschlussentwurf für den IT-Ausschuss am 19.05.2021  
Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden - Zuständigkeiten klar zuordnen  
Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997  
Stellungnahme des Kreisverwaltungsreferats

### An das RIT

Das Kreisverwaltungsreferat (KVR) nimmt zum Beschlussentwurf „Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden - Zuständigkeiten klar zuordnen“ wie folgt Stellung:

Der Beschlussentwurf hat zum Ziel, den bereits durch das Projekt neoIT zwischen dem RIT und allen Referaten im Jahr 2019 vereinbarten IT-Leistungsschnitt 1.0 nochmals einer inhaltlichen Überprüfung und Veränderung zu unterziehen, wobei die grundsätzliche Ausgestaltung und Zielrichtung bereits im Beschlusstext enthalten ist und das RIT und POR beauftragt werden, die konkrete Ausgestaltung hinsichtlich VZÄ und organisatorischer Verortung auszuarbeiten.

### **1. Management Summary**

Die im Antrag vom 11.11.2020 aufgeführten IT-Doppelstrukturen liegen aus Sicht des KVR nicht vor. Zuständigkeiten und Schnittstellen sind durch den Leistungsschnitt 1.0 bereits jetzt klar geregelt.

Die im Beschlussentwurf dargestellten Aufgaben setzen umfangreiche Kenntnisse des Referats und der zugehörigen fachspezifischen Themen voraus. Ein massiver Referatsbezug ist daher für die zielgerichtete, effektive und effiziente Erledigung der Aufgaben unabdingbar. Diese referatsspezifischen Aufgaben müssen aus Sicht des KVR daher weiterhin in den Referaten und nicht wie vorgeschlagen im RIT oder im POR angesiedelt sein.

Es handelt sich dabei nicht um IT-Aufgaben. Die entsprechenden Stellen in den betroffenen Bereichen werden daher aktuell gem. POR richtigerweise auch nicht als IT-Stellen ausgewiesen.

Es ist daher nicht nachvollziehbar, warum diese Aufgaben gem. Beschlussentwurf als IT-Aufgaben bezeichnet werden. Die angeführten Doppelstrukturen sind nicht erkennbar.

Die im Antrag genannten Abstimmungsschwierigkeiten und Missverständnisse können nicht durch eine reine Umorganisation, Verlagerung von fachlichen Aufgaben in die Querschnittsreferate und „Umwidmung“ von referatsspezifischen Fachaufgaben hin zu IT-Aufgaben beseitigt werden.

Nur durch eine Optimierung der IT-Prozesse im RIT mittels Hebung der entsprechenden Reifegrade im Sinne eines dauerhaft ausgelegten und zielführenden IT-Geschäftsprozessmanagements kann eine Optimierung der Schnittstellen innerhalb der IT und zwischen IT und Fachlichkeit nachhaltig erreicht werden.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, wird auch die Neuorganisation der IT gelingen. Die Argumentation im Beschlussentwurf ist daher aus Sicht des KVR ohne Substanz. Es geht ausschließlich um eine Zentralisierung zu Lasten der referatsspezifischen fachlichen Aufgabenerledigung des KVR.

## 2. Grundsätzliches

Der Beschlussentwurf wurde trotz seiner enormen Tragweite in keiner Weise im Vorfeld mit dem KVR abgestimmt oder besprochen, so dass erst im Rahmen dieser Stellungnahme die Sichtweise des KVR und die Auswirkungen dargelegt werden können.

Eine nachgeschobene „Informationsveranstaltung“ eine Woche vor Abgabetermin dieser Stellungnahme ist nicht im Sinne einer konstruktiven Zusammenarbeit.

Wie das Projekt neoHR in vorbildlicher Weise zeigt, können stadtweite Organisationsprojekte sehr wohl durch eine frühzeitige und konstruktive Einbindung der Referate (z. B. mittels Workshops und Sounding Boards) abgestimmte und zielführende Ergebnisse erarbeiten.

Aus Sicht des KVR haben sich das RIT und das POR hier einer Diskussion und der Zusammenarbeit mit den Referaten entzogen.

Wie bereits in der Stellungnahme zum ursprünglichen neoIT-Beschluss des KVRs vom 29.07.2017 detailliert ausgeführt, ist es aus Sicht des KVRs nicht zielführend, die im Beschluss genannten Bereiche zu zentralisieren und aus dem Referat auszugliedern, da hier die fachliche und organisatorische Bindung zu den Aufgaben des Referats zu Lasten der Qualität der Aufgabenerledigung des Referats aufgegeben wird. Genau diese äußerst nützliche fachliche und organisatorische Bindung wird im Beschlusstext öfters ignoriert und unter dem Schlagwort Doppelstrukturen ohne eine Begründung für eine Verlagerung zum RIT bzw. POR aufgeführt, dies ist aus Sicht KVR nicht nachvollziehbar. Hier von einer Doppelstruktur auszugehen ist abwegig, da die Aufgaben referatsspezifisches Anforderungsmanagement und fachliches Testmanagement nur im Referat durchgeführt werden und nicht im RIT.

Aus Sicht KVR hat die Erfahrung seit Übergang der speziellen IT-Aufgaben und Personalressourcen im Rahmen des Leistungsschnitts 1.0 am 01.07.2019 an das RIT gezeigt, dass die bereits in der Stellungnahme aus dem Jahr 2017 aufgezeigten Probleme und Auswirkungen eingetreten sind. Die im Beschlusstext dargestellten positiven Auswirkungen sind aus Sicht KVR sehr einseitig zu Gunsten des RIT dargestellt. Hier sei nur auf den weniger vorhandenen und eingeschränkten persönlichen Vor-Ort-Support verwiesen, der sehr zu Lasten der Fachbereiche und Beschäftigten geht. Auch entspricht die Realisierung von fachlichen Anforderungen durch das RIT nicht immer den strategischen Ausrichtungen und Zeitschienen des KVRs.

So ist auch in diesem Beschluss nicht dargelegt, wie die **besonderen Anforderungen des KVR** im Parteiverkehr, die Bewältigung von sicherheitsrelevanten Themen und die fast ausschließlich gesetzlich begründeten Aufgaben bei der Zentralisierung der genannten Bereiche hinreichend berücksichtigt werden. Die mit Einführung des Leistungsschnitts 1.0 eingetretenen organisatorischen, personellen und prozessualen Veränderungen sind bei weitem noch nicht im Sinne des neoIT-Beschlusses operativ im qualitativen Sinne umgesetzt, so dass eine weitere massive Veränderung des Leistungsschnitts die aktuellen IT-Prozesse ein weiteres Mal erheblich beeinträchtigen würde, was wiederum im KVR zu massiven Auswirkungen im Rahmen des Dienstbetriebs und Gesetzesvollzuges führen wird. Durch den mit dem RIT vereinbarten Leistungsschnitt 1.0 konnten die negativen Auswirkungen des

ursprünglichen neoIT-Beschlusses im Sinne des Dienstbetriebes des KVRs reduziert werden. Durch den geplanten Leistungsschnitt 2.0 und die angestrebte Zentralisierung wird dieses jedoch wieder ad absurdum geführt.

Das KVR ist, wie in der Stellungnahme 2017 bereits aufgeführt, weiterhin der Meinung, dass eine Veränderung erst vollendet werden sollte bevor die zweite Veränderung durchgeführt wird und sich die entsprechenden IT-Prozesse auch ohne reine Umorganisation weiter verbessern lassen. Somit wäre weiterhin gewährleistet, dass die besonderen Anforderungen des KVRs berücksichtigt werden, und die Aufwände und Verunsicherungen durch eine weitere Umorganisation würden vermieden. Nach Ansicht des KVRs steht eine Optimierung der aktuellen stadtweiten IT-Prozesse, aber auch der reinen IT-Prozesse innerhalb des RITs, an erster Priorität. Wie das RIT selber berichtet, befinden sich die IT-spezifischen Prozesse des RITs erst in einem Reifegrad 1, was sich in der operativen Arbeit deutlich zeigt. Gemäß Antrag des Referenten wird eine Optimierung der IT-Prozesse aber gar nicht betrachtet, sondern nur die Ausgestaltung des Leistungsschnitts 2.0 und damit nur eine neue organisatorische Zugehörigkeit. Aus Sicht KVR sind die Rollenverteilung und die Schnittstellen der durch neoIT eingeführten neuen IT-Prozesse sehr wohl eindeutig und überschneidungsfrei.

Ansinnen des dem Beschluss zu Grunde liegenden Stadtratsantrages ist es, IT-Doppelstrukturen zu vermeiden. Da gem. des neoIT-Beschlusses und des Leistungsschnitts 1.0 im KVR keinerlei „IT“ mehr vorhanden ist (was auch anhand der tarifrechtlichen Eingruppierung aller Stelleninhaber\*innen zu erkennen ist), liegen auch keine IT-Doppelstrukturen im KVR vor. Des weiteren heißt „vermeiden“ nicht zwangsläufig „zentralisieren“, denn erstens handelt es sich bei den dargestellten Aufgaben um fachliche Aufgaben und zweitens ist eine dezentrale Aufgabenerledigung, die eine weit höhere Akzeptanz und Vertrauen der Fachdienststellen mit sich bringt, ebenfalls keine Doppelstruktur, sondern lediglich eine dezentrale Erledigung der jeweiligen Aufgabe.

Das RIT wurde ursprünglich mit seiner „Kernkompetenz“ „IT“ gegründet. Darauf aufbauend wurden bereits alle originären IT-Aufgaben und IT-Prozesse an das RIT verlagert. Die im Beschluss genannten Aufgaben sind nach Ansicht des KVRs keine IT-Aufgaben, sondern fachliche bzw. referatsbezogene Aufgaben, die ein entsprechendes Vertrauen der Fachdienststellen benötigen. So können Anforderungen nicht nur im Rahmen von IT-Vorhaben erhoben werden, sondern sämtliche Bedarfe können und sollten über ein Anforderungsmanagement behandelt werden. Gleiches gilt für das Projektmanagement.

Im Rahmen der stadtweiten Digitalisierungsstrategie wurde explizit seitens RIT eingefordert, dass die im KVR verorteten Facharchitekten eine entscheidende Position in der Digitalisierung haben, da sie für eine ganzheitliche Bewertung der passgenauen IT-Unterstützung zur Optimierung der Prozesse sorgen. Damit haben sie im Blick, an welcher Stelle Digitalisierungsmaßnahmen den größten Effekt für das Referat haben. Die Zuordnung von Anforderungsmanagement in das RIT und einer möglichen Zuordnung des Geschäftsprozessmanagements zum POR erschwert den Facharchitekten jedoch genau diese wichtige Rolle für die Digitalisierung massiv und gefährdet diese damit.

Obwohl der Beschluss die fachlichen Aufgaben an das RIT bzw. POR verlagert, wird vollkommen außer Betracht gelassen, dass das RIT aktuell nur das reine Verwaltungsnetz

betreibt. Der Betrieb von Gebäudeleittechnik, Besucherleitsteuerung, Medientechnik, Referats-IT, etc. obliegt wohl weiterhin bei den Referaten, da der Beschluss nur von „Vereinheitlichung“ spricht. Wenn die fachlichen Aufgaben an das RIT verlagert werden, ist aus Sicht des KVRs auch der Betrieb dieser Infrastruktur in Frage zu stellen und damit konsequenterweise nicht nur zu „vereinheitlichen“, sondern auch durch das RIT im Rahmen seiner „Kernkompetenz“ referatsspezifisch sicherzustellen.

Durch die Umorganisation werden dem KVR faktisch Personalressourcen entzogen. Es wurde nicht betrachtet, dass der personelle Mehraufwand im KVR z.B. für die Einführung der E-Akte im KVR mit ca. acht VZÄ (hier darf auf die Stellungnahme des KVRs zum Beschluss „stadtweite Einführung E-Akte bis 2025“ verwiesen werden), die Aufgabenerledigung des DataPrivacyManagers mit einem VZÄ (hier liegt eine entsprechende Anweisung der städtischen Datenschutzbeauftragten vor) und die Veränderungen im neuen IT-Bestellprozess mit einem halben VZÄ (auf Grund der Genehmigungserfordernis bei IT-Bestellungen) nicht mit personellen Ressourcen ausgestattet ist. Gleiches gilt für die unbesetzte Stelle des IT-Notfallmanagers, der Aufgaben nach den stadtweiten IT-Sicherheitsvorgaben umzusetzen hat. Die notwendigen operativen Aufgaben hierfür werden zum Teil durch Repriorisierung anderer fachlicher Aufgaben von Kolleg\*innen des GPAM und des Projektmanagements erledigt. Sollten die genannten Ressourcen in das RIT oder POR verlagert werden, so können diese fachlichen Aufgaben nicht mehr wahrgenommen werden, was wiederum zu einer Hemmnis in der Aufgabenerfüllung des KVRs führt.

Im Einzelnen kann das KVR die Notwendigkeit des Verbleibs der fachlichen Aufgaben im KVR wie folgt begründen:

### **3. Projektmanagement**

Die Leitung von Projekten ist eine Führungsaufgabe. Die Beschlussvorlage führt aus, dass die Zuordnung der Dienstkräfte, die diese Führungsaufgaben ausführen, in unterschiedlichen Referaten sowie auch innerhalb von it@M und im RIT zu Doppelstrukturen führt.

IT-Projekte werden nach dem gültigen Prozessmodell und gemäß des Projekthandbuchs der Landeshauptstadt München durchgeführt. Hierbei sind die Rollen und Aufgabenzuordnungen und deren Trennungen klar beschrieben. Sofern es hier in der Vergangenheit in Einzelfällen zu Problemen kam, war dies in der Regel im Rahmen agiler Vorgehensweisen der Problematik geschuldet, dass einzelne Beteiligte notwendige Ressourcen nicht oder nur unzureichend bereit gestellt haben bzw. bereitstellen konnten.

Eine Auflösung von Doppelstrukturen, die aus Sicht des Kreisverwaltungsreferates gar nicht vorhanden sind, ist auch mit diesem Beschluss nicht erkennbar. Es besteht vielmehr die Gefahr, dass solche Strukturen hier erst (wie später noch ausgeführt) geschaffen werden. Vielmehr verfolgt diese Beschlussvorlage für den Bereich des Projektmanagements ausschließlich das Ziel personelle Ressourcen zu zentralisieren, um den Personaleinsatz besser steuern zu können. Der Beschluss bleibt allerdings den Nachweis schuldig wie eine effiziente Zielerreichung effektiv ohne Verlust der fachlichen Nähe sichergestellt werden soll. Der Vorhalt, dies könne kostenneutral geschehen, wird nicht nachhaltig begründet. Projekte sind zielgerichtete, einmalige, befristete Vorhaben, um ein festgelegtes

Arbeitsergebnis zu erzielen.

Ein\*e erfolgreiche\*r Projektmanager\*in benötigt Kenntnisse des Projektmanagements, allgemeines Managementwissen, Kunden- und Stakeholderkenntnis, produkt- und dienstleistungsspezifisches Wissen, Prozesskenntnis, Ausdauer und Belastbarkeit, eine ganzheitliche und nachhaltige Denkweise sowie zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten. (Quelle: Wikipedia - Projektmanagement). In der Ist-Analyse werden dazu allein die methodischen Kompetenzen, die für Projektmanagement, also einer Führungsaufgabe, benötigt werden angeführt. Diese Kompetenzen werden üblicherweise durch Qualifikationsmaßnahmen und Erfahrungen gesammelt.

Kunden- und Stakeholderkenntnis, produkt- und dienstleistungsspezifisches Wissen sowie Prozesskenntnis des Leitungspersonals sind aber weitere Erfolgskriterien für Projekte. Projektleitungen müssen diese Kenntnisse haben, um die jeweiligen Projektziele zu erreichen. Das Leistungsspektrum der Stadtverwaltung gegenüber der Stadtgesellschaft ist äußerst differenziert. Die Interessenlagen der Kundschaft sind ebenfalls unterschiedlich und die Erwartungshaltungen widersprechen sich oft. Insoweit sind auch die Projekte, die die verschiedenen (Fach-)referaten durchgeführt werden, sehr heterogen. Eine zentrale Aufgabe der Projektleitung ist es, diese sich widersprechenden Interessen aufzunehmen, mit den Beteiligten aus verschiedenen Sichtweisen – auch der fachlichen – heraus zu bewerten und die Widersprüche aufzulösen. Es werden also die vorgenannten spezifische Kenntnisse unbedingt benötigt, die sich aber nur aus gesammelten Erfahrungen speisen können. Entsprechend sind auch die Projektleitungen beim RIT und it@M fachnah organisatorisch zugeordnet worden.

Eine der größten Herausforderungen derzeit ist die Digitalisierung der Geschäftsprozesse. Neben der Konzeption der dafür notwendigen IT-Systeme ist dabei unerlässlich die dahinterliegende Organisation zu betrachten. Eine erfolgreiche Digitalisierung beruht darauf, die Geschäftsprozesse für die Kundschaft und die Verwaltung optimal zu gestalten und mit geeigneten IT-Lösungen zu unterstützen. Das beginnt damit die Geschäftsprozesse, die Interessenlage der Kunden, der Mitarbeiter\*innen, der Gesellschaft und weiterer Stakeholder sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen zu analysieren. Bevor mit einer technischen Umsetzung begonnen werden kann, ist also der fachliche Projektscope zu bestimmen und darauf eine neue Ablauf- (geänderte Geschäftsprozesse) und gegebenenfalls eine neue Aufbauorganisation zu gestalten. Erst hieraus lassen sich die Anforderungen an die IT-Systeme ableiten. Hierzu muss eine Projektleitung die notwendigen Schritte planen und steuern können. Besitzt die Projektleitung sehr gute Kenntnisse im Projektumfeld und auch im Bereich Organisation und IT, minimieren sich hier die Projektrisiken. Schlecht verlaufende oder gescheiterte Projekte zeigen, dass fehlende Kenntnisse im Umfeld des Projektvorhabens ein wesentliches Risiko darstellen.

Neben der fachlichen Steuerung müssen auch Menschen in Projekten geführt werden. In Projekten wirken hier viele Dienstkräfte aus unterschiedlichen Organisationseinheiten des Referats mit. Diese müssen außerhalb, aber in Abstimmung mit der Linienorganisation eingesetzt werden. Dazu sind zwischenmenschliche Beziehungen mit Projektmitarbeiter\*innen sowie deren Linienführungskräften zu gestalten. Langjährige Projektleitungen in den Fachreferaten können hier oft auf die Netzwerke zurückgreifen, die sie sich hier durch die

fachliche und örtliche Nähe zu den beauftragenden Fachdienststellen aufgebaut haben. Neue Organisationen wie auch Projektorganisationen müssen immer wieder die Phasen „Forming – Storming – Norming – Performing“ durchlaufen. Nach dem langsamen Einbringen der eigenen Erwartungen, der Bearbeitung der daraus resultierende Konflikte, der Zeit des Bildens eines Gruppengefühls, beginnt dann erst die Hochleistungsphase. Bestehende Beziehungen mit der Projektleitung lassen die ersten drei Phasen kürzer werden und Projekte kommen schneller in die Hochleistungsphase und werden damit beschleunigt.

Des Weiteren ist zu betrachten, wie der Bedarf an Durchführung von Projekten entsteht. Häufig ist durch gesellschaftliche Entwicklungen oder politische Aufträge ein schnelles Handeln gefordert. Dabei müssen teilweise erst Strategien und Lösungsansätze entwickelt werden. Offen ist dabei teilweise auch, ob unter anderem neue bzw. geänderte IT-Lösungen, Änderungen von Geschäftsprozessen oder auch von Regelungen zum Ziel führen. Verantwortlich dafür, schnell und gut auf solche Anforderungen zu reagieren, sind die Referatsleitungen. Bei einer Zwei-Pool-Lösung (im RIT und beim POR) für Projektleitungen muss hier erst ein Prozess zum Abruf einer Projektleitung initiiert werden. Erst muss analysiert werden, ob ein Schwerpunkt auf der Organisation oder auf der IT liegt, was gerade bei offenen Aufgabenstellungen nicht sofort klar ist. Erst danach könnte der gezielte Abruf beim RIT oder POR erfolgen. Dieser führt unweigerlich in einen stadtweiten Priorisierungsprozess. Es ist unbestimmt, ob und wann eine entsprechende Projektleitung zur Verfügung gestellt werden kann. Es bestehen starke Zweifel, dass die angesprochene schnelle Bereitstellung einer Projektleitung, die neben der Methodenkenntnis auch die sonstigen Fähigkeiten für das spezielle Projekt mitbringt, möglich ist. Soweit eine Projektleitung nicht rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden kann, kann ein entsprechender Auftrag nicht erfüllt werden oder es muss eine referatsinterne Struktur aufgebaut werden, die nicht mit den entsprechenden Projektmanagement-Fähigkeiten geleitet werden kann. Es entstehen gerade so die nicht gewollten Schattenstrukturen. Schnelles Handeln durch (Um-)Priorisierungen innerhalb der Referate ist nicht mehr möglich. Die Anforderungen der Politik und Gesellschaft an die Fachreferate können gegebenenfalls nicht, verspätet, in minderer Qualität oder nur mit erhöhtem Aufwand und Risiko erfüllt werden. Es steht zu befürchten, dass bei einer Umsetzung der Pool-Struktur die fachliche Priorisierung zu Gunsten einer IT-strategischen verloren geht. Gesetzliche oder politische Vorgaben werden gegebenenfalls missachtet. Der entwickelte Leitsatz „IT unterstützt den Geschäftsprozess optimal, nicht umgekehrt“ wird umgedreht. Die Abwägung der beschriebenen Vorteile und der dargestellten Nachteile wird auf Basis der Erfahrungen mit zentraler Bewirtschaftung angezweifelt.

Die Beschlussvorlage greift weiter das Problem der Diskrepanzen hinsichtlich der Erwartungen auf. Das zeigt, dass im Rahmen der bisherigen Umorganisation von MITkonkreT und NeoIT kein Erwartungsmanagement eingerichtet worden ist. Sowohl die Kunden wie auch die Dienstkräfte in der IT sind nicht in die Lage versetzt worden, sich entsprechend aufeinander einzustellen. Dies zeigt, dass gerade Kenntnisse über den Kunden, seine Struktur, seines Umfeldes sowie der an ihn gestellten Anforderungen auf Seiten der IT fehlen. Es kann nicht Aufgabe der IT sein, diese Rahmenbedingungen zu vereinheitlichen und so zum Beispiel die Eingriffsverwaltung bei unmittelbarer Gefahr mit der langfristigen, planerischen Gestaltung der Landeshauptstadt gleichzusetzen.

Dass die Rollen und Verantwortlichkeiten im Projektmanagement neu definiert werden

müssen, ist unstrittig. Die Fachreferate sind für ihre Geschäftsprozesse verantwortlich. Wenn für die Gestaltung oder die Verbesserung der Geschäftsprozesse Projekte initiiert werden, bleiben sie aber weiterhin in einer Auftraggeberrolle.

Ziel der Beschlussvorlage ist es zwei Pools beim RIT und beim POR zu bilden. Die Ausführung zum organisatorischen Projektmanagement zeigen eine völlig andere Struktur als die zum IT-Projektmanagement. Im Besonderen sollen die Verantwortlichkeiten für Ressourcen und Umsetzung auf Seite der Fachreferate bleiben, das POR würde in diesem Entwurf nur die Steuerung des Pools der Projektleitungen übernehmen. Hierdurch wird bei den im KVR typischen gemischten IT- und organisatorischen Projekten ein Verantwortungs- und Methodenwirrwarr geschaffen. Es ist genauso möglich, dass zwei Projekte mit den gleichen Themen gebildet und koordiniert werden müssen, die sich im schlimmsten Fall von den aufgezeigten Lösungen widersprechen.

Um Erfahrungen und Wissen auszutauschen sowie ein standardisiertes, prozessorientiertes Vorgehen zu ermöglichen sind bereits steuernde Einheiten im RIT eingerichtet worden. Durch einen institutionellen Austausch der Projektleitungen unter der Federführung dieser Einheit kann dieses Ziel erreicht werden. Eine entsprechende Struktur könnte ohne großen Aufwand jederzeit eingerichtet werden. Da auch ein Pool von rund 50 VZÄ an Projektleitungsstellen, die derzeit in den Referaten bestehen und einem wahrscheinlich ähnlich großem Pool von Stellen beim RIT und bei it@M zu organisieren, müssen neue neue Leitungsebenen eingerichtet werden. Das hat grundsätzlich zur Folge, dass auch hier über die verschiedenen Ebenen ein gleicher Steuerungsaufwand entsteht. Gleichzeitig wird es auch hier Abgrenzungstendenzen zwischen Teams geben, die gemanagt werden müssen. Dies erzeugt neuen Aufwand, der entweder nur durch Stellenmehrung oder Reduzierung der Kapazitäten für die Aufgaben der Projektleitungen gedeckt werden kann.

Die aufgezeigte Neuorganisation des Projektmanagements führt aus Referatssicht damit zu größeren Problemen als Nutzen.

Zur besonderen organisatorischen Struktur im KVR ist folgendes anzumerken. Hier wurde mit dem Aufbau des Geschäftsbereichs KVR-GL/5 - Strategie, Projektmanagement, Wahlen eine besondere Einheit geschaffen, um Wahlen in der Landeshauptstadt München professionell abwickeln zu können. Wahlen sind der Grundpfeiler der Demokratie. Zweifel an der professionellen Durchführung sind deshalb so gering wie möglich zu halten. Obwohl es an der Einmaligkeit für die Durchführung von Projekten fehlt, werden Wahlen in Projektstrukturen abgewickelt, denn alle anderen Bedingungen, insbesondere die eines genau bestimmten Zieltermins, sind hier gegeben. Projektmanagement-Methoden sind also ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Neben diesem methodischen Ansatz haben die Projektleitungen im KVR ein genauso detailliertes Fachwissen im Bereich der Wahlen. Sie sind damit in der Lage, die verschiedenen Aufgaben projektartig abzuwickeln wie auch die Projektmitarbeitenden fachlich zu führen. Bei diesen handelt es sich häufig um junge Dienstkräfte sowie um eine große Zahl von Nachwuchskräften. Ein Wissenstransfer wird hier angestrebt, muss aber oft von Wahl zu Wahl neu erfolgen, da Wahlen nicht kontinuierlich, sondern nur temporär stattfinden. Die Neuausrichtung im KVR beinhaltet also, das alle Mitarbeiter\*innen aus dem Projektmanagement während der Wahlzeiten leitende Funktionen in Wahl-Projekten, die langjähriges Wahlfachwissen benötigen, besetzen können. Der Fachbereich wird so

systematisch durch Fachkompetenz und auch personell unterstützt.

**Bei einer Ausgliederung des Projektmanagements ist eine ordnungsgemäße Abwicklung der Wahlen in der Landeshauptstadt München nicht mehr gewährleistet.**

#### **4. Anforderungsmanagement**

Im Beschluss wird ein zentrales Anforderungsmanagement beim RIT gefordert. Bei den Aufgaben handelt es sich um ein rein fachliches Anforderungsmanagement, die Stellen wurden daher auch als Non-IT-Stellen definiert.

Im IT-Ausplanungsbeschluss aus dem Jahr 2017 wurde dargestellt, dass die strukturierte Definition und Ausarbeitung der fachlichen Anforderungen im Rahmen der Konzeptionierung und Umsetzung von neuen bzw. Anpassungen von vorhandenen IT-Lösungen ein elementarer Erfolgsfaktor für die Passgenauigkeit der Lösung darstellt und dass die Tätigkeiten neben methodischer Sicherheit auch den hohen Bezug zur Fachlichkeit erfordern, um die Anforderungen zu verstehen und in die Sprache der IT zu übersetzen.

In der Praxis hat es sich als großer Vorteil herausgestellt die Organisation, die besonderen Gegebenheiten des Referats und hierzu bereits im Einsatz befindlichen Verfahren genau zu kennen. Es geht auch um eine proaktive Beratung der Fachbereiche in engen Zusammenschluss mit dem Geschäftsprozessmanagements, damit die IT-Lösungen die Geschäftsprozesse optimal unterstützen und diese möglichst effizient gestalten.

Aufgrund der vielen gesetzlichen oft zeitlich sehr herausfordernden Änderungen ist die Kenntnis der Gegebenheiten und Prioritäten des Fachbereichs zudem Voraussetzung für ein effizientes Handeln. Zeit für ein Einlernen in die Gegebenheiten wie im Beschluss angedacht ist oftmals nicht gegeben. Im Gegenteil, es können dadurch sogar erhebliche Mehraufwände entstehen, da sich zentrale Stellen ständig in neue Fachgebiete einarbeiten müssen. Zudem ist das Anforderungsmanagement im KVR für jegliche Art von Anforderungen der Fachbereiche erster Ansprechpartner, das Anforderungsmanagement berät den Fachbereich und leitet entsprechende Maßnahmen ein. Oft ist es notwendig auch Maßnahmen des RITs, die Auswirkungen auf das KVR haben, den Fachbereichen als Kunden näher zu erläutern, da das Kundenmanagement des RIT eher die Techniksicht hat und die Sprache kundenverständlich übersetzt werden muss. Für das RIT ist das Anforderungsmanagement zudem Koordinator um technische Lifecyclemaßnahmen durchzuführen (siehe derzeitiger NeoIT-Rollout, MuFuG Rollout) und folgt damit genau dem Argument, dass das Anforderungsmanagement näher an den Fachbereichen dran ist und die Gegebenheiten besser kennt.

Das KVR meldet jedes Jahr eine große Anzahl an IT-Vorhaben (oft gesetzlich getrieben) zur Umsetzung an, die im Referat im Rahmen der IT-Portfolioplanung basierend auf der Referatsstrategie und den fachbereichsspezifischen Rahmenbedingungen priorisiert werden müssen. Diese Vielzahl von IT-Vorhaben sind mit wenigen Ausnahmen referatsintern und nicht referatsübergreifend getrieben. Aus diesem Grund wird der Vorteil einer Zentralisierung weder bei referatsinternen noch bei referatsübergreifenden Vorhaben gesehen. Die bisherige Vorgehensweise bei der Bearbeitung referatsübergreifender Themen hat sich durchaus bewährt. In diesen Fällen wurde zwischen den Referaten die Federführung geklärt und dann

eine entsprechende Projektstruktur mit den unterschiedlichen Rollen aufgebaut. Rein stadtweite Themen werden von RIT-I-STRAC gesteuert.

Auch das Argument einer neutraleren Sichtweise und einer besseren Orientierung an etablierten Produktstandards durch eine Zentralisierung kann nicht so gelten gelassen werden. Genau für die Abwägung, welche Auswirkungen eine Standardisierung der IT-Unterstützung für die jeweiligen Fachbereiche hat, ist die genaue Kenntnis der Fachlichkeit unter Berücksichtigung der Größe Münchens entscheidend. Genau so kann eine abgewogene ganzheitliche, neutrale Bewertung der Wirtschaftlichkeit erreicht werden. Zudem werden nur die fachlichen Anforderungen erhoben, die Verantwortung für die Umsetzung (die sog. MBUC-Entscheidung) obliegt auch derzeit schon dem RIT.

Die Begründung, dass bei der Digitalisierung und Konzeption der stadtweiter IT-Plattformen ein zentrales Anforderungsmanagement der elementare Erfolgsfaktor darstellt, kann aufgrund der Erfahrungen nicht nachvollzogen werden.

Der Erfolg kann auch auf anderem Weg erzielt werden und zwar mit entsprechenden Programm- oder Projektstrukturen. Im KVR wurde z.B. ein gemeinsames Programm Digitalisierung aufgesetzt und hier findet ein enger Austausch zwischen allen Bereichen im RIT und mit allen Rollen im KVR statt, um Synergien heraus zu filtern und die Vorhaben effizient zu gestalten.

Die Rolle der Facharchitekten ist eng mit dem Anforderungsmanagement verbunden. Aufgabe der Facharchitekten ist es sich um eine ganzheitliche fachliche Bebauung des jeweiligen Referats zu kümmern, d.h. eine durchgängige, stimmige und zukunftsorientierte Unternehmensarchitektur für die einzelnen Referate zu entwickeln. Diese haben den übergreifenden Blick auf das Geschäftsprozessmanagement, die nötige passgenaue IT-Unterstützung der Prozesse durch das Anforderungsmanagement und wie referats- und stadtweit Synergieeffekte erzielt werden können. Die Aufteilung in ein zentrales Anforderungsmanagement und (ggfs. zentrales) Geschäftsprozessmanagement zerstört genau diesen zukunftsweisenden und anerkanntermaßen sehr erfolgreichen Ansatz von MIT-Konkret. Niemand würde mehr eine ganzheitliche fachliche Bebauung des jeweiligen Referats im Blick haben.

## **5. IT-Sicherheit**

Die unterschiedlichen Zielsetzungen und deren Ausprägung in Bezug auf die Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen sind kein Mangel, sondern eine Notwendigkeit, um den unterschiedlichen Bedürfnissen und Aufgaben des KVR Rechnung zu tragen. Die IT-Sicherheitsrichtlinien stellen bereits in der jetzigen Organisation die Grundlage einer einheitlichen und zielgerichteten Umsetzung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der speziellen Anforderungen der Fachlichkeit des KVR dar. Dies würde bei einer personellen Zentralisierung massiv gefährdet.

Die Abgrenzungen zwischen IT-Sicherheitsstrategie, technischer und operativer IT-Sicherheit ist in Form der definierten Aufgaben der Rolle „IT-Securitymanager Operation“ klar geregelt und sinnvollerweise den örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten zugewiesen. Um die notwendige

effektive Wirkung auch möglichst wirtschaftlich zu erzielen ist die organisatorische und räumliche Bindung zum KVR ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Die Zuordnung der IT-Sicherheit zum Referat ist nicht zuletzt auch für Landes- und Bundesbehörden (LfV, Staatsanwaltschaften, LKA, LSI; BVA, Gerichten) -gerade in Ermittlungsfällen- Grundlage einer effektiven und vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Es ist hier keine Doppelstruktur zu erkennen. Die örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten sind fachlich RIT-I-A4 unterstellt und tragen die Verantwortung für die Umsetzung der strategischen IT-Sicherheitsvorgaben im eigenen Wirkungsbereich. Die Spezifika der betreuten Organisationseinheiten werden im Gegenzug durch die Mitarbeit der örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten bei der Fortschreibung/Erstellung der Vorgaben und Beratung der strategischen Abteilung sichergestellt. Die örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten kennen die Belange des KVR und vertreten diese im IT-Sicherheitsmanagement der LHM.

Die IT-Sicherheitsvorgaben beschreiben die jeweiligen Zuständigkeiten ohne Doppelzuständigkeiten. Dies basiert auf dem Betrieb eines Informationssicherheitsmanagement (ISMS) nach ISO 27001, das als Folge von MIT-KonkreT bei der LHM eingeführt wurde und laufend von der städtischen IT-Sicherheitsorganisation fortentwickelt wird. Durch die dezentrale Verankerung von Fachkräften der IT-Sicherheit wird sowohl dem Servicegedanken als auch der Governance (der Art und Weise wie etwas gemacht wird) bestmöglich Rechnung getragen. Aufgrund der Vielzahl und Heterogenität der bei der LHM zu erledigenden Aufgaben ist ein „Scheren über einen Kamm“ nicht zielführend.

Die sachgerechte Bündelung von Kompetenzen und Nutzung von Synergien ist bei der vorhandenen Organisationsform bereits gewährleistet (s. IT-Sicherheitsregel Rahmenvorgabe ISM-Organisation).

Die IT-Sicherheit der LHM basiert auf drei Säulen:

1. Die technische IT-Sicherheit wird bereits durch das RIT betreut.
2. Die strategische IT-Sicherheit erarbeitet RIT-I-A4.
3. Die örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten sind fachlich der strategischen IT-Sicherheit unterstellt. Die Bestellung der örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten muss durch die Referatsleitung erfolgen.

Die lokale Steuerungsebene der IT-Sicherheit insbesondere auch in Form von Beratung und Awareness kann nur bei entsprechend intensivem persönlichem und fachlichem Bezug zu den Bediensteten und Fachdienststellen von spezialisierten örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten wahrgenommen werden ohne das IT-Sicherheitsniveau der LHM insgesamt zu gefährden. Die örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten sind im Referat vor Ort, persönlich verwurzelt, bekannt und als vertrauenswürdig anerkannt; viele IT-sicherheitsrelevante Informationen, die oft auch in stadtweiten Verbesserungsprozessen münden, werden der IT-Sicherheitsorganisation nur aufgrund dieses Vertrauensverhältnis bekannt und transparent („einer von uns“). Auch ist der Einfluss eines bekannten und vertrauten örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten auf Verhaltensweisen der Dienstkräfte deutlich stärker, die Anweisungen kommen nicht „von oben“ oder „von extern“.

Daher können die örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten auch schneller handeln und so Schaden von der städtischen IT und damit von der LHM verhindern. Die Referatsintegration der örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten ist damit eine zentrale Notwendigkeit für einen sicheren IT-Betrieb. Die Zusammenarbeit der drei Säulen ist eingeführt und funktioniert unter dem Dach des ISMS bereits ohne Redundanzen.

## 6. Fachliche Dienste und Testmanagement

### 6.1 Fachliche Dienste

Im Bereich Fachliche Dienste gibt es keine Doppelstrukturen, wenn die im neoIT-Projekt erstellten Prozesse von allen Beteiligten konsequent eingehalten werden. Dies gilt sowohl für die Tätigkeiten im Zusammenhang mit Fachverfahrenskonfigurationen, als auch im Zusammenhang mit den Benutzerverwaltungen. Bei der Fachverfahrenskonfiguration ist eine klare Trennung zwischen fachlicher (Aufgabe GPAM) und technischer (Aufgabe RIT) Konfiguration vorgegeben. Ebenso ist für die Benutzerverwaltung klar definiert, welche Zugriffe durch das GPAM (Zulassung zu Fachverfahren) bzw. durch das RIT (Filezugriffe und LDAP) eingerichtet werden.

In beiden Themenbereichen sind die Schnittstellen klar definiert. Aktuell auftretende Probleme in diesen beiden Themenbereichen hängen nicht mit der Struktur (GPAM – RIT) nach neoIT zusammen. Vielmehr sind dies Probleme, wie sie bei jeder Einführung neuer Prozesse auftreten.

Die technisch mögliche Automatisierung und Digitalisierung bei dem Prozess der Benutzerverwaltung und fachlichen Konfiguration wird nicht wie im Beschluss dargestellt durch die aktuelle Zuordnung der Verantwortlichkeiten verhindert, sondern durch die Vielzahl der Verfahrensanbieter, auf die nur ein begrenzter Einfluss zur Umsetzung von technischen Verbesserungen besteht. Auch hier ist man dabei auf die Verfahrensanbieter Einfluss zu nehmen und sie zur Verbesserung ihrer Prozesse/Produkte anzuhalten.

Sowohl die Benutzerverwaltung als auch die fachliche Konfiguration von Fachverfahren erfordert ein hohes Maß an fachlicher Kenntnis im jeweiligen Fachverfahren. Ohne diese tiefgehenden Kenntnisse ist die Gefahr der Fehlkonfiguration und fehlerhaften Berechtigungserteilung groß, was insbesondere bei Verfahren, in denen sensible Daten von Bürger\*innen und Mitarbeitenden verarbeitet werden, fatale Folgen haben kann. Eine zentrale Benutzerverwaltung und Fachverfahrenskonfiguration kann aufgrund der Vielzahl betreuter Fachverfahren dieses nötige Maß an tiefgehenden Kenntnisse im Gegensatz zur jetzigen dezentralen Betreuung nicht haben. Des Weiteren liegen entsprechende Festlegungen der Innenrevision des KVRs vor, die eine Benutzerverwaltung im KVR zwingend erforderlich machen, da die Verantwortung einer korrekten Verarbeitung nicht auf ein anderes Referat verlagert werden kann.

Auch kann eine zentrale, weit vom Geschehen entfernt situierte Einheit, nicht oder nur schlecht einschätzen, wie brisant aktuelle Anliegen (z.B. fehlende Zugriffe oder falsche Konfigurationseinstellungen, die zu fehlerhaften Produkten führen) sind. Dies führt wie etliche Wilma-Kommentare zu Service Now belegen, bereits jetzt schon immer wieder zu Unmut bei

der Belegschaft, weil Tickets u.a. zu Benutzerverwaltung vom RIT nicht zeitnah erledigt werden oder sie nicht bei einem Ansprechpartner landen, der sich mit den speziellen Anforderungen des Referats auskennt. Dies ist ein Beleg dafür, dass die in der Beschlussvorlage festgestellte Verbesserung hinsichtlich Liegezeiten und Transparenz von Störungen von den Mitarbeitenden anders wahrgenommen werden, als es mit einem qSD erfüllt sein sollte.

Auch die Arbeit, die die Filialen referatsübergreifend erledigen, ist ein deutliches Indiz dafür, dass eine Zentralisierung in der Praxis nicht immer die betrieblichen Anforderungen erfüllen kann. Die Filialen erledigen ihre Aufgaben dann zufriedenstellend, wenn es sich um Standardarbeitsplätze handelt, die über keinerlei Sonderhard- oder software verfügt, die eine nachträgliche Konfiguration erforderlich macht. Beispiel Spezialdrucker für das Einwohnermeldeamtsprogramm. In den Fällen geschieht es, dass beim Austausch eines defekten Drucker der neue Drucker von der Filiale aufgebaut wird, der Drucker aber nicht in Betrieb genommen wird. Vielmehr werden die User dann an den qualifizierten zentralen ServiceDesk (qSD) verwiesen. Dies führt nicht nur zu zeitlichen Verzögerungen, die in Parteiverkehrsbereichen wie dem Bürgerbüro nicht hinnehmbar sind. Sie führt auch zu Unverständnis und Unmut bei den Mitarbeitenden. Die Zusammenarbeit zwischen qSD und Filialen ist aus Sicht der User/Kund\*innen noch weit davon entfernt eng und effektiv zu sein.

Die in dem Beschlussentwurf getroffene Feststellung, dass für die Erstellung und Verwaltung der Vorlagen mit dem neuen digitalen Vorlagen- und Korrespondenzmanagementsystem im Wesentlichen technische Fähigkeiten erforderlich seien und ein dedizierter Fachbezug daher nur sehr eingeschränkt gegeben sei, ist zu oberflächlich betrachtet. Gerade bei der Vorlagenerstellung macht eine Trennung zwischen technischer Handhabung und fachlich, inhaltlichem Input keinen Sinn. Bei den Vorlagen der Fachbereiche des KVRs handelt es sich in vielen Fällen nicht einfach nur um ein einfaches Textdokument, das mit einem individuellen Briefkopf oder einem Adressaten versehen wird und für deren Erstellung es ausreicht, dass der Formularinhalt übermittelt wird. Die im KVR im Einsatz befindlichen Formulare bilden häufig Informationen ab, die auf die jeweilige Situation der Bürger\*innen abgestimmt ist und für deren inhaltliche - nicht technische - Erstellung fachliches Hintergrundwissen erforderlich ist. Bei einer Splittung in technischen und inhaltlich/fachlichen Teil wird der Abstimmungsaufwand bei über 3000 Vorlagen erheblich und so gut wie nicht zu managen.

Die dargelegten Argumente für eine Doppelstruktur bei der fachlichen Benutzerverwaltung stimmen mit der gelebten Praxis wenig überein bzw. decken nur einen Teilbereich der Aufgaben ab. Dies ist allein an den knappen Ausführungen im Beschlussentwurf erkennbar.

## 6.2 Fachliches Testmanagement

Bei den fachseitigen Tests handelt es sich um den Bereich der fachlich-funktionalen Tests. Allein die Benennung des Aufgabenbereichs „**fachlich-funktionale Test**“ kennzeichnet schon, dass diese Aufgaben rein fachlicher Natur sind.

Zudem wurde im Projekt neo IT – TP 1.4 festgelegt, dass es sowohl fachliche als auch technische Testmanager\*innen und Testanalyst\*innen geben muss, die jeweils ein unterschiedliches Aufgabenprofil haben. Das Erfordernis der Trennung von Technik und

Fachlichkeit entspricht internationalen Standards und wurde durch die beteiligten Experten aus dem RIT und den GPAMs eindeutig festgestellt.

Innerhalb dieses Teilprojekts sind die fachlich geprägten Stellen als Non-IT Stellen eingruppiert worden; sie sind somit keine IT-Stellen.

Bei den Doppelstrukturen wurde lediglich die fachseitige Koordination der Tests als Argument genannt. Dieser Teilbereich des Tests deckt lediglich 20% der Aufgaben der fachlich funktionalen Tests ab. Die Bereiche Testplanung, Testanalyse, Testentwurf, die Realisierung der Tests inklusive Testfallerstellung mit dem Fachbereich sowie die Testdurchführung inklusive Testüberwachung und der Testabschluss samt aller Berichte bleiben in der Beschlussvorlage unerwähnt. Diese Aufgaben bilden aber einen wesentlichen Bestandteil der Aufgaben fachlicher Testmanager\*innen bzw. Testanalyst\*innen.

Der Bereich des fachlich funktionalen Testen kann nur in einer engen Abstimmung zwischen dem Fachbereich sowie den in den Referaten verbliebenen Geschäftsprozessmanagement (GPM) und Anforderungsmanagement (AM) erfolgen. Die Nähe zum Fachbereich ist essentiell, da hier letztendlich die Tests durchgeführt werden und auch nur dieser die notwendigen Testdaten liefern kann. Das GPM und das AM bilden die Testbasis, d.h. sie legen die Grundlage dessen was letztendlich getestet werden muss fest.

Wären alle Einheiten der GPAMs zentralisiert beim RIT angesiedelt, käme es zwangsläufig zu einer Entfremdung von der Fachdienststelle, bei der das Wissen und die Kompetenzen für die fachlichen Tests vorhanden sind. Die erforderliche Nähe, mit der sowohl das Wissen als auch die Kompetenzen im Referat verbleiben, geht immer mehr verloren.

Durch die Nähe zu den Fachdienststellen können die Aufgaben in allen Prozessschritten besser begleitet werden. Bei der Testanalyse und der Testfallerstellung sparen sich Fachdienststelle und GPAM viel Zeit, da die Prozesse und Gesamtzusammenhänge bekannt sind.

Die Testdurchführung in den Fachdienststellen muss nahezu immer durch das GPAM unterstützt werden, da die Mitarbeitenden die notwendigen Kenntnisse der Software für die Testfälle und der Dokumentation von Fehlern nicht vorhanden sind. Auch kurzfristige Änderungen in der Testplanung, z.B. bei Änderungen bei den vom RIT durchgeführten Installationen, kann das GPAM vor Ort viel schneller eingreifen und die notwendigen Absprachen treffen.

Zudem bringt eine Zentralisierung des Testmanagements keine Effizienzsteigerung. Die oben definierten Tätigkeiten gehen weit über die im Beschlussentwurf genannten Kompetenzen im fachlich-funktionalen Test hinaus. Zum Beispiel hätte das RIT massive Probleme bei der Testfallerstellung und der Suche der dazugehörigen Testdaten, da die räumliche Distanz der Kundencenter sowie der fehlende persönliche Kontakt zu den Fachdienststellen einer Effizienzsteigerung entgegensteht.

Die Begründung, dass bei einer Zentralisierung der fachseitigen Tests Prozesse vereinheitlicht und verschlankt werden sowie Synergieeffekte im Hinblick auf Tests von referatsübergreifenden Fachanwendungen erzielt werden können, entspricht daher nicht den

## Tatsachen.

Das RIT selbst besitzt keine einheitlichen Prozesse für das Testmanagement. Es gibt lediglich Inselösungen, die je nach Know-How, Verständnis und Akzeptanz im RIT auch angewendet werden. Zum überwiegenden Teil sind die Aufgaben der technischen Testrollen sowie Inhalte der technischen Tests im IT-Referat gar nicht bekannt. Falls sie doch bekannt sind, werden die Tests aufgrund des fehlenden Know-Hows nur rudimentär durchgeführt. Wenn Tests durchgeführt werden, verzichtet das RIT gegenüber den Referaten auf die Erstellung von Testberichten und auf konkrete Aussagen über die Ergebnisse technischer Tests sowie die Methodik.

Als Beispiel kann die Neueinführung der Software für Kraftfahrzeugzulassungen in der Kfz-Zulassungsstelle genannt werden. Das RIT beschränkte sich bei den Tests lediglich auf Last- und Performancetests. Die Gesamtverantwortung sowie sämtliche Aufgaben, die mit dem Test einhergingen, wurden an das GPAM des KVR übertragen und dort auch durchgeführt. Als weiteres Beispiel kann auch das Projekt „Digitalisierung“ genannt werden. Bei der Einführung des Online-Service zur Beantragung für den internationalen Führerschein forderte das RIT das GPAM auf, die Testrollen zu besetzen. Auf Anfrage, wie die technischen Tests verlaufen sind, wurden das GPAM zurückgewiesen, da diese nicht notwendig seien. Im Verlauf der fachlich funktionalen Tests stellte sich heraus, dass bei der Formularerstellung ein Fehler gemacht wurde, welche zu einem datenschutzrechtlichen Verstoß geführt hätte und damit ein Abruf der Einwohnermeldedaten auch von Unberechtigten möglich gewesen wäre.

Diese zwei Beispiele sollen verdeutlichen, dass die Aufgaben des fachlichen Testmanagements weit über die reine Koordination hinausgehen und eine enge Abstimmung mit den Fachbereichen sowie fachliches Hintergrundwissen für eine zielgerichtete und erfolgreiche Testvorbereitung und -durchführung unerlässlich ist.

Hinsichtlich der Zentralisierung des Testmanagements erarbeitet das Projekt neoIT – TP 5.2 derzeit die grundlegenden Test-Prozesse für die LHM. Die IST-Analyse zeigt, dass beim RIT entweder gar keine oder unterschiedliche Ansätze gewählt werden, die aber keiner einheitlichen Vorgehensweise entsprechen. Für die Prozesse der GPAMs ist das Projekt an das KVR herantreten, um federführend die dort vorhandenen Arbeitsergebnisse sowie die sich im Aufbau befindlichen Strukturen zu teilen bzw. die Vorreiterrolle bei den GPAMs hinsichtlich der Tests zu übernehmen.

## 7. Fazit

Wie oben dargestellt, wurden im Rahmen der Beschlusserstellung die praktischen Erfahrungen des KVRs nicht abgefragt und eine konstruktive Zusammenarbeit im Rahmen der Verbesserung der IT-Schnittstellen und IT-Prozesse nicht initiiert. Anstatt erneut eine reine Umorganisation und Trennung von im Referat etablierten Prozessen, Projekten und Teams zentral aus Sicht RIT und POR anzustoßen, sollten die aus neoIT und dem Leistungsschnitt 1.0 offenen Punkte

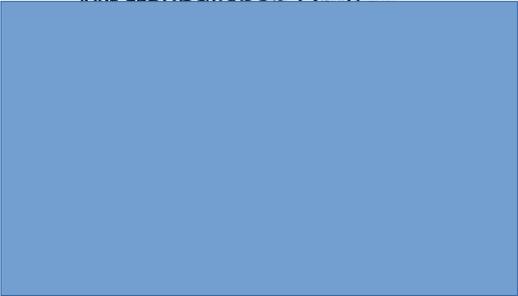
- „Optimierung der IT-Prozesse und IT-Abläufe“
- „Strukturierung und Management von IT-Wissen“

- „IT-Service-Portal allen Mitarbeitenden zur effektiveren Nutzung näher bringen“
- „Besetzung von IT-Prozessrollen“
- „Hebung der IT-Prozesse von Reifegrad 1 auf 4“
- etc.

angegangen werden und zusammen mit dem KVR unter der jetzigen etablierten Organisationsstruktur verbessert werden.

Sollte diese einseitige Umorganisation so wie dargestellt umgesetzt werden, können die besonderen fachlichen Anforderungen des KVRs nicht mehr zielgerichtet und nachhaltig Berücksichtigung finden.

Mit freundlichen Grüßen



## WG: Beschlussabstimmung - Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997

### ITM Beschlusswesen

Mo 29.03.2021 09:02

An:ITM Beschlusswesen <itm.beschlusswesen@muenchen.de>;

---

**Von:**  
**Gesendet:** Montag, 29. März 2021 09:00  
**An:** ITM Beschlusswesen; mailbox mailbox-werleitung-mhm  
**Betreff:** AW: Beschlussabstimmung - Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997

Sehr geehrte Damen und Herren,

für die Markthallen München melde ich Fehlanzeige.

VG

Leitung  
Stabsstelle Information und Kommunikation



**Landeshauptstadt München**  
**Kommunalreferat**  
**Markthallen München**  
Schäftlarnstr. 10  
81371 München

Telefon: +49 89 233-38557

Fax: +49 89 233-38595

E-Mail pers:

E-Mail off: [it-service-mhm@muenchen.de](mailto:it-service-mhm@muenchen.de)

Internet: [www.markthallen-muenchen.de](http://www.markthallen-muenchen.de)



# WG: Beschlussabstimmung - Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997

## ITM Beschlusswesen

Mo 12.04.2021 07:40

An:ITM Beschlusswesen <itm.beschlusswesen@muenchen.de>;

**Von:**

**Gesendet:** Sonntag, 11. April 2021 18:43

**An:** ITM Beschlusswesen

**Betreff:** AW: Beschlussabstimmung - Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997

Sehr geehrter Herr ,

für die MKS besteht hierbei Fehlanzeige.

Besten Dank und Gruß

---

**MK:**

  
Stabsstelle Digitalisierung | Leitung

Tel +49 (0) 89 233 

Münchner Kammerspiele  
Falckenbergstr. 2, 80539 München

[muenchner-kammerspiele.de](http://muenchner-kammerspiele.de)  
[dieneuesituation.de](http://dieneuesituation.de)

Unsere(n) Spielplan mit allen Terminen finden Sie [hier](#).

Datum: 27.03.2021

Telefon: 0

Telefax: 0

**Mobilitätsreferat**

Geschäftsleitung

MOR-GL

Beschlussentwurf für den IT-Ausschuss am 19.05.2021

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997

Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden - Zuständigkeiten klar zuordnen

Stellungnahme des Mobilitätsreferates

**I. per E-Mail**

**[an.beschluesse.rit@muenchen.de](mailto:an.beschluesse.rit@muenchen.de)**

**[an.itm.beschlusswesen@muenchen.de](mailto:an.itm.beschlusswesen@muenchen.de)**

Mit E-Mail vom 18.03.2021 wurde das Mobilitätsreferat gebeten zum o.g. Beschlussentwurf Stellung zu nehmen:

Das Mobilitätsreferat stimmt der Beschlussvorlage in der vorgelegten Fassung nicht zu.

Der Beschlussentwurf enthält den Vorschlag des POR und des RIT für einen neuen Leistungsschnitt 2.0 als Weiterentwicklung des neoIT-Leistungsschnitts. Dieser Vorschlag sieht vor, Aufgaben und Personal der GPAM-Einheiten der Referate und Eigenbetriebe zu zentralisieren und in die Querschnittsreferate POR und RIT zu verlagern.

Ziel des Vorschlags zum Leistungsschnitt 2.0 sei es, die Effizienz und Effektivität in der Stadtverwaltung sowie die Zufriedenheit der Kund\*innen- und Mitarbeiter\*innen zu erhöhen. Inhaltliche Argumente, warum dies durch eine Zentralisierung besser gelingen sollte, liefert die Beschlussvorlage nicht. Es liegt weder eine Gegenüberstellung von Pros und Kontras für oder gegen eine Zentralisierung vor, noch eine Analyse der echten Schwachstellen der städtischen IT.

Hervorgehoben wird in der Beschlussvorlage auch, dass durch die Zentralisierung im Rahmen des Leistungsschnitts 1.0 bereits viele positive Effekte durch die Einrichtung des qualifizierten ServiceDesk (qSD) erzielt werden konnten. Diese positive Einschätzung können wir, besonders mit dem Blickwinkel eines Referates im Aufbau, nicht teilen. In der täglichen Praxis erreichen die Geschäftsleitung viele Beschwerden und Anfragen über schlechte Erreichbarkeit der Hotline, verzögerte Bearbeitung von Tickets und die fehlende Transparenz bei der Abarbeitung. Oft ist es nur dem persönlichen Engagement einzelner Kolleginnen und Kollegen des qSD zu verdanken, dass Dinge überhaupt vorangebracht werden können. Die Kund\*innen- Zufriedenheit ist hier nicht besonders ausgeprägt.

Auch werden aus Sicht des MOR durch die angestrebte Zentralisierung von Aufgaben und Personal Schnittstellen lediglich verschoben. Hier hätte eine Schnittstellenanalyse mit anschließenden Prozessoptimierungsvorschlägen wesentlich zur Transparenz beigetragen.

Für eine Erhöhung der Zufriedenheit der Kund\*innen- und Mitarbeiter\*innen müssten stattdessen Prozesse der IT deutlich beschleunigt werden, z.B. durch Beseitigung von Flaschenhälsen, die u.a. durch Personalmangel an Schlüsselstellen der IT begründet sind.

Schwerpunktmäßig werden durch den vorgeschlagenen Leistungsschnitt 2.0 folgende

Bereiche besonders betrachtet, auf die im Folgenden gesondert eingegangen wird:

- Projektmanagement
- Anforderungsmanagement
- IT-Sicherheit
- Fachliche Dienste

### **Zentralisierung des Projektmanagements**

Das Projektmanagement für IT-Projekte soll zukünftig im RIT, das organisatorische Projektmanagement im POR angesiedelt werden. Aus Sicht des MOR werden genau dadurch Doppelstrukturen erzeugt. Es ist zu befürchten, dass hier oftmals erst Zuständigkeitsfragen zu klären sein werden.

Bisher werden Fachprojekte mit IT-Anteil durch Projektleitungen im GPAM eines Fachreferates geleitet. Dies macht schon aus Gründen der in einem hohen Maß erforderlichen Fachkenntnisse und der „Nähe“ zu den Fachbereichen viel Sinn. Wie dies durch eine Zentralisierung sichergestellt werden kann, ist nicht ersichtlich.

Falls Fachprojekte mit IT-Anteil zukünftig unter der Projektleitung des RIT durchgeführt werden, kann aus Sicht des MOR die inhaltliche Ergebnisverantwortung für diese Projekte nicht mehr im Fachreferat liegen, wie in der Beschlussvorlage angemerkt. Die Ergebnisverantwortung für Fachprojekte mit IT-Anteil liegt dann auch beim RIT. Hier ist zu befürchten, dass fachlich notwendige Anforderungen der Referate aufgrund RIT interner IT-technischer Vorgaben und Standardisierungsdruck nicht im vollen Umfang in die IT-Lösung Eingang finden.

### **Zentralisierung des Anforderungsmanagements und Trennung vom Geschäftsprozessmanagement**

Digitalisierung kann nur gut funktionieren, wenn Prozesse und IT-Anforderungen gemeinsam betrachtet werden. Deshalb gehören Geschäftsprozessmanagement und Anforderungsmanagement immer zusammen. Das spiegelt sich aktuell in der Tatsache wider, dass viele Stellen der Facharchitekt\*innen und Fachanalyst\*innen sowohl Arbeitsvorgänge des Geschäftsprozessmanagements als auch des Anforderungsmanagements enthalten.

Im Beschlussentwurf ist beschrieben, dass das Anforderungsmanagement im RIT gebündelt werden sollte, das Geschäftsprozessmanagement aber (zunächst) in den Fachreferaten verbleibt und vom Programm neoHR aufgegriffen wird. Außerdem sollen alle Facharchitekt\*innen-Stellen auch in den Fachreferaten bleiben.

Diese Beschreibung ist in sich widersprüchlich, denn auch die Stellen der Facharchitekt\*innen beinhalten einen hohen Anteil an Aufgaben des Anforderungsmanagements.

Aus Sicht des MOR ergeben sich durch die beschriebene Zentralisierung des Anforderungsmanagements im RIT und Trennung vom Geschäftsprozessmanagement folgende Effekte:

- In den IT-Projekten müsste mehr Personal eingesetzt werden, weil Geschäftsprozessmanagement und Anforderungsmanagement in der Regel durch

getrennte Personen durchgeführt werden. Der Kommunikations- und Koordinierungsaufwand in den Projekten steigt. Die IT-Projekte werden aufwändiger und langsamer.

- Die übergreifende Facharchitektur und die Rolle der Facharchitekten im Anforderungsmanagement der IT-Projekte als Pendant zu den IT-Architekten fehlt, wenn die Facharchitekten - wie in der Vorlage beschrieben - keine Tätigkeiten des Anforderungsmanagements mehr übernehmen würden. Auch diese Auswirkung führt zu einer Verlangsamung der IT-Projekte und erhöht gleichzeitig das Projektrisiko.

Das referatsübergreifende Anforderungsmanagement ist deshalb schwierig, weil es die unterschiedlichen Anforderungen der Referate mit sich bringt, immer alle beteiligten Fachbereiche und Besonderheiten der Referate berücksichtigen zu müssen. Diese Schwierigkeit wird aber durch eine Zentralisierung nicht gelöst, sondern eher verschärft. Denn die Fachbereiche und das Personal des Anforderungsmanagements würden dann aus unterschiedlichen Referaten stammen.

### **IT-Sicherheit und fachliche Dienste**

Die Synergieeffekte bei der Zentralisierung der IT-Sicherheit und fachlichen Dienste sind aus Sicht des MOR in der Beschlussvorlage überzeugend dargestellt.

Da sich das MOR noch im Aufbau befindet, gibt es derzeit noch keine Stellen, die die Aufgaben der IT-Sicherheit, der fachlichen Konfiguration und fachliche Berechtigungsverwaltung wahrnehmen. Das MOR schlägt deshalb vor, dass hier keine Doppelstrukturen zum RIT-Personal neu aufgebaut werden und diese Aufgaben, als Pilot für den Leistungsschnitt 2.0, sofort vom RIT übernommen werden.

### **Konstruktive Vorschläge des MOR zum weiteren Vorgehen**

Um die oben genannten negativen Auswirkungen eines Leistungsschnitt 2.0 zu vermeiden, schlägt das MOR folgende ergänzende Anpassungen vor:

#### **1. Trennung des Geschäftsprozessmanagements in einen organisatorischen Anteil und einen IT-Anteil, wie es auch bei den Projektleitungen vorgesehen ist**

Dadurch könnte in den IT-Projekten auch weiterhin Anforderungsmanagement und Geschäftsprozessmanagement zugleich durch Facharchitekt\*innen und Fachanalyst\*innen betrachtet werden.

Die negativen Auswirkungen auf die Durchführung von IT-Projekten werden dadurch vermieden. Gleichzeitig könnte das organisatorische Geschäftsprozessmanagement sich auf die Einführung und Verbesserung des Geschäftsprozessmanagements konzentrieren.

#### **2. Ansiedlung des Anforderungsmanagements in den Kundencentern bei it@M**

Die fehlende organisatorische Nähe zum Kunden durch eine Zentralisierung könnte dadurch abgemildert werden, dass die Stellen des Anforderungsmanagements in die Kundencenter transferiert werden. Die Kundencenters sind bereits auf fachlich zusammengehörige Fachreferate aufgeteilt. Wenn die Stellen des

Anforderungsmanagements dort angesiedelt werden, kann eine Kundenorientierung weiterhin gewährleistet bleiben.

### **3. Eskalationsinstanz im RIT für die Fachreferate**

Da mit einem Leistungsschnitt 2.0 weder für IT-Projekte noch für IT-Betrieb eigenes Personal in den Fachreferaten vorhanden sein wird, brauchen die Fachreferate eine funktionierende Eskalationsinstanz bei eventuell auftretenden Problemen. Das RIT sollte hierfür eine geeignete Struktur aufbauen.

Trotz der enormen Tragweite des vorliegenden Beschlussentwurfes wurde der Inhalt mit dem MOR in keiner Weise besprochen oder abgestimmt. Erst im Rahmen der Stellungnahme wurde das MOR einbezogen. Eine nachgeschobene Infoveranstaltung eine Woche vor Abgabetermin der Stellungnahme als einzige Kommunikationsmöglichkeit entspricht nicht unserem Verständnis einer konstruktiven Zusammenarbeit.

Da das Mobilitätsreferat sich selbst gerade im Aufbau befindet, ergeben sich auch in Richtung IT laufend Änderungen und Anpassungsbedarfe. Deshalb ist es für das MOR sehr wichtig, in Hinblick auf die IT reaktionsfähig und handlungsfähig zu bleiben.

Die vorgeschlagene Umorganisation durch den Leistungsschnitt 2.0 gefährdet den weiteren IT-Aufbau des Mobilitätsreferates. Das MOR würde die Disposition von eigenem Personal in IT-Projekten (Projektleitungen und Anforderungsmanagement) verlieren. Stattdessen wird in Zukunft allein durch das RIT entschieden, welche personellen und finanziellen Ressourcen für die Fachreferate und deren IT-Bedarfe (Projekte, Neuimplementierung bzw. Weiterentwicklung von Fachverfahren) zur Verfügung gestellt werden.

Hier muss aber auch klar festgelegt werden, dass das RIT nicht nur die inhaltliche Verantwortung entsprechend dem Leistungsschnitt 2.0 vollumfänglich übernehmen muss, sondern auch für die Funktionsfähigkeit der Referate mitverantwortlich wird.

Das MOR stimmt der Beschlussvorlage daher nicht zu.

## **II. zum Vorgang** bei MOR-GL3

gez.



Mobilitätsreferent

München, 29.03.2021

Beschlussvorlage „Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen“  
(Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997)

Stellungnahme der MSE

## I. An RIT / IT@M

Mit dem direkt an mich gerichteten Schreiben vom 18.03.2021 haben Sie uns aufgefordert, zur im Betreff genannten Beschlussvorlage Stellung zu nehmen. Dieser Aufforderung kommen wir gerne nach.

Die MSE ist von den Regelungen in der Beschlussvorlage „Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen“ (= „Leistungsschnitt 2.0“) nicht betroffen.

Die MSE hat die Verantwortung, 7/24 einen stabilen Betrieb ihrer Anlagen für die Abwasserableitung sowie -behandlung sicher zu stellen und die in den Wasserrechtsbescheiden vorgeschriebenen Grenzwerte einzuhalten. Um dieser Verpflichtung nachzukommen, bedient sich das Unternehmen auch einer komplexen und vielschichtigen IT-Infrastruktur. Zudem unterliegt die MSE als Kritische Infrastruktur dem IT-Sicherheitsgesetz, das eine kontinuierliche Auditierung durch externe Stellen und eine regelmäßige Berichtspflicht gegenüber dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnologie (BSI) beinhaltet.

Die Einhaltung dieser bundesgesetzlichen Anforderungen ist bis 20.000.000,- € bußgeldbewehrt und mit Blick auf die Betriebssicherheit der Abwasserentsorgung zudem auch strafrechtlich nach § 324 StGB relevant. Die Umsetzung der Vorgaben des IT-Sicherheitsgesetzes gehört dabei zu den „laufenden Aufgaben“ des Eigenbetriebes, deren Erledigung kommunal- und auch satzungsrechtlich der Werkleitung übertragen ist. Die Werkleitung als Organ des Eigenbetriebes steht damit in der direkten Verantwortung. Diese – und keine andere städtische Organisationseinheit – ist verpflichtet, nicht zuletzt aus ihrer Organverantwortung heraus, alle Maßnahmen zu ergreifen, die für eine Erfüllung der neuen Anforderungen erforderlich sind.

Deshalb hat sich die MSE bereits im September 2016 an den Herrn Oberbürgermeister gewandt und in den letzten Jahren mit dem RIT/IT@M im Lichte der KRITIS-Anforderungen eine spezifische Arbeitsteilung zwischen IT@M und MSE einvernehmlich erarbeitet und vereinbart. Diese wird in einem aktuell noch laufenden Projekt umgesetzt. Mit diesem Projekt werden sowohl die städtischen IT-Interessen wie z. B. die Nutzung standardisierter IT-Prozesse als auch die spezifischen Belange der MSE zum Betrieb KRITIS-relevanter IT-Anwendungen berücksichtigt.

Die für diesen Sonderweg ursächlichen und in dieser Form ausschließlich für die MSE einschlägigen besonderen Rahmenbedingungen gelten nach wie vor. Im Mittelpunkt steht hierbei die **persönliche** Verantwortung der Werkleitung für den Betrieb der MSE und die Umsetzung der besonderen Anforderungen aus dem IT-Sicherheitsgesetz. Der der Beschlussvorlage zugrunde liegende StR-Antrag vom 11.11.2020 folgt dieser Logik

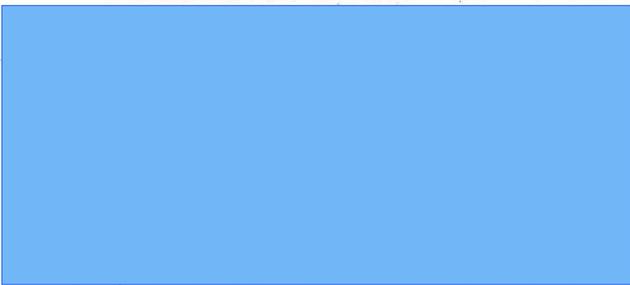
konsequent, weil sich dieser konkret „nur“ auf die Referate und IT@M bezieht.

Im Einzelnen weisen wir auf Folgendes bei der Beschlussvorlage hin:

- Der Hinweis auf Seite 6 hinsichtlich der Herausnahme der MSE aus dem Leistungsschnitt 1 beschreibt zutreffend die Beschlusslage. An dieser Stelle sollte im Interesse der Klarheit allerdings verdeutlicht werden, dass der Eigenbetrieb MSE im weiteren Zuge der Beschlussvorlage nicht mehr behandelt wird.
- Tatsächlich wird dies im folgenden Text sowie den beiden Tabellen indirekt bestätigt, da hier der Eigenbetrieb MSE nicht mehr erwähnt wird.
- Dies gilt auch für den Antragsteil.

Insofern bedanken wir uns für diese beschlusskonforme Darstellung und bitten um die oben genannte Präzisierung. Von einer Stellungnahme zu den weiteren Inhalten möchten wir als nicht betroffener Eigenbetrieb Abstand nehmen.

## II. z. A. bei MSE-P-dIKA



Datum: 29.03.2021  
Telefon: 0 233-23567  
Telefax: 0 233-989 23567

Referat für Stadtplanung  
und Bauordnung  
Geschäftsprozess- und  
Anforderungsmanagement  
PLAN-SG4-GPAM

Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden -  
Zuständigkeiten klar zuordnen – Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997

- Stellungnahme -

Per Mail an [beschluesse.rit@muenchen.de](mailto:beschluesse.rit@muenchen.de) und an [itm.beschlusswesen@muenchen.de](mailto:itm.beschlusswesen@muenchen.de)

Zu der mit eMail vom 18.03.2021 übermittelten Beschlusssentwurf nimmt das Referat für Stadtplanung und Bauordnung wie folgt Stellung.

Intention des Stadtrats wird nicht bzw. nur unzureichend betrachtet

Mit dem Stadtratsantrag vom 11.11.2020 wird der Auftrag formuliert, den Personalaufwand für IT-Aufgaben darzustellen, um Doppelstrukturen und Schnittstellen zu identifizieren und abzubauen bzw. zu optimieren. Wir gehen davon aus, dass es nicht Ziel des Stadtrates ist, bewährte und funktionierende Organisationen zu zerschlagen.

Das Personal- und Organisationsreferat (POR) und das IT-Referat haben den Prüfungsauftrag aus ihrer Warte mit dem Fokus, IT-Aufgaben aus den Referaten auszulagern und dem IT-Referat zuzuschlagen, verfolgt, obgleich es in den Referaten gar keine unmittelbaren IT-Aufgaben mehr gibt. Wie das POR und das IT-Referat zu der Erkenntnis gelangen, es gäbe noch IT-Doppelstrukturen, erschließt sich uns nicht. Bei it@M gibt es derzeit kein fachliches Anforderungs- und Testmanagement, sowie kein referatsspezifisches Projektmanagement. Wo deshalb Doppelstrukturen identifiziert werden konnten, bedarf einer Erklärung. Es drängt sich uns der Eindruck auf, dass das POR und das IT-Referat sich aufgerufen fühlen, zwingend eine Zentralisierung der Aufgaben durchzusetzen.

Interessanterweise wird zwar in der Beschlussvorlage auf Seite 3 nochmals rückblickend dargestellt, dass mit dem Leistungsschnitt 1.0 die klassischen IT-Aufgaben aus den Referaten in das IT-Referat verlagert wurden und in den Referaten lediglich noch das Geschäftsprozessmanagement sowie das fachseitige Anforderungs- und Projektmanagement zurückblieb. Dies spielt aber im weiteren Verlauf der Beschlussvorlage keine Rolle mehr. Bei der Betrachtung des POR und des IT-Referats wurde völlig außer acht gelassen, dass man seinerzeit diesen Schritt deshalb ging, um die Referate auch nach dem Leistungsschnitt 1.0 immer noch in die Lage zu versetzen, eigene fachliche IT-Belange im Zusammenwirken mit dem IT-Dienstleister (IT-Referat) Lösungen zuzuführen. Es dürfte unstrittig sein, dass die Fachreferate IT-Anforderungen nur dann formulieren, wenn es der Erledigung von eigenen Fachaufgaben dient. Referatsübergreifende IT-Projekte spielen für die Fachreferate, zumindest für das Referat für Stadtplanung und Bauordnung, für gewöhnlich keine Rolle.

Die Feststellung, wonach die Aufgabentrennung nicht optimal sei, da sie im Einzelfall zu hohen Koordinierungsaufwänden führe, wird nicht weiter konkretisiert und belegt. Dennoch wird die Schlussfolgerung getroffen, dass eine Verlagerung hin zu den Querschnittsreferaten die einzige richtige Lösung sein kann. Auch hier werden einseitig die Belange der Fachreferate übergangen. Wir halten dagegen, dass eine Analyse der betroffenen Geschäftsprozesse mit anschließender Prozessoptimierung weitaus erfolgversprechender wäre, als eine weitere Reorganisation.

Bevor einschneidende Veränderungen im Rahmen eines Leistungsschnitts 2.0 angegangen werden, sollten zuerst die offenen Probleme aus dem Leistungsschnitt 1.0 behoben werden. Anders als in der Beschlussvorlage dargestellt, stellen wir fest, dass die Zentralisierung der technischen Supportstrukturen bisher nicht den gewünschten Effekt bringen. Die in der Beschlussvorlage aufgeführten positiven Ergebnisse des Leistungsschnitts 1.0 (Seite 10) sind aus der Sicht des IT-Referates dargestellt, nicht aber aufgrund der Erfahrungen der Fachreferate bzw. des Referats für Stadtplanung und Bauordnung. Aus unserer Sicht werden schwerwiegende Versäumnisse und Probleme ausgeklammert. Aus den Fachbereichen erreichen uns wiederholt Beschwerden über die schlechte Erreichbarkeit der Hotline, die schleppende Abarbeitung von Tickets und die fehlende Transparenz der Abarbeitung. Es ist ein deutlicher Rückgang bei der Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden festzustellen.

Die in der Beschlussvorlage enthaltenen Vorschläge für eine Umorganisation greifen massiv in die Ressourcen- und Fachverantwortung des Referats für Stadtplanung und Bauordnungen ein. In einer Umsetzung dieser Vorschläge sehen wir für unser Referat nicht verantwortbare Risiken. Es kann nicht akzeptiert werden, dass Organisationsänderungen mit erheblichen Auswirkungen auf den Verantwortungsbereich des Referats für Stadtplanung und Bauordnung ohne unsere intensive Beteiligung voreilig vom Zaun gebrochen werden sollen. Die Befassung im Rahmen einer Mitzeichnung der Beschlussvorlage mit kurzer Fristsetzung ersetzt eine faire und seriöse Beteiligung nicht. Es bleibt uns demnach verwehrt, unsere Belange konstruktiv und der Sache dienlich einzubringen.

Zentralisierung von Projektmanagement für referatsspezifische IT-Projekte ist kontraproduktiv

Das Projektmanagement in den Referaten ist geprägt von einem großen und tiefgreifenden Verständnis der Fachlichkeit. Die fachliche und räumliche Nähe sorgt für schlanke Strukturen, kurze Abstimmungswege und ein weitgehend reibungsloses Zusammenwirken mit den projektrelevanten, fachlichen Stakeholdern. Die Zusammenarbeit ist durch die fundierte Kenntnis der Aufgabenstellung und der fachlichen Bedürfnislage ohne Reibungsverluste möglich und auf Augenhöhe. Soweit eine Vereinheitlichung der Methodik notwendig sein sollte, kann diese ohne weiteres auch ohne Zentralisierung beim IT-Referat problemlos erreicht werden.

Erfahrungsgemäß haben die meisten IT Projekte einen starken referatsinternen Fokus. Hier kommt es verstärkt auf das Verständnis der fachlichen Bezüge im Referat und eine Kenntnis der Stakeholder an. Dies würde durch eine Zentralisierung verloren gehen, was den Kompletterverlust der strategischen Wirkungen eines kompetenten Stakeholdermanagements und somit einen enormen Qualitätsverlust in den IT-Projekten insgesamt bedeuten würde. Denn gerade auch die Akzeptanz von Projekten bei den relevanten Stakeholdern stellt einen kritischen Erfolgsfaktor für Projekte dar.

Eine Zentralisierung der Projektleitungen außerhalb der Fachreferate würde nach unserer Erfahrung zu nicht hinnehmbaren Qualitätsverlusten bei dem in den Projekten zwingend erforderlichen Risikomanagement führen. Fachnahe Risiken sind von zentraler Stelle aus schwer bis gar nicht erkennbar. Das gezielte Setzen von Denk- und Prüfpulsen, z.B. im Rahmen der Risikoanalyse und der Risikobewertung als Unterstützung für die Fachseite, welches fundierte und tiefergehende Kenntnisse über die fachlichen, strukturellen und auch

rechtlichen Hintergründe der Fachseite erfordert, ist nicht mehr möglich.

Der Vorschlag der Trennung von IT Projektmanagement und organisatorischen Projektmanagement nimmt uns die Möglichkeit, eigenständig unsere Belange zu steuern. Vielmehr führt dies zu einer völligen Abhängigkeit von den Ressourcenzusagen des IT-Referats und des POR.

Die Verantwortung für IT-Projekte mit fachlichem Schwerpunkt stellt sicher, dass die Interessen des Fachbereichs ausreichend gewürdigt werden. Eine Projektsteuerung bei referatsspezifischen IT-Projekten durch das Referat für Stadtplanung und Bauordnung gewährleistet die ausreichende Berücksichtigung fachlicher Belange. Eine Verlagerung der IT-Projektverantwortung zum IT-Referat wird dazu führen, dass wegen IT-technischer Vorgaben und Standardisierungsdrucks fachlich notwendige Anforderungen des Fachbereichs nicht im vollen Umfang in die IT-Lösung Eingang finden.

Der Beschlussentwurf bemängelt eine vor dem Hintergrund der erfolgten Umorganisation durch das Projekt neoIT nicht mehr zeitgemäße Rollenaufteilung in Projekten. Woher die Erkenntnis kommt, dass die IT-Projektleitungen aus den GPAM-Bereichen folglich beim IT-Referat zentralisiert werden müssen, wird aus den Ausführungen im Beschlussentwurf nicht deutlich.

Die angeblichen Vorteile einer Zentralisierung im IT-Referat (wie z.B. stärkere Professionalisierung, bessere Auslastung, standardisiertes / prozessorientiertes Vorgehen) impliziert, dass es diesbezüglich aktuell Defizite bzw. das Erfordernis zur Optimierung gäbe. Für das Referat für Stadtplanung und Bauordnung kann das nicht bestätigt werden. Der Auslastungsgrad der IT-Projektleitungen lag und liegt im Referat für Stadtplanung und Bauordnung konstant bei vollen 100%. Ggf. entstehende Leerläufe in den Projekten sind zudem nachweislich auf fehlende Kapazitäten der in den IT-Projekten weiteren benötigten Ressourcen bei [it@M](#) zurück zu führen. Warum soll deshalb eine Zentralisierung der Funktion und Profession der IT-Projektleitungen zu einer Verbesserung führen?

Der Behauptung, dass eine Zentralisierung zu einer stärkeren Professionalisierung führt, kann entgegen gehalten werden, dass gerade das POR durch das gute Fort- und Weiterbildungsangebot die Voraussetzungen für eine Professionalisierung der IT-Projektleitungen bietet (z.B. im Rahmen der Fachkarriere). Diese Angebote werden bei Bedarf vom Referat für Stadtplanung und Bauordnung gewinnbringend genutzt. Die bloße Zugehörigkeit zu einer zentralen Organisationseinheit bringt per se noch keine Steigerung der Professionalität mit sich.

Fachliches Anforderungsmanagement (AM) profitiert von der Nähe zu den Fachbereichen

In der Beschlussvorlage wird in treffender Weise ausgeführt, dass für ein professionelles Anforderungsmanagement fachliches Know How zwingend erforderlich ist. Da macht es wenig Sinn, die dafür im Referat für Stadtplanung und Bauordnung zur Verfügung stehenden Personalressourcen dem IT-Referat zuzuschlagen, zumal es sich im Referat für Stadtplanung und Bauordnung bei den IT-Vorhaben überwiegend um referatsbezogene Vorhaben und Themenstellungen handelt. Wo soll hier bei einer Zentralisierung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten Synergieeffekte erzielt werden?

Das Gegenteil wird der Fall sein, wenn die Kompetenzen erst jeweils für neue Projekte punktuell aufgebaut werden müssen. Man kann sich die negativen Effekte ausmalen, insbesondere die erheblichen zeitlichen Verzögerungen bei den Projekten.

Eine Verlagerung der Verantwortung für das Anforderungsmanagement auf das IT-Referat und des sich dadurch bedingten Wegfalls eines unmittelbaren Zugriffs auf Ressourcen des Anforderungsmanagements, macht es für das Referat für Stadtplanung und Bauordnung unmöglich, bei Bedarf auf ändernde fachliche und auch rechtliche Rahmenbedingungen angemessen referatsintern reagieren zu können. In der Konsequenz führt dies dazu, dass dem Referat für Stadtplanung und Bauordnung wichtige Steuerungselemente zu Erfüllung seiner Produktverantwortung entzogen werden.

Das Fehlen eines fachlichen Anforderungsmanagements in Bezug auf stadtübergreifende Projekte und Bestrebungen stellt sich als Hauptargument des IT-Referats für eine Zentralisierung des Anforderungsmanagements dar. Dies bedeutet, dass bei Zentralisierung mit aktuell vorhandenen Anforderungsmanagement-Ressourcen künftig auch die zahlreichen stadtweiten Projekte abgedeckt werden müssen. Es liegt somit auf der Hand, dass dies zu einer weiteren, nicht unerheblichen Reduzierung der fachlich getriebenen Projekte und somit der Digitalisierungsbestrebungen der Fachreferate führen wird. Die fachlichen Belange einzelner Referate werden kaum bis gar keine Berücksichtigung mehr finden.

Eine pauschale Effizienzsteigerung und Verbesserung der Kundenorientierung durch eine Zentralisierung im IT-Referat ist durch die Aussagen in der Beschlussvorlage nicht belegt und ist für uns auch nicht erkennbar. Wo eine Qualitätssteigerung notwendig ist, wird man diese ohne aufwändige Umorganisation zielgerichteter durch die Optimierung der eingesetzter Methoden und Standards im Anforderungsmanagement erreichen.

Gleiches gilt auch für die Koordinierung des Testmanagements. Hier war es bereits in der Vergangenheit für it@M entscheidend, die GPAMs als Testkoordinatoren zur Verfügung zu haben, weil eine fachliche Nähe in diesem Gebiet unerlässlich ist, damit es nicht zu Doppelarbeit und Schnittstellenverlusten kommt.

Über die IT Portfolioplanung werden in dem Beschlussentwurf keine Ausführungen gemacht. Für das Referat für Stadtplanung und Bauordnung stellt sich dennoch die Frage, wie diese künftig erfolgen soll und wie wir unsere Belangen künftige einbringen können?

#### IT Sicherheit

Die Referate/Eigenbetriebe unterscheiden sich fachlich, organisatorisch und technisch stark voneinander. Durch diese Heterogenität ist ein zielführendes, effektives, ressourceneffizientes und wirksames Informationssicherheitsmanagement (ISM) nur im Zusammenspiel mit den zentralen und dezentralen Informationssicherheitsbereichen möglich.

Durch die aktuelle Organisationsform können Kompetenzen gebündelt und Synergie-Effekte genutzt werden.

Das ISM deckt die Bereiche Technik, Organisation, Recht (Compliance) und Psychologie (Sicherheits-Sensibilisierung) ab. Außer dem technischen Ansatz wird in der Beschlussvorlage den anderen Bereichen keine oder nur unzureichend Rechnung getragen. Diese sind jedoch integrale Bestandteile eines funktionierenden Informationssicherheitsmanagements und trage wesentlich zum Erreichen des notwendigen stadtweiten Sicherheitsniveaus bei.

Die örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten (IT-SiBe) sind fachlich RIT-I-A4 unterstellt und tragen die Verantwortung für die Umsetzung der strategischen IT-Sicherheitsvorgaben im Wirkungsbereich des Referats/Eigenbetriebs. Doppelstrukturen sind nicht vorhanden. Die örtlichen IT-SiBe sind mit den Belangen des Referats/Eigenbetriebs vertraut und vertreten diese gegenüber dem zentralen IT-Sicherheitsmanagement der LHM.

Sicherheits-Sensibilisierung und Sicherheits-Beratung gegenüber der Belegschaft kann nur bei intensivem persönlichen und fachlichen Bezug zu den Bediensteten und Fachdienststellen durch spezialisierte örtliche IT-SiBe wirksam erfolgen. Örtliche Sicherheitsbeauftragte sind im Referat/Eigenbetrieb vor Ort persönlich verwurzelt, daher bekannt und als vertrauenswürdig anerkannt.

Viele sicherheitsrelevante Informationen werden der IT-Sicherheitsorganisation nur aufgrund dieses Vertrauensverhältnisses bekannt und münden nicht selten in stadtweiten Verbesserungsprozessen.

Dieses Vertrauensverhältnis und der Bezug zur persönlichen Betroffenheit der Dienstkräfte sind entscheidende Kriterien für die Sensibilisierung der Belegschaft und um die Informationssicherheit als immanenten Bestandteil aller Business-Prozesse begreiflich zu machen. Vor allem für die erfolgreiche Umsetzung der stadtweiten Digitalisierungsstrategie spielen diese Faktoren eine wesentliche Rolle.

Die Bewertung von Risiken von ausschließlich zentraler Seite aus ist schwer bis gar nicht durchführbar, da ein fundiertes Wissen über die fachlichen, strukturellen und rechtlichen Inhalte des Referats/Eigenbetriebs für die jeweilige Einschätzung notwendig ist. Auch kurzfristige Risiko-Bewertungen wären demnach nicht mehr realisierbar. Insbesondere für die stadtweite Digitalisierungsstrategie ist dieses spezifische Wissen ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Örtliche Sicherheitsbeauftragte können schnell, zielgerichtet, wirksam und nachhaltig handeln um somit Schaden zu vermeiden oder abzufangen. Das Etablieren von örtlicher IT-Sicherheit in den Referaten ist eine zentrale Notwendigkeit, um ein stadtweit flächendeckend einheitliches Sicherheitsniveau aufzubauen, zu erhalten und zu verbessern. Doppelstrukturen sind in diesem Kontext nicht erkennbar. Durch eine Zentralisierung der örtlichen IT-Sicherheit wäre das Ziel eines stadtweit einheitlichen, nachvollziehbaren und kontinuierlich optimierbaren Sicherheitsniveaus nicht mehr erreichbar, da das Know-How und die Kompetenzen aus den einzelnen Referaten/Eigenbetrieben fehlen würden.

Bei den Fachlichen Diensten bleiben referatsspezifische Belange unberücksichtigt  
Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung ist aufgrund der vielfältigen Planungsprozesse auf eine leistungsfähige Geodateninfrastruktur mit CAD/GIS-Anwendungen angewiesen.

Die Administration und Unterstützung der breitgefächerten GIS/CAD Anwendungslandschaft wird als eine referatskritische Aufgabe eingestuft. Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung hat deshalb schon vor Jahren fachspezifisches Know-How in einem eigenen Team aufgebaut, damit eine zeitnahe und professionelle Unterstützung der betroffenen Fachdienststellen gewährleistet ist. Eine Zentralisierung hätte für die betroffenen Fachdienststellen im Referat schwerwiegende Nachteile und würde dazu führen, dass die schnelle vor Ort Anwenderunterstützung und die passgenaue, auf spezifische Anforderungen abgestimmte IT-Versorgung im CAD und GIS-Umfeld nicht mehr in der notwendigen Qualität

gewährleistet werden kann.

Die Erfahrung aus den vergangenen Organisationsänderungen zeigen, dass die zentralisierten Aufgabenbereiche „Geodatenmanagement“ und „Geodateninfrastruktur“ nicht mit der für uns notwendigen Konsequenz, Tiefe und Nachhaltigkeit (z.B fachliche Betreuung der Planungsdatenbank) betrieben werden. Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung war aufgrund der referatsspezifischen Anforderungen im CAD/GIS Umfeld immer wieder gezwungen, diese Defizite durch eigenes Know-How auszugleichen.

Auch im Rahmen des weiteren Ausbaus der Nutzung des Dokumentenmanagementsystems und Einführung der eAkte wird ein erheblicher Ressourceneinsatz mit hoher Fachkenntnis vor Ort benötigt. Hier verfügt das Referat für Stadtplanung und Bauordnung durch seine, auch vom IT-Referat bestätigte Vorreiterrolle über eine hohe Fachkompetenz. Künftig kommen hier im Rahmen der fachlichen Verwaltung des DMS/eAkte Systems weitere umfangreiche Tätigkeiten auf alle Referate zu, die nicht zentral erledigt werden können.

Eine Zentralisierung ist ohne erheblichen Qualitätsverlust und eine deutliche Verlangsamung der Digitalisierungsbestrebungen nicht möglich. Hier würden genau die Schnittstellenverluste und die Reibungen entstehen, deren Identifikation und Vermeidung mit dem Stadtratsantrag eigentlich intendiert ist.

Die Rolle der Facharchitekten wird in der Beschlussvorlage nicht gewürdigt  
Die Facharchitekt\*innen stellen durch die übergreifende Betrachtung des Anforderungs- und Geschäftsprozessmanagements eine stimmige und zukunftsorientierte IT-Referatsarchitektur sicher.

Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung weist durch die vielfältige Aufgabenstruktur als planende und genehmigende Behörde eine breitgefächerte und vielfach kleinteilige IT-Modellierung auf. Um die IT-Referatsarchitektur auch weiterhin zukunftsweisend gestalten und optimale IT-Lösungen entwickeln zu können, ist eine enge Abstimmung mit dem Anforderungsmanagement notwendig.

Derzeit stellt der enge Bezug zwischen dezentralem Anforderungsmanagement und der zugrundeliegenden Geschäftsprozessbetrachtung ausreichend Einfluß- und Steuerungsmöglichkeiten im Hinblick auf eine zukunftsweisende und tragfähige IT-Modellierung durch die Facharchitekt\*innen sicher. Ein zentrales Anforderungsmanagement würde dem Gedanken widersprechen.

Die Facharchitekt\*innen bilden eine wichtige Klammer in der Mitarbeit/Review im fachlichen Anforderungsmanagement und im strategischen Geschäftsprozessmanagement.  
Wie ist die zukünftige Zusammenarbeit hier geplant? Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass eine Ausgliederung des fachnahen Anforderungsmanagements zu erheblichem Mehraufwand, aufgrund nicht zwingend notwendiger organisatorischer Schnittstellen, führt .

Zusammenfassung:

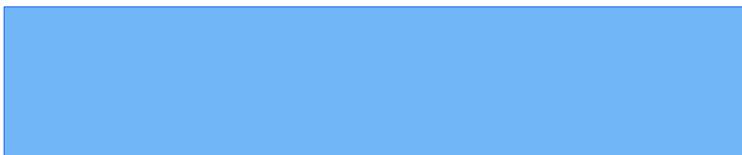
Die Optimierungsvorschläge greifen tiefgehend in die Ressourcen- und Fachverantwortung des Referat für Stadtplanung und Bauordnungs ein. Dennoch erfolgte vor dem Beschlussentwurf keine fachliche Einbindung unseres Referats. Es bleiben viele Fragen unbeantwortet. Wie oben dargestellt, muss davon ausgegangen werden, dass die Optimierungsvorschläge für die Fachreferate hohe Risiken in ihren Aufgabenbewältigungen mit sich bringen. Nicht erkennbar ist, inwieweit die bisher getroffenen Maßnahmen effizienzsteigernde Wirkung entfaltet haben. Vor diesem Hintergrund und nicht zuletzt wegen der noch ungelösten Probleme aus dem Leistungsschnitt 1.0 können wir die Beschlussvorlage nicht mittragen und fordern vielmehr, die Optimierungsvorschläge im Benehmen mit den betroffenen Fachreferaten auf ihren Nutzen hin zu analysieren, soweit dies für erforderlich erachtet wird.

Nach unserem Verständnis sollte die IT keinem Selbstzweck dienen und insoweit auch nicht einer im wohlverstandenen Interesse von Querschnittsreferaten angepassten Organisationslandschaft.

Vielmehr sollte sie als Instrument verstanden und gelebt werden, um die schnelle, bürger\*innennahe und effiziente Erledigung der Aufgaben in den Fachreferaten bestmöglich zu unterstützen.

Diese Kriterien sehen wir mit der vorliegenden Beschlussvorlage nicht erfüllt.

Der Beschlussvorlage kann somit nicht zugestimmt werden.



Datum: 01.04.21

Telefon: 0 [REDACTED]

Telefax: 0 [REDACTED]

**Personal- und  
Organisationsreferat**  
Der Referent

Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden - Zuständigkeiten klar zuordnen  
Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997  
Stellungnahme des Personal- und Organisationsreferates

## **I. An das IT-Referat – Beschlusswesen**

Sehr geehrte Damen und Herren,

für die Zuleitung des Entwurfs der o.g. Beschlussvorlage möchten wir uns bedanken. Das Personal- und Organisationsreferat begrüßt alle Bestrebungen, Dienstleistungen und die damit verbundenen Prozesse soweit als möglich zu standardisieren, Abläufe zu digitalisieren, stadtweit bestehende Doppelstrukturen aufzulösen und Aufgaben an einer Stelle sinnvoll zu bündeln. Auch aus unserer Sicht stellen Zentralisierungen einen geeigneten Weg dar, die o.g. Ziele zu erreichen und durch die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten zu nachhaltigen Verbesserungen zu kommen. Die Ausführungen zum Projektmanagement unter Ziffer 2.1 werden von uns besonders begrüßt.

Das Personal- und Organisationsreferat stimmt deshalb der Beschlussvorlage zu.

Aus Sicht der im POR betroffenen Fachabteilungen bitten wir, bei den weiteren Planungen und in der Umsetzung der Vorhaben verschiedene erfolgskritische Faktoren zu beachten.

Die Umsetzung der in der Vorlage beschriebenen Soll-Konzeption wird zu erheblichen Einschnitten bei den Geschäftsleitungen der Referate und hier insbesondere bei den GL 3-Bereichen bis hin zu deren weitgehender Auflösung führen. Wir empfehlen daher möglichst frühzeitig im Veränderungsprozess Beteiligungsstrukturen zu schaffen. Im Programm neoHR haben wir hierfür das sog. „Sounding Board“ geschaffen, in dem die von der Veränderung betroffenen Bereiche die Möglichkeit finden, bei der Meinungsbildung mitzuwirken und bei der Vorbereitung von Entscheidungen zu unterstützen. Zudem sollte der Veränderungsprozess von Anfang an durch ein professionelles Veränderungsmanagement begleitet werden.

Wie oben bereits beschrieben unterstützt das POR den Weg, durch Zentralisierung Prozesse zu straffen, Zuständigkeiten klar und transparent festzulegen und somit auch gesamtstädtisch Verbesserungen zu erreichen.

Neben den Doppel- oder gar Mehrfachstrukturen gibt es in IT-Projekten weitere Problemfelder, die in hohem Maße Zeit und Ressourcen binden. Hierunter fallen insbesondere Beteiligungsprozesse mit vielen Pflicht-Stakeholdern und aufwändigste Vergabeverfahren mit höchsten Ansprüchen an Rechtssicherheit. Die kritische Betrachtung und zielgerichtete Verbesserung aller IT-Prozesse im Umsetzungsprojekt würde weitere Potenziale zur Effizienzsteigerung eröffnen. Insbesondere würden wir eine Optimierung des IT-Prozessmodells mit skalierten, klaren Vorgaben für Höchstdauern von IT-Projekten, angelehnt an Best Practices und Erfahrungswerte anderer Unternehmen oder Kommunen, begrüßen. Außerdem wäre eine flexiblere Handhabung der Prozesse wünschenswert. Der Fokus sollte

sich weniger auf den Prozess, sondern mehr auf die Ergebnisse richten. Agilität, Ressourcenschonung und die konsequente Anwendung des Pareto-Prinzips sollten die Leitplanken sein.

Ursprüngliche Idee, die zunächst von MIT-KonkreT entwickelt und anschließend im Leistungsschnitt 1.0 fortgeführt wurde, war es, dezentral Schnittstellen zu etablieren, die die Fachsprache vor Ort verstehen und in die Sprache der IT übersetzen bzw. zwischen den technisch orientierten IT-Dienstleistern und den fachlichen Wünschen der Fachbereiche vermitteln sollen.

Diese Grundidee hat sich aus Sicht des POR in der Praxis durchaus bewährt. Gerade in der Digitalisierung geht es um die Erfüllung der fachlichen Anforderungen, um unter der Regie der Expert\*innen der Fachseite strategische, moderne und zukunftsorientierte Ergebnisse zu erzielen.

Wir bitten deshalb, auch in den künftigen Strukturen darauf zu achten, dass für fachgetriebene (IT-) Projekte eine dezentrale Struktur erhalten bleibt, die es den Referaten ermöglicht, ihrer zugeordneten Rolle als fachliche Treiber der Digitalisierung gerecht zu werden. Zudem ist sicherzustellen, dass auch in der künftigen zentralen Organisation genügend fachspezifisches Knowhow vorhanden ist. Das sehen wir als eine der größten Herausforderungen an, die zwar lösbar ist, aber von vorneherein mitgedacht werden muss. Im Personalbereich wollen wir HR-Business-Partner\*innen etablieren. Diese müssen nicht nur HR-Expert\*innen sein, sondern auch eine tiefe Kenntnis und ein ausgeprägtes Verständnis für den betreuten Fachbereich („Business“) besitzen. Diesen partnerschaftlichen Ansatz mit Fokus auf das „Business“, verbunden mit klaren Leistungsversprechen (SLAs) erwarten wir uns auch von einer stärker zentralisierten IT-Organisation.

Wie Sie wissen, setzt das POR gerade das Transformationsprogramm „neoHR“ um. Ein wesentlicher Aspekt dieses Programms ist die weitgehende Neustrukturierung und Digitalisierung der stadtweiten Personalprozesse. Hierfür sind bei POR-GL 3 alle für das Projekt-, Anforderungs- und Geschäftsprozessmanagement zur Verfügung stehenden Ressourcen verplant. Gleiches trifft auf einen Teil der im Bereich paul@ vorhandenen Kapazitäten zu.

Wir weisen deshalb explizit darauf hin, dass neoHR auf keinen Fall durch Aktivitäten des im Raum stehenden „Leistungsschnitts 2.0“ beeinflusst oder gar gebremst werden darf. Wir bitten, alle im Raum stehenden POR-Ressourcen gesondert zu betrachten und die angedachten Zeitpläne eng mit der Programmleitung neoHR, [REDACTED] abzustimmen.

Der Bereich paul@ zeichnet sich durch außergewöhnlich hohen fachlichen Bezug sowie vertiefte Detailkenntnisse zu den hauptsächlich betroffenen Fachabteilungen POR-P2 und -P4 aus. Dies waren auch bislang die Hauptgründe dafür, den fachlichen Betrieb von SAP-Personalmanagement (-HCM) im POR und damit in einer zwingend gebotenen „Zusammenarbeit der kurzen Wege“ zu belassen.

Die Detailkenntnisse werden von allen Fachabteilung im POR geschätzt und gewünscht. Die hervorragende, pragmatische Zusammenarbeit mit allen Beteiligten im SAP-HCM-Umfeld im POR bilden die Basis und sind der Garant u. a. einer stets pünktlichen und korrekten

Gehaltsabrechnung für mittlerweile über 40.000 aktiv Beschäftigte sowie rd. 18.000 Versorgungsempfänger\*innen.

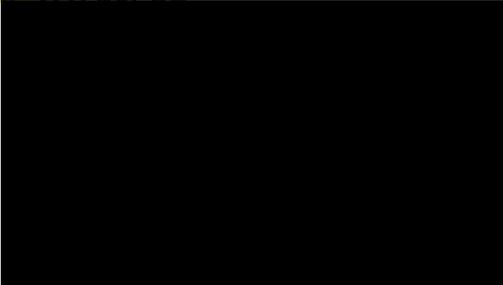
Die Qualitätsstandards, die vor allem auf über Jahre entwickelte und abgestimmte Strukturen zurückzuführen sind, werden von den paul@-Kunden (überwiegend sind dies die Fachabteilungen des POR) als sehr hoch eingestuft. Dazu tragen hauptsächlich i. d. R. gemeinsam erarbeitete Lösungswege, rasche Lösungszeiten und etablierte Kommunikationsstrukturen bei.

Für das POR ist es zwingend, die Integration von paul@ als derzeit sehr gut funktionierende Struktur mit effizienten Prozessen und hoher Kundenzufriedenheit auf jeden Fall zeitlich so zu takten, dass es weder zu Einschränkungen im laufenden Betrieb noch für die IT-Projekte (Schnittstellen) im Rahmen von neoHR kommt.

In der Veranstaltung zur Information der Geschäftsleitungen am 24.03.2021 wurde die Frage aufgeworfen, wie der zweite Teil des Stadtratsantrags, nämlich „Zuständigkeiten klar zuordnen“, weiter bearbeitet wird. Der Vertreter des RIT betonte, dass sich diese Frage eigentlich nicht stelle, da sich die alleinige Zuständigkeit des RIT für Digitalisierung schon aus der Hoheit über die IT-Budget ergäbe. Das ist aus Sicht des POR jedoch zu kurz gegriffen. In der weiteren Ausplanung des Leistungsschritts 2.0 sollte durch einen klaren Mandatsbeschluss verbindlich festgelegt werden, welche Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten das RIT hat und welche Rolle die Referate und Eigenbetriebe weiterhin im Kontext der Digitalisierung haben. Aus hiesiger Sicht sehen wir Parallelen zum Personalbudget. Hier liegt zwar die zentrale Verantwortung und Steuerung beim POR, die Prioritätensetzung innerhalb des Budgets ist jedoch Sache der Referate. Hier ist noch ein Modus zu entwickeln, der es auf der einen Seite dem RIT erlaubt, seiner zentralen Steuerungsverantwortung gerecht zu werden, es den Referaten auf der anderen Seite aber ermöglicht, Transparenz über das zur Verfügung stehende Budget zu haben und eigene Schwerpunktsetzungen innerhalb des Budgets vornehmen zu können. Das POR wird sich hier im Rahmen seiner umfangreichen und jahrzehntelangen Erfahrungen bei der Steuerung des Personalbudgets gerne einbringen.

II. Abdruck von I.  
**An GL 3**  
zur Kenntnisnahme

III. Wy. bei GL





Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden - Zuständigkeiten klar zuordnen  
Antrag Nr. 20-26 / A 00642 von der SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa Liste  
vom 11.11.2020  
Stellungnahme zum Beschlussentwurf

**An das RIT-it@m, Büro der Werkleitung**

Das Referat für Arbeit und Wirtschaft nimmt wie folgt Stellung:

- Das Referat für Arbeit und Wirtschaft stimmt der Zentralisierung der im Beschluss genannten Aufgabenfelder in GL3-GPAM aus der Sicht eines Kunden nicht zu.

**Begründung:**

- Der derzeit bestehende Leistungsschnitt wurde vom Programm neIT seinerzeit bewusst so gewählt, um die IT-Kundeninteressen der Referate zu bündeln, die notwendige Kundennähe zu erhalten und als „Scharnier“ zwischen Fachseite und dem IT-Dienstleister RIT-it@M zu dienen. Diese Aufgabenverteilung funktioniert aus unserer Sicht sehr gut. Durch die Zentralisierung würden wichtige Vorteile obsolet. Insbesondere beim Anforderungs- und Testmanagement handelt es sich definitionsgemäß um fachliche Aufgaben, die sinnvoll nur mit Nähe zur Fachseite in der benötigten Qualität erbracht werden können. Da diese fachlichen Aufgaben derzeit ausschließlich und richtigerweise in den Referaten durchgeführt werden, bestehen folglich hier keine Doppelstrukturen.
- Die derzeitige Organisationsform von GL3-GPAM trat erst im Juli 2019 in Kraft. Der Mehrwert bzw. die Effektivität und Effizienz einer weitergehenden Zentralisierung der in Rede stehenden Funktionen bei GL3 kann auf Basis der im Beschluss aufgestellten Thesen in wesentlichen Punkten nicht nachvollzogen werden. Es ist u.a. unverständlich, dass das Anforderungsmanagement, als Non-IT-Aufgabe, plötzlich zur IT-Funktion umdefiniert wird und so zum IT-Dienstleister wandern soll. Fragwürdig ist zudem, dass das Projektmanagement den Referaten entzogen und beim POR und RIT-it@M eine neue Projektmanagement-Doppelstruktur etabliert werden soll. Es besteht daher kein Grund und keine schlüssige Begründung, die bestehende Aufgabenverteilung nach kurzer Zeit schon wieder zu verändern. Es würden den Referaten vielmehr nach dem Entzug des IT-Budgets weitere wichtige Elemente genommen bzw. Positionen geschwächt, die einen echten Kunden im Verhältnis zu einem Dienstleister ausmachen. In diesem Zusammenhang weisen wir darauf hin, dass das RAW, als Fachreferat, als Auftraggeber und Kunde Transparenz bzgl. Leistungen und Kosten benötigt. Diese Transparenz ist derzeit nicht gegeben. Zudem liegt weder ein Nachweis für die Wirtschaftlichkeit und die Steigerung der Kundenzufriedenheit durch die bisherige Umstrukturierung vor, noch liegt ein Nachweis für den wirtschaftlichen Nutzen der geplanten Zentralisierung vor.
- Das RAW hat seinerzeit bereits die Zentralisierung des Vor-Ort-Supports sehr skeptisch gesehen. Die in dem Zusammenhang geäußerten Befürchtungen sind

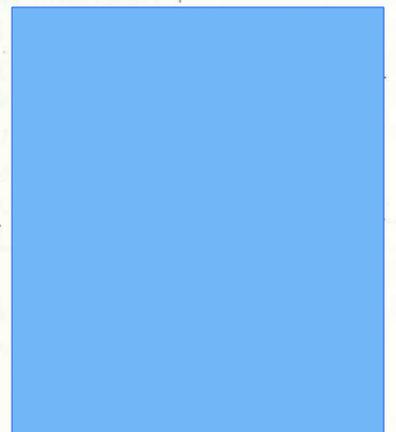
weitgehend eingetreten. Es ist aus unserer Sicht dringend angeraten, mit hoher Priorität die mit dem „Leistungsschnitt v1.0“ geschaffene Organisation und die bestehenden Prozesse zu verbessern und somit den bestehenden Veränderungsprozess voranzutreiben bzw. abzuschließen, anstatt eine weitergehende Zentralisierung der in den Referaten angesiedelten, fachlichen Aufgaben anzustreben. In diesem Zusammenhang verweisen wir auf die Problem-/Lösungsliste, die wir mit der KM-Leitung / KC2-Leitung besprochen und übergeben haben.

- Auch die Verortung der IT-Sicherheitsbeauftragten in den Referaten wurde bewusst gewählt, um die IT-Sicherheitsorganisation der LHM bestmöglich auf die in den verschiedenen Referaten sehr heterogenen Aufgaben und Anforderungen ausrichten zu können. Die Notwendigkeit der dezentralen Sicherheitsbeauftragten wurde in der Rahmenvorgabe „ISM-Organisation“ in Punkt 2.3 bewusst festgeschrieben: „Über die IT-Sicherheitsbeauftragten der Referate und Eigenbetriebe wird die IT-Sicherheit somit in der gesamten Organisation verankert. Dementsprechend ist es unabdingbar, dass IT-Sicherheitsbeauftragte in allen Referaten und Eigenbetrieben existieren.“

**Fazit:**

- Das fachliche Know-How in den in Rede stehenden Aufgabenfeldern ist aus Kundensicht auch künftig im Referat erforderlich. Die Zentralisierung dieser Aufgaben wäre kein Abbau von Doppelstrukturen, sondern lediglich deren Verlagerung von den Fachreferaten zum RIT mit dem damit einhergehenden Verlust der wichtigen Kundennähe.

*diut*



Stellungnahme des RBS zum Beschlussentwurf für den IT-Ausschuss am 19.05.2021  
Nr. 20-26 / V 02997 – „Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden - Zuständigkeiten klar zuordnen“

### **An das IT-Referat**

Sehr geehrter

das RBS nimmt die o.g. Beschlussvorlage zur Kenntnis und wie folgt Stellung.

Das RBS war bei der Erstellung der Beschlussvorlage nicht beteiligt und zu keinem der aufgeworfenen Themen eingebunden. Bei einer Beschlussvorlage von derartiger Tragweite mit Auswirkungen auf eine Vielzahl von Beschäftigten sowie allen bestehenden Prozessen der IT der Referate kann die Beteiligung des RBS im Rahmen einer kurzfristigen Stellungnahme allenfalls einen ersten Beteiligungsschritt darstellen.

Das RBS unterstützt die Zielsetzung, die Effizienz und Effektivität in der IT der Stadtverwaltung, sowie die Zufriedenheit der Anwender\*innen und Mitarbeiter\*innen zu erhöhen. Die Beschlussvorlage folgt in einem weiteren Schritt einer Zentralisierungsstrategie. Die Gesamtargumentation bleibt jedoch zu abstrakt und lässt zu viele generelle Fragestellungen unbeantwortet, als dass sie eine gute Grundlage für eine zukunftsgerichtete Stadtratsentscheidung bilden könnte.

Mit der Beschlussvorlage soll eine erhebliche Umorganisation innerhalb der IT angestoßen werden, die zwischenzeitlich gebildeten Einheiten der GPAMs aufgespalten und auf das RIT und perspektivisch das POR verteilt werden. Dies erfolgt während einer noch laufenden Umorganisation der IT der gesamten LHM und der zweiten großen laufenden Umorganisation der IT des RBS. Keine dieser Umorganisationen ist vollständig abgeschlossen. Es besteht die große Gefahr, zunehmend weitere Reorganisationen aufzubauen und keine Zeit für eine Konsolidierung und Wirkungsentfaltung zu lassen, sowie den Nutzen für Anwender\*innen der IT aus dem Blick zu verlieren.

Zu den zentralen Aussagen in der Beschlussvorlage stellt das RBS Folgendes fest:

#### **Pauschale Argumentation ohne Berücksichtigung der Ergebnisse externer Gutachten und interner Projektarbeit ohne Evaluation der jüngsten Organisationsentwicklung.**

Die vorgelegte Argumentation ist – von einigen Ausnahmen abgesehen – sehr pauschal. Es wird nicht aufgezeigt, woher die Annahmen stammen und welche konkreten Auswirkungen und Folgen die Umsetzung der geplanten Maßnahmen haben soll. Nachdem die Ausprägung einer möglichen Zielorganisation nicht ersichtlich ist, können die Behauptungen, dass damit eine Erhöhung der Effizienz und Effektivität in der Stadtverwaltung einhergeht und die Zufriedenheit der Kund\*innen und Mitarbeiter\*innen gesteigert wird, nicht nachvollzogen werden. Die Ergebnisse externer Gutachten und interner Projektarbeit sollen aufgehoben werden, ohne dass Erkenntnisse in Form einer Evaluation des Umsetzungsstandes von neoIT zugrunde liegen. Mit der erst vor kurzem vom Stadtrat beschlossenen Neuorganisation der IT wurde der Weg einer Aufgabenteilung beschritten, der sowohl die Vorteile zentraler Steuerung

und Organisation als auch die Vorteile dezentraler Aufgabenerfüllung berücksichtigt. Weder eine rein zentral noch dezentral organisierte Aufgabenerfüllung ist geeignet, die sich laufend ändernden Anforderungen der Fachbereiche zu erfüllen.

An vielen Stellen sind zu erwartende Synergien angesprochen, deren Ausprägung aber nicht erläutert. Die Argumentation, dass bei einer Zentralisierung immer Synergien gehoben werden können, wie auch im Erläuterungstermin am 24.03.2021 vorgetragen, ist nicht stichhaltig und ohne Belege nicht nachvollziehbar.

### **Keine angemessene Einbeziehung der Fachreferate**

An keiner Stelle im Text wird die Sichtweise der Fachbereiche in den Fachreferaten eingenommen. Wie stellen sich die angedachten Änderungen für sie dar, was ändert sich, wie wird sichergestellt, die Belange der Fachbereiche in der neuen Organisation zu berücksichtigen. Es erweckt den Anschein, die IT rückt immer weiter weg und die dringend nötigen Verbesserungen werden immer schwieriger zu erreichen.

### **Keine klare Ordnung von Verantwortung und Zuständigkeit**

Auf den zweiten Teil im Titel der BV „Zuständigkeiten klar ordnen“ wird zu wenig eingegangen. Die konkreten Auswirkungen auf die Verantwortung der jeweiligen Referate werden nicht dargestellt. Das RBS wird keine Personalressourcen abgeben, wenn die zugehörigen Verantwortungen im RBS bleiben sollen bzw. aus übergeordneten Gründen nicht abgegeben werden können.

Die Infoveranstaltung am 24.03.2021 konnte die Unklarheiten leider nicht beseitigen, es verstärkte sich der Eindruck, das gesamte Thema wurde bei der BV-Erstellung nicht mit dem nötigen Blick auf die Belange der Anwender\*innen in den Fachreferaten vorbereitet. Die Konsequenzen für die Referate sind nicht dargestellt, künftige Verantwortlichkeiten sind nicht betrachtet und die durch die Aufteilung der GPAMs in mehrere Referate zu erwartenden Herausforderungen sind offen geblieben. Durch eine Verlagerung in das RIT, ggf. teilweise in das POR, werden die jetzt vorhandenen und noch nicht abschließend betrachteten Schnittstellen ersetzt durch neue, noch komplett zu erfassende und zu bearbeitende.

### **Keine Doppelstrukturen, sondern Aufgabenteilung**

Nach der Auffassung des RBS sind, anders als in der Beschlussvorlage ausgeführt, keine Doppelstrukturen in der IT-Organisation der LHM vorhanden. Im Mittelpunkt des Neuorganisationsprozesses standen die Aufgaben und ihre optimale Erfüllung. Die Zuordnung der Aufgaben an das RIT oder an Fachreferate folgte dem Prinzip, an welcher Stelle (zentral oder dezentral) eine Aufgabe bestmöglich, wirtschaftlich und effektiv erledigt werden kann. Bei dem damals vom POR und Direktorium gesteuerten Organisationsprozess wurde von allen Beteiligten streng darauf geachtet, keine Doppelstrukturen zu schaffen. Die im Referat verbliebenen GPAM-Einheiten ergänzen die zentralen Strukturen, allerdings sollte zusammen mit den Referaten die finale Ausgestaltung der Aufgabenteilung mit Verantwortlichkeiten schnellstmöglich verbindlich geregelt werden. Dies wurde von neoIT bisher nicht in ausreichendem Umfang erbracht. Vielmehr erfolgt nun mit der Beschlussvorlage eine einseitige Bewertung des Ist-Stands aus zentraler Sicht, ohne die Fachreferate ausreichend einzubeziehen und eine Evaluation der Neuorganisation durchzuführen.

### **Falsches Datenmaterial bzw. einseitige Darstellung**

Die Zahlenwerke in den Tabellen sind für das RBS größtenteils falsch bzw. nicht nachvollziehbar, berücksichtigen nicht die noch bestehende Sondersituation und bereits durch den Stadtrat getroffenen Entscheidungen bzgl. der Steuerung im Zusammenhang mit der Bildungs-IT. Damit wird vor allem in Kap1.4 in der Summe mit falschen Zahlen argumentiert.

Wie im Beschluss dargestellt sind 75% aller IT-Stellen **zentral** bei RIT und it@M organisiert. Dabei ist außer Acht gelassen, dass in den unter der Tabelle Referate/GPAM (Seite 6) genannten 527,12 VZÄ Stellen mit einer Kapazität von 35,0 VZÄ enthalten sind, die bereits bei ITM ausgebracht sind oder zum 1.4.2021 vom RBS zum RIT überführt werden.

Ferner sind in den Zahlen für das RBS 12,5 VZÄ vom Stadtrat zum Abbau beschlossene Stellen geführt sowie 66,11 VZÄ der Eigenbetriebe enthalten, die nicht vom Stadthaushalt finanziert werden, so dass ohne Kenntnis der Zahlen aus den anderen Referaten festzustellen ist, dass gegenwärtig rd. 20% der IT Stellen (rd. 400 VZÄ) in den Referaten ausgebracht sind. Künftig sollen nur noch rd. 5% der Stellen in den Referaten verbleiben, bei dem mangels Zielbild und Aufgabenabgrenzung nicht klar ist, welche Aufgaben hier noch verortet sein sollen.

In der Beschlussvorlage werden die verschiedenen Bereiche angesprochen und Ableitungen gezogen. Zu den getroffenen Aussagen bei den Einzelthemen ergeben sich die folgenden Aussagen aus der Sicht des RBS:

### **Projektmanagement**

Sowohl in der Analyse als auch im Abschnitt Zielkonzeption fehlen zwingende Argumente, was im Sinne der Zielsetzung durch eine Zentralisierung verbesserte werden soll. Aufgeführte pauschale Behauptungen lassen sich genauso mit dem entgegengesetzten Ergebnis verwenden. Für die Projekte mit Organisationsbezug ist die künftige Struktur im POR angedeutet, für die IT-Projekte ist die Bündelung im RIT nicht beschrieben.

Für das RBS ist es wichtig, dass die gute fachliche Einbindung der Projektleitungen bestehen bleibt. Aus der Erfahrung sind auch in der Projektleitung fachliches Wissen und Erfahrungen hilfreich für den Projektfortschritt und -erfolg.

Ein reines Pooling von Projektleitungen mit zufälliger Zuordnung bei neuen Projekten würde vom RBS abgelehnt.

Durch einer Bündelung der Projektthemen vor Ort entstehen zusätzlich Synergieeffekte, die bei einem Pooling im RIT ohne Referatzuordnung komplett entfallen würden. Ein fachliches „Über den Tellerrand blicken“, ermöglicht pragmatische Entscheidungen, die anders nicht entstehen würden. So wird zum Beispiel im aktuellen Vorhaben kita zuschuss+ (MFF Digitalisierung) der Mehrwert einer Anbindung des städtischen Gebäudensystems an [K@RL](#) inhaltlich mitentwickelt und somit ein zusätzliches Vorhaben mit Overhead vermieden.

Das Vorgehen in Projekten – ähnlich auch bei der Fachanalyse - ist bei der LHM durch Vorgaben wie in ProjektPlus und im Prozessmodell einheitlich festgelegt, die Nutzung verpflichtend. Die Aussage, dass hier unterschiedlich vorgegangen werden soll, ist nicht nachvollziehbar. Änderungen entsprechend den jeweiligen Projektgegebenheiten sind denkbar und notwendig, aber vom Prozess durch die Möglichkeit des Tailorings in gewissem Umfang auch ermöglicht.

### **Anforderungsmanagement**

Die in der BV vorgetragene Argumentation zum Anforderungsmanagement zielt auf die übergreifenden Projekte ab, dafür wurde bisher kein AM etabliert. Dieses Argument wird dann auf das gesamte Anforderungsmanagement verallgemeinert und als Beleg für eine Zentralisierung verwendet. Das RBS sieht die Notwendigkeit eines zentral organisierten Anforderungsmanagements, um zentral bereitgestellte Plattformen und zentrale Projekte den tatsächlichen Anforderungen gerecht erstellen bzw. durchführen zu können.

Auch im Anforderungsmanagement würde ein zentraler Pool oder regelmäßig wechselnde Zuständigkeiten die Auftragsabarbeitung negativ beeinflussen. Eine fachliche Nähe zur Kundschaft ist erforderlich, das daraus entstehende Vertrauensverhältnis zwischen Fachlichkeit und IT ist die Grundlage für erfolgreiche Digitalisierungsmaßnahmen. Schon jetzt wird durch die Anwendung des IT-Lösungsmodells in den dezentralen GPAMs eine einheitliche Methodik verwendet. Entscheidend für den Umsetzungserfolg bei unseren Kunden ist nicht nur das fachliche Wissen eines/r Business Analysten/in, sondern wesentlich das Know-how über die spezifischen Anforderungen und Abläufe des Fachbereichs, für den eine IT-Lösung erstellt wird.

Aus Sicht der Fachbereiche des RBS ist die Rolle des Anforderungsmanagements nicht ausschließlich die Erhebung von Anforderungen, sondern vor allem die Vertretung der Bedarfe des Referats gegenüber der IT. Es ist sozusagen der/die qualifizierte\*r Kund\*in der IT. Mit einer Zentralisierung besteht die Gefahr einer Bildung von Doppelstrukturen in Fachbereichen.

Es wird von „Koordinierung von fachseitigen Tests“ gesprochen, gemeint ist aber wohl neben der Koordinierung auch die Testfallerstellung und Testdurchführung. Diese Teilschritte im IT-Lösungsprozess sind aufgrund der fachlichen Nähe zu Strukturen, Abläufen und Besonderheiten des Fachbereichs durch ein dezentrales AM effektiv und effizient durchzuführen. Wenn aber nur die Koordinierung der fachlichen Tests gemeint ist, würde mit dem Kundencenter als Testkoordinator eine zusätzliche Instanz geschaffen, die für den Prozess Erfolg kontraproduktiv ist.

### **Geschäftsprozessmanagement**

Die Themen Geschäftsprozessmanagement und Anforderungsmanagement sind eng durch die Rolle der Facharchitekt\*innen im RBS miteinander verbunden. Aufgabe der Facharchitekt\*innen ist es, sich um eine ganzheitliche fachliche Bebauung des jeweiligen Referats zu kümmern, d.h. eine durchgängige, stimmige und zukunftsorientierte Unternehmensarchitektur für das Referat zu entwickeln. Die Facharchitekt\*innen haben den übergreifenden Blick auf das Geschäftsprozessmanagement, die nötige passgenaue IT-Unterstützung der Prozesse durch das Anforderungsmanagement und die Realisierung referats- und stadtwweiter Synergieeffekte. Die Fachbereiche schätzen das enorme fachliche, methodische und organisatorische Wissen, das regelmäßig Innovationsimpulse setzt sowie bei strategischen Planungen, aber auch bei schnell benötigten Lösungen hilft.

Es muss sichergestellt sein, dass die ganzheitliche fachliche Bebauung des jeweiligen Referates nicht aus dem Blick gerät.

### **IT-Sicherheit**

Die vorgebrachte Argumentation ist nachvollziehbar. Eine Zentralisierung kann Erleichterungen bei der Personalbemessung und der Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Organisation dienen. Darüber hinaus sprechen die Bündelung von Kompetenzen und der

Abbau von unterschiedlichen Zuständigkeiten dafür. Wird allerdings das Fachpersonal zentralisiert, muss zwangsläufig auch die Verantwortung aus dem Fachreferat mit ins RIT übergehen.

### **Fachliche Dienste**

Auch im Bereich Fachliche Dienste sind die Argumente einer Zentralisierung nachvollziehbar, hier können Synergien bei einer zentralen Stelle, die mit den Einheiten vor Ort in engem Kontakt steht, gehoben werden.

Diese Neuausrichtung müsste in Anbetracht des unmittelbar bevorstehenden Rollouts von CoSys im RBS umgehend berücksichtigt werden, um eine ressourcenschonende Umsetzung zu gewährleisten.

### **Fazit**

Im Fazit sieht das RBS durch den vorgelegten Entwurf die Vorteile für die geplante Zentralisierung nicht dargestellt, vor allem wird die Wirkung auf das RBS (wie auch auf die anderen Referate) nicht erläutert. Z.B.: Könnte ein zentral geführtes Projekt- und Anforderungsmanagement kunden- und damit referatsbezogen organisiert sein und damit die Vorteile von Zentralisierung und dezentraler Organisation vereinen? Das RBS steht einer weiteren Zentralisierung der IT-Zuständigkeiten ergebnisoffen gegenüber, erwartet jedoch vor Einbringung der diesbezüglichen Grundsatzentscheidung eine konstruktive Auseinandersetzung mit den vorgetragenen Argumenten und eine entsprechende Berücksichtigung mit Lösungsvorschlägen in der Beschlussvorlage, die dem Stadtrat zur Entscheidung vorgelegt wird.

Mit freundlichen Grüßen

  
Stadtschulrat

## WG: Beschlussabstimmung - Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997 - Rückmeldung REV

### ITM Beschlusswesen

Fr 26.03.2021 11:11

An:ITM Beschlusswesen <itm.beschlusswesen@muenchen.de>;

**Von:** mailbox-gl.revisionsamt

**Gesendet:** Freitag, 26. März 2021 11:10

**An:** ITM Beschlusswesen; beschlusse.rit

**Cc:** mailbox-gl.revisionsamt

**Betreff:** AW: Beschlussabstimmung - Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997 - Rückmeldung REV

Sehr geehrte Kolleg\*innen,

das Revisionsamt erhebt keine Einwände gegen den Beschlussentwurf.

Für die konkrete und revisionsspezifische Ausgestaltung des Leistungsschnitts 2.0 vor Ort, die Anforderungen an den Datenschutz, die Datensicherheit und die IT-Sicherheit im Rahmen der Revisionstätigkeit erfolgt, wie vom Projekt angekündigt, eine zeitnahe Abstimmung und einvernehmliche Regelung im Rahmen des Umsetzungsprojekts.

Mit freundlichen Grüßen

Landeshauptstadt München

Revisionsamt

Geschäftsleitung

Hanauer Str. 1

80992 München

Telefon: (089) 233 282 51

Telefax (089) 233 989 282 51

E-Mail:

Bitte denken Sie an die Umwelt, bevor Sie diese E-Mail ausdrucken. Pro Blatt sparen Sie durchschnittlich 15gr Holz, 260ml Wasser, 0,05kWH Strom und 5gr CO2.

<http://www.muenchen.de>

Elektronische Kommunikation mit der Landeshauptstadt München

<http://www.muenchen.de/ekomm>

Datum: 25.03.2021

Telefon: 0 233- [REDACTED]

Telefax: 0 233- [REDACTED]

[REDACTED]  
gl-gpam.gsr@muenchen.de

**Gesundheitsreferat**

Geschäftsleitung

Geschäftsprozess- u.

Anforderungsmanagement

GSR-GL-GPAM

**Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen**  
**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997**  
**Stellungnahme des Referats für Klima- und Umweltschutz**

**IT-Referat**

Das Referat für Klima- und Umweltschutz (RKU) nimmt zur o.g. Beschlussvorlage wie folgt Stellung. Eine Mitzeichnung erfolgt nur unter der Maßgabe, dass die Stellungnahme dem Beschlussentwurf angehängt wird:

Aus Sicht des RKU hat die Zentralisierung von IT-Aufgaben bisher nicht ausschließlich positive Effekte auf die Kundenzufriedenheit gehabt. Aktuell erleben wir gerade in der Zusammenarbeit mit zentralisiertem Servicedesk und Arbeitsplatzdiensten deutliche Verzögerungen und Schwierigkeiten (z. B. schlechte Erreichbarkeit, für Anwender\*innen schlecht verständliche Aufträge in ServiceNow, falsche Zuordnung von Tickets, etc.). Zudem sind zwar Aufgaben und personelle Ressourcen vom damaligen RGU in das IT-Referat übergegangen, in der Praxis werden dann aber häufig Einzelaufgaben „zurückdelegiert“, obwohl die dezentralen Ressourcen und auch die Finanzmittel dafür nicht mehr vorhanden sind. Besonders deutlich wird dies in den Projekten und Teilprojekten von neoIT, die immer wieder Aufgaben vom Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement (GPAM) des Referates erwarten, die laut Leistungsschnitt beim IT-Referat bzw. it@M liegen. Dies zeigt, dass die Veränderungen, die der „Leistungsschnitt 1.0“ von neoIT beinhaltet, von der aufnehmenden Organisation noch nicht erfolgreich etabliert wurden. Dass nun bereits der nächste Schritt der Zentralisierung erfolgen soll, überfordert sowohl die Organisation als auch die Mitarbeiter\*innen, die seit vielen Jahren Energie in immer neue Veränderungen in der IT stecken. Die nicht abgeschlossene Veränderung wird auch in der Beschlussvorlage thematisiert. Die Lösung ist aber nicht eine neue Veränderung, sondern Stabilität. Auch ein begleitendes Veränderungsmanagement kann diese Defizite nicht heilen.

Ein Grundproblem der Zentralisierung ist zudem, dass dann die Gefahr einer sinkenden Identifikation der IT-Mitarbeiter\*innen mit dem fachlichen Ergebnis und dem eigentlichen Ziel besteht. Zudem begünstigt die Zentralisierung eine Homogenisierung der Aufgaben, was zu wenig Abwechslung in der persönlichen Tätigkeit führt. Schließlich sinkt dann der Einfluss der Fachreferate auf die durchgeführten IT-Projekte und die Priorisierung von IT-Ressourcen noch weiter. Im IT-Referat werden bereits heute zum Teil Lösungen entwickelt, für die es keine fachlichen Probleme gibt. Diese werden dann nachträglich aktiv gesucht. Einer solchen Entwicklung gilt es entgegenzuwirken. Und schließlich wird es auch in Zukunft für immer neue Digitalisierungsthemen Ansprechpartner\*innen in den Referaten brauchen. Wenn aber alle IT-nahen Tätigkeiten und Personen zentralisiert wurden, gibt es solche Ansprechpartner\*innen nicht mehr. Diese müssten dann erneut in den einzelnen Fachbereichen aufgebaut werden, wobei die Ressourcen für die Übernahme dieser zusätzlichen Aufgabe nicht zur Verfügung gestellt werden.

Die im Beschlussentwurf genannten VZÄ im RKU (dargestellt als RGU) können wir nicht nachvollziehen, zudem läuft parallel im Projekt KLUG die Aufteilung der Mitarbeiter\*innen des GPAM auf Gesundheitsreferat und Referat für Klima- und Umweltschutz. Zudem sind beim

GPAM des RKU aktuell auch Sonderrollen (z. B. Geodatenkoordination) angesiedelt, die einer gesonderten Betrachtung bedürfen.

Die Soll-Konzeption ist insgesamt oberflächlich und wenig detailliert dargestellt, zudem fehlt die konkrete Darstellung des Nutzens der vorgeschlagenen Maßnahmen.

Aus Sicht des RKU ist es nicht sinnvoll, das Projektmanagement vom Anforderungsmanagement zu trennen. Projektleiter\*innen brauchen gute Kenntnisse des fachlichen Gegenstandsbereiches, um sich nicht isoliert mit Projektmanagement-Methodik und Dokumentation zu befassen. Zudem ist es attraktiv für die Mitarbeiter\*innen, wenn sie die Projekte, für die sie die fachlichen Anforderungen erhoben und dadurch ein internes Netzwerk und fachliche Kenntnisse aufgebaut haben, im Anschluss auch aus der Projektmanagement-Perspektive in der Umsetzung begleiten. Die Referate müssen zudem auch weiterhin eigene Ressourcen zur Umsetzung und Begleitung von Projekten haben, da ansonsten eine vollständige Abhängigkeit von Ressourcenzusagen des IT-Referats bzw. des POR bestünde. Absolut kritisch ist die Aussage, dass zwar die Ressourcen und das Knowhow für Projektmanagement abgezogen und zentralisiert werden, die fachlich-inhaltliche Verantwortung für die Projekte aber bei den Referaten bleibt. Das widerspricht dem organisatorischen Grundprinzip der Kongruenz von Kompetenzen, Aufgabe und Verantwortung und ist nicht sachgerecht.

Auch für das Anforderungsmanagement gilt, dass hierfür eine große Nähe zur Fachlichkeit und eine Spezialisierung auf bestimmte Themenfelder ebenso notwendig und hilfreich sind wie ein direkter Kontakt zur Fachdienststelle und auch eine vertrauensvolle, persönliche Beziehung. Die Ansiedlung in einem anderen Referat erschwert diese Zusammenarbeit und erhöht die Anonymität. Das GPAM hat zudem in Teilen auch Aufgaben von Poweruser\*innen und Ansprechpartner\*innen in den Fachbereichen kompensiert, dies scheint nach einer Zentralisierung im IT-Referat eher unwahrscheinlich. Die zentrale Bearbeitung von stadtweiten Anforderungen ist davon unberührt und kann hervorragend vom GPAM des IT-Referats mit Einbindung der Fachreferate als Stakeholder erfolgen, so wie dies auch die GPAMs der anderen Querschnittsreferate praktizieren (POR, SKA).

Ein Grundproblem bei der Zentralisierung des Anforderungsmanagement ist der Verlust der Nähe zum Geschäftsprozessmanagement. Insbesondere die Facharchitekt\*innen haben genau diese Zusammenhänge in der Vergangenheit erfolgreich betrachtet und aufeinander abgestimmt. Somit entsteht hier potenziell eine neue Schnittstelle zwischen Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement.

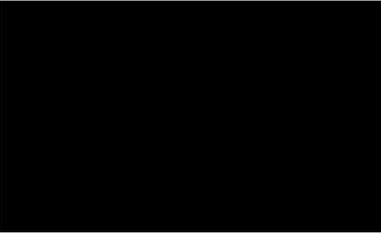
Die Zentralisierung der IT-Sicherheits-Aufgaben ist möglich, allerdings fehlen dann in den Fachreferaten die Kompetenzen zur fachlichen Einschätzung des IT-Sicherheitsbedarfs bei den einzelnen Projekten bzw. Anwendungen. Da auch hier die Verantwortung in den Referaten verbleiben soll, dürfen die Ressourcen nicht abgezogen werden.

Die Zentralisierung der Fachlichen Dienstleistungen erscheint möglich, es muss jedoch immer sichergestellt sein, dass Zulassungen zu Fachverfahren zeitnah und korrekt durchgeführt werden. Die Aufteilung über mehrere Teams könnte jedoch auch heute bereits als Workflow über ServiceNow abgebildet werden, weil ja auch bei it@M in der Regel mehr als ein Team an der Vergabe von Berechtigungen beteiligt ist. Eine Automatisierung möglichst vieler Prozessschritte unterstützen wir, leider unterstützen jedoch noch bei weitem nicht alle

Anwendungen ein solches Vorgehen. Die Koordination fachlicher Tests aus dem IT-Referat halten wir für problematisch, weil die Kenntnis der individuellen Strukturen und Fachlichkeiten und der persönliche Bezug zu den jeweiligen Ansprechpartner\*innen fehlt. Gerade bei den fachlichen Dienstleistungen besteht das Risiko homogener und eintöniger Aufgaben bei einer Zentralisierung.

Das RKU bedauert, dass entgegen der ursprünglichen Ankündigung des IT-Referats im Vorfeld eine Beteiligung der Referate erst mit dieser Stellungnahme erfolgt. Da das Hauptargument für die Veränderung die Kund\*innenzufriedenheit sein soll, wäre es sinnvoll gewesen, eben diese Kund\*innen einzubinden. Denn IT und Digitalisierung sind kein Selbstzweck, sondern unterstützen fachliche Strategien und Geschäftsprozesse. Eine echte Beteiligung hätte dem Anspruch an Zusammenarbeit und Wertschätzung entsprochen, der in den Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit der Landeshauptstadt München formuliert ist.

Die jetzt gewählte Vorgehensweise und einige Formulierungen zum Status quo lassen die Wertschätzung und Anerkennung für die Mitarbeiter\*innen im Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement der Referate vermissen. Dies beeinflusst die Grundlage für eine konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit im weiteren Fortgang der Veränderung negativ.

  
  
berufsmäßige Stadträtin

Datum: 29.03.2021

Telefon: 0 233- [REDACTED]

Telefax: 0 233- [REDACTED]

**Stadtkämmerei**

Geschäftsleitung - GL3

SKA-GL3

**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997 – Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen  
Stellungnahme der Stadtkämmerei**

**An das IT-Referat**

Sehr geehrte Damen und Herren,

die von Ihnen am 18.03.2021 zugeleitete Beschlussvorlage zur Neuordnung der Zuständigkeiten in der IT ist aus Sicht der Stadtkämmerei in wesentlichen Teilen nicht nachvollziehbar. Auch die Informationsveranstaltung, die dazu vom Projekt Neo-IT am 24.03.2021 stattgefunden hat, hat nicht für Klarheit gesorgt.

Die Beschlussvorlage sieht eine erneute Umorganisation in der IT im Rahmen des Projekts Neo-IT vor. Die Beschlussvorlage stellt allerdings **keinen konkreten Nutzen** und **keine erwarteten Wirkungen** dieser Maßnahme dar. Damit ist es nicht möglich, zu einem späteren Zeitpunkt festzustellen, ob die Umorganisationsmaßnahme die gewünschten Effekte erzielt hat. Demgegenüber **entstehen Aufwände** in der IT und in den Fachbereichen durch die Umorganisation an sich und dadurch, dass sich im Nachgang die Abläufe und Kommunikationswege einspielen müssen. Aufgrund der derzeit knappen Ressourcenlage **entstehen** dadurch **hohe Risiken** für wichtige Digitalisierungsprojekte in der Stadtkämmerei, wie beispielsweise digital/4finance, e-Akte und Inputmanagement. Daher ist die Entscheidungsvorlage aus Sicht der Stadtkämmerei nicht entscheidungsreif. Die Stadtkämmerei kann keine Zustimmung erteilen.

Darüber hinaus ist die Vorlage in der Darstellung widersprüchlich und unvollständig. Die Stadtkämmerei bittet hier um Klarstellung und Ergänzung folgender Punkte:

**fehlendes Zielbild**

Die GPAMs sind für alle Digitalisierungsmaßnahmen die Schnittstelle zwischen der IT und den Fachbereichen. Die Beschlussvorlage sieht vor, diese Schnittstelle näher an die IT zu bringen und Kompetenzen zu bündeln. Um erfolgreich Digitalisierungsmaßnahmen umzusetzen, ist ein reibungsloses Zusammenspiel zwischen der IT, den Organisationsbereichen und den Fachbereichen erforderlich. Beispielsweise erfordert der Einsatz von Standardsoftware die Anpassung und stadtweite Vereinheitlichung von Prozessen. Umgekehrt gibt es aber immer wieder fachliche Anforderungen (insbesondere auch des Gesetzgebers) an die Prozesse, welche dann softwaretechnisch umgesetzt werden müssen. Hier ist ein Ausräumen der teils widersprüchlichen Interessen erforderlich.

In der aktuellen Situation gibt es hier ganz klar Verbesserungsbedarfe. Die Schnittstellen zwischen den Bereichen und die Kompetenzverteilung sind unvollständig definiert und auch die Qualitätssicherung sollte deutlich intensiviert werden. Die alleinige Maßnahme der Übernahme des Anforderungs-, Projekt- und Testmanagements in das RIT/POR löst die Defizite nicht auf.

Im Gegenteil - bislang sind die GPAMs Single Point of Contact für Änderungen in der IT. Dies würde mit der geplanten Umorganisation wegfallen und es müssten neue Strukturen für die

Zusammenarbeit der IT mit den Fachreferaten aufgebaut werden. Es handelt sich daher nicht um Doppelstrukturen, sondern um eine wichtige Bündelungsfunktion in einer so großen und komplexen Organisation wie bei der Landeshauptstadt München.

Damit sich der Aufwand einer erneuten Umorganisation lohnt, ist als Grundlage ein Zielbild erforderlich, aus dem die Rollen und Kompetenzen der beteiligten Bereiche RIT, POR und Fachreferate hervorgehen und die Schnittstellen nachvollziehbar dargestellt sind. Wir bitten, das Zielbild in der Vorlage darzustellen.

### **Widersprüchliche Darstellung des Umgangs mit dem Projektmanagement**

Das IT-Projektmanagement soll beim RIT, das organisatorische Projektmanagement beim POR gebündelt werden. Darüber hinaus soll es in den Referaten für fachliche oder Strategieprojekte ohne Organisations- oder IT-Bezug eigene Projektleitungen geben. Von einer Bündelung kann durch diese Regelung keine Rede sein.

Außerdem haben Digitalisierungsprojekte immer einen starken Organisationsbezug. Insbesondere müssen Prozesse angepasst werden, aber auch die Aufbauorganisation und die Personalkapazitäten müssen angepasst werden. Dass diese Projekte nach einem einheitlichen Standard durch einheitlich zertifizierte Projektleitungen durchgeführt werden sollen, ist zu begrüßen. Dadurch kann die Bearbeitungsdauer von Projekten erhöht und die Aufwände reduziert werden. Mit der vorgeschlagenen Maßnahme lässt sich dieses Ziel nicht erreichen. Die Stadtkämmerei bittet darum, eine nachvollziehbare und schlüssige Gesamtkonzeption für das Projektmanagement zu erstellen. Der Vorschlag in der Beschlussvorlage stellt keine zentrale Bündelung dar sondern lediglich den Aufbau von Doppelstrukturen an anderer Stelle und wird deshalb von der Stadtkämmerei abgelehnt.

### **Geschäftsprozessmanagement als wesentlicher Erfolgsfaktor für Digitalisierung wird separat betrachtet**

Ein gut funktionierendes Geschäftsprozessmanagement ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Digitalisierungsprojekte. Es liefert klare Rollen und Verantwortlichkeiten sowie eine aussagekräftige Dokumentation der Prozesse. Ausgerechnet dieses wichtige Element soll separat im Projekt NeoHR betrachtet werden. Damit das Zusammenspiel der verschiedenen Professionen nach der erneuten Umorganisation gut funktioniert, muss das Geschäftsprozessmanagement mit betrachtet werden. Die Stadtkämmerei bittet, das Thema in eine Gesamtbetrachtung aufzunehmen und im Zielbild (siehe oben) zu berücksichtigen.

### **Anforderungsmanagement erfordert fachliches und IT-Anwendungs-Know-How**

Die Vorlage stellt dar, dass die Bündelung des Anforderungsmanagements sinnvoll ist, weil hier die gleiche Methodik angewendet wird. Fachliches Know-How sei erlernbar. Aus Sicht der Stadtkämmerei ist das fachliche Know-How, die Kenntnisse über die Prozesse und Abläufe in den Fachbereichen und die Kenntnisse der eingesetzten IT-Anwendungen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Digitalisierung. Hier kommen alle benötigten Professionen zusammen. Das methodische Know-How kann erlernt und nach den Vorgaben des RIT umgesetzt werden. Wenn seitens des RIT Qualitätssicherungsmaßnahmen eingeführt würden (z.B. audits) könnte sowohl die Bündelung der Professionen als auch die Qualitätssteigerung im Anforderungsmanagement erreicht werden – ohne den Aufwand und die Risiken einer Umorganisation.

Auch das Thema ‚referatsübergreifendes Anforderungsmanagement‘ für alle SAP-Anwendungen betrifft im Kern die Aufgabenverteilung und Verantwortungsverteilung in der gesamten Stadtverwaltung. Hier gibt es referatsübergreifende fachliche Schnittstellen, für die derzeit im Rahmen der Einführung des Geschäftsprozessmanagements Lösungen erarbeitet

werden.

Darüber hinaus ist durch die enge organisatorische Verbindung des Anforderungsmanagements und der Fachbereiche auch eine engere Verbindung zu den Bürger\*innen gegeben, die ja die digitalen Leistungen in Anspruch nehmen. Das ist eine wichtige Voraussetzung, um die Erwartungshaltung der Bürger\*innen an die Digitalisierung zu erfüllen.

Die Stadtkämmerei bittet daher, von der geplanten Maßnahme abzusehen und stattdessen ein vollständiges Zielszenario (siehe oben) zu entwickeln, welches allen Anforderungen und nicht nur den Anforderungen aus der IT gerecht wird.

Gleiches gilt auch für das fachliche Testmanagement.

### **Bei der IT-Sicherheit ist kein Handlungsbedarf erkennbar**

In Bezug auf die städtische IT-Sicherheit wird hier die Zusammenführung der dezentralen IT-Sicherheitsbereiche unter dem Dach des stadtweiten Informationssicherheitsmanagements (ISM) im RIT, mit dem Ziel einer einheitlichen und zielgerichteten Umsetzung der stadtweiten IT-Sicherheitsrichtlinien, vorgeschlagen. Diese Ziele werden schon heute gelebt und sind im Regelwerk IT-Sicherheit sowie dem IT-Prozessmodell IT fest verankert und beschrieben. Das ISM im RIT wirkt dabei konzeptionell und setzt stadtweite Standards/Vorgaben, welche durch die IT-Sicherheitsbeauftragten in den Referaten vor Ort operativ umgesetzt werden. Somit handelt es sich nicht um eine Doppelstruktur in der IT-Security, die es abzubauen gilt. In der Stadtkämmerei wurde die Fachberatung Antikorruption, Datenschutz, Innenrevision und IT-Sicherheit im Team Compliance gebündelt. Durch diese Bündelung - insbesondere der Fachberatung IT-Sicherheit und Datenschutz - im SKA-BdR-Team Compliance ergeben sich schon heute Synergieeffekte in der Bearbeitung aktueller Themen oder in Projekten. Grundsätzlich sind auch nach den vorgeschlagenen organisatorischen Änderungen bereits bestehende und gelebte Schnittstellen zum Management der Referate, den Fachbereichen sowie IT-Einheiten weiterhin zu bedienen. Auch zukünftig ist es für ein hohes Sicherheitsniveau essentiell, dass eine zentralisierte IT-Sicherheit nicht die Bindung zu den Fachbereichen in den Referaten verliert. Inwiefern der vorliegende Beschlussentwurf hier eine Verbesserung herbei führt, ist nicht klar ersichtlich und bedarf einer weiteren Konkretisierung.

### **Servicedesk derzeit kein positives Beispiel**

Als positives Beispiel wird der qualifizierte Servicedesk angeführt. Gerade dort hat die Zentralisierung aber zu einer spürbaren Verschlechterung sowohl bei der Erreichbarkeit, als auch bei der Bearbeitungsdauer von Tickets geführt. Die GPAMs haben als Brückenkopf in die Referate immer wieder daran mitgewirkt, den laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten. Dies betraf einerseits die Kommunikation ins Referat, andererseits auch die Organisation von Aufgaben, die originär beim Servicedesk oder dem Bereit IBS bei [it@M](#) lagen.

Vielmehr bestehen nachdem die noch relativ überschaubaren Prozesse des Servicedesk auch nach einer längeren Einschwingphase nicht gut funktionieren, Anlass zur Befürchtung, dass bei der nunmehr 3. Reorganisation in Folge die nun betroffenen deutlich komplexeren referatsübergreifenden Prozesse einer noch deutlich längerer Einschwingphase bedürfen, während der wichtige IT-Projekte sich um weitere Jahre verzögern werden.

### **Sonderfall Programm digital/4finance**

Auch aus Sicht d4f kann der Argumentation nicht gefolgt werden. Beim Anforderungsmanagement steht nicht die Methodik sondern die Fachlichkeit im Vordergrund wie auch beim Leistungsschnitt 1 festgestellt, weshalb der Bereich Anforderungsmanagement bei den Referaten verblieb.

Insbesondere im Kontext Rechnungswesen (als Hauptanwendungsbereich SAP) sind die fachlichen Grundlagen/ Kenntnisse elementar und nicht wie beschrieben „erlernbar“. Dies zeigt sich auch im aktuellen Programm. Eine enge Verzahnung des Anforderungsmanagements (vertreten durch Fachanalysten und Facharchitekten) und Geschäftsprozessmanagements MKRw zum Programm digital/4finance ist elementar. Ein unbedarftes Hinterfragen bedeutet im Kontext MKRw das Erfordernis umfangreichen Inputs um wenigstens ein Grundverständnis zu erreichen.

Aus Sicht SKA-RL-PMO ist das Vorgehen für das Rechnungswesen zu prüfen.

Es ist zu berücksichtigen und darzulegen wie die Einbindung der für das Programm vorgesehenen Facharchitekten und Fachanalysten aussehen und umgesetzt werden kann. Zudem sind Aussagen erforderlich wie bei explizit für Programme, wie z.B. digital/4finance, geschaffenen Stellen für Fachanalysten und Facharchitekten umgegangen wird. Diese werden explizit aus dem verantwortlichen Fachreferat heraus geschaffen um die o.a.g Notwendigkeiten einer intensiven fachlichen Einarbeitung und engen Kommunikation mit den Prozesseignern zu gewährleisten.

Diese Aussagen gelten ebenso für das Geschäftsprozessmanagement.

Aus haushalterischer Sicht werden grundsätzlich keine Einwände erhoben. Vor dem Hintergrund der bis 31.12.2022 abzuschließenden Zentralisierung bitten wir die damit verbundene Umsetzung in den Teilhaushalten ggf. bereits zum Haushaltsplan 2022 / Nachtragshaushaltsplan 2022 frühzeitig mit der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat abzustimmen.

Wir weisen jedoch darauf hin, dass durch ein Umorganisationsprojekt mit zweifelhaftem Nutzen Kosten generiert und Ressourcen gebunden werden, die für wichtige Digitalisierungsprojekte nicht zur Verfügung stehen. Damit kann der klar erkennbare, in der derzeitigen Finanzkrise äußerst wichtige wirtschaftliche Nutzen dieser Projekte nicht nur eingeschränkt oder um Jahre verzögert generiert werden.

Mit freundlichen Grüßen,



Datum:

Telefon:

Telefax:

**Sozialreferat**

Sozialreferentin

S-GL-GPAM/GPM-AM

## **Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen**

**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997**

**Beschluss des IT-Ausschusses vom 19.05.2021 (VB)**

Öffentliche Sitzung

**An das IT-Referat, RIT-L**

Sehr geehrter Herr Bönig,

mit der Beschlussvorlage greift das RIT den Antrag Nr. 20-26 / A 00642 SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa Liste vom 11.11.2020 „Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden - Zuständigkeiten klar zuordnen“ auf. Es legt dar, wo nach Ansicht des IT-Referats Doppelstrukturen vorhanden sind, skizziert einen Leistungsschnitt 2.0 und möchte zusammen mit dem Personal- und Organisationsreferat dazu beauftragt werden, diesen im Rahmen des Programms neoIT auszugestalten und bis 31.12.2022 umzusetzen. Dabei sollen die Kapazitäten der Bereiche Anforderungsmanagement (AM), Fachliche Dienste (FD) und IT-Sicherheit (IT-SB) beim RIT gebündelt werden. Das Projektmanagement (PM) soll hinsichtlich IT-Projektmanagement und organisatorischem Projektmanagement unterschieden und je nach Ausprägung dem RIT oder dem POR zugeordnet werden.

Die Stellen der GPAM-Leitung, der Facharchitektur, der Steuerungsunterstützung (SU) und des Supplier Managements sollen einer „teilweisen“ Betrachtung unterzogen werden (S.17 Satz 1). Dabei wird nicht dargestellt, was dies für Konsequenzen hat.

Im Rahmen einer Informationsveranstaltung am 24.03.2021 hat sich zusätzlich ergeben, dass im Fall des SOZ auch die bei den Ämtern angesiedelte Fachverfahrensbetreuung (FVB) betrachtet werden soll.

Dem Sozialreferat war der zugrunde liegende Stadtratsantrag bekannt; trotzdem oder vielleicht gerade deshalb sind wir vom Inhalt der Beschlussvorlage und der Vorgehensweise überrascht. Das Sozialreferat wurde ebenso wie andere Fachreferate vom RIT bei der Analyse der Ist-Situation nicht eingebunden. Wir können weder IT-Doppelstrukturen noch unklare Zuständigkeiten erkennen. Die einseitig positive Darstellung des Anwendersupports können wir nicht teilen.

Die wesentlichen Gründe für diese Auffassung werden nachfolgend kurz dargestellt, wobei die Erfahrungen der Ämter und des IT-SB mit eingeflossen sind:

### **1. Projektmanagement:**

Es wird nicht dargestellt, ob und wodurch derzeit Reibungsverluste in der Projektarbeit entstehen. Die IT-Belange werden auch jetzt bereits vom RIT und die fachlichen Anteile eines Vorhabens werden im Referat gesteuert. Beschwerden über eine unzureichende Zusammenarbeit sind dabei bislang nicht aufgetaucht.

In der BV wird betont, dass die fachliche und inhaltliche Verantwortung für die Projekte weiterhin beim Referat verbleiben soll. Es wird nicht dargestellt, wie das Referat diese Verantwortung wahrnehmen soll, wenn hierfür keine Ressourcen mehr vorhanden sind. Dies wider-

spricht dem organisatorischen Grundprinzip, wonach die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einer Organisation ausreichend mit Ressourcen unterfüttert sein müssen, um die gestellten Aufgaben zu erfüllen (AKV-Prinzip).

Das „organisatorische“ Projektmanagement soll beim POR gebündelt werden und die Referate sollen im Zweifelsfall externes Know-How dazu kaufen, obwohl es hierfür, gerade in der aktuellen Situation der Haushaltskonsolidierung, keine finanziellen Ressourcen in den Referaten gibt.

Die Mitarbeiter\*innen des Projektmanagements im Sozialreferat sind als Projektleiter\*innen nach dem IPMA-Standard zertifiziert oder anderweitig äußerst gut qualifiziert, um eine ausreichende Professionalität gewährleisten zu können. Für die Ausübung eines guten und erfolgreichen Projektmanagements ist jedoch auch ein Netzwerk im Fachreferat sowie fachliche und inhaltliche Nähe zur Fachlichkeit von großem Nutzen. Es besteht nun die Gefahr, dass gerade diese Skills mit einer Auslagerung des Projektmanagements verloren gehen. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass diese Skills nicht durch Projektmanagementmethodik ersetzt werden können, sondern Externe einer entsprechenden Einweisung und Begleitung bedürfen. Die dafür erforderlichen Aufwände verbleiben im Referat. Ob eine Bündelung des Projektmanagements an zentraler Stelle diese Aufwände vermeiden bzw. ausgleichen kann, wird nicht dargestellt. Dies müsste aber sicher gestellt werden und das wird zusätzliche Ressourcen benötigen.

## 2. Anforderungsmanagement:

Wie in der BV dargestellt, ist im Anforderungsmanagement neben methodischer Sicherheit auch ein hoher Bezug zur Fachlichkeit erforderlich, um Anforderungen zu verstehen und in die Sprache der IT zu übersetzen. Um dies sicherzustellen, wurde das fachliche Anforderungsmanagement im Rahmen von MIT-KonkreT bei den Fachreferaten belassen und die Rolle der Fachanalyse durch entsprechende Fachkarrierepfade gestärkt.

Die Stellen wurden mit dem in 2018 vollzogenen Leistungsschnitt 1.0 explizit als Non-IT-Stellen definiert. Trotzdem soll das Anforderungsmanagement beim RIT gebündelt und die dadurch entstehende Entfernung von der Fachlichkeit durch „Erlernen“ ausgeglichen werden. Dies wird nicht weiter erläutert und in der Konsequenz ist anzunehmen, dass vorhandene Kenntnisse ungenutzt blieben und sie ggf. mit zusätzlichem Aufwand wieder aufgebaut werden müssten.

Eine organisatorische Trennung von Fachanalyse und Facharchitektur sehen wir äußerst kritisch. Die Facharchitektur ist im SOZ im Anforderungsmanagement integriert. Sie hat die ganzheitliche fachliche Bebauung im Blick und sorgt für ein durchgängiges, stimmiges und zukunftsorientiertes Zusammenspiel der Fachverfahren im SOZ. Insofern hat sie das Referat als Ganzes im Blick und arbeitet in den Projekten eng mit den Fachanalytist\*innen zusammen. Eine Trennung der Bereiche würde zu zusätzlichen Aufwänden führen, Synergieeffekte aus der bisherigen bewährten engen Zusammenarbeit blieben aus.

Ebenso zählt es zu den Aufgaben der Facharchitektur, im Rahmen der Formulierung der Anforderungen an Fachverfahren einen ganzheitlichen Blick auf das Geschäftsprozessmanagement zu haben. Die Tätigkeiten aus dem Bereich des Geschäftsprozessmanagements und des Anforderungsmanagements ergänzen sich und führen durch die ganzheitliche Betrachtung zu erfolgreichen und zukunftsfähigen Lösungen mit entsprechenden Synergieeffekten.

Im SOZ existiert momentan mangels entsprechender Stellen noch kein eigenständiges Geschäftsprozessmanagement.

Sollte allerdings künftig die Facharchitektur in ein zentrales Anforderungsmanagement und ggf. auch in ein zentrales Geschäftsprozessmanagement aufgeteilt werden, würde dieser ganzheitliche Ansatz gefährdet.

Die enge Zusammenarbeit zwischen Fachanalyse und Facharchitektur sollte weiterhin sicher gestellt werden.

In der BV findet nur ein Teil der Aufgabe des Anforderungsmanagements Beachtung.

Die proaktive Beratung der Fachabteilungen zu Vorhabensideen, die Erstellung der referatsinternen Vorhabensplanung sowie die Abstimmung der Vorhabensplanung mit dem RIT werden nicht betrachtet. Es wird daher auch nicht dargestellt, wo und mit welchen Ressourcen diese Aufgaben zukünftig geleistet werden sollen.

### 3. IT-Sicherheit:

Der Entscheidungsvorschlag beinhaltet die Zentralisierung der örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten ohne auf die Organisations- und Regelungsstruktur der städtischen IT-Sicherheit einzugehen.

Diese basiert auf folgenden Säulen:

- Die technische IT-Sicherheit wird durch das RIT betreut.
- Die strategische IT-Sicherheit erarbeitet RIT-I-A4.
- Die örtlichen IT-Sicherheitsbeauftragten sind fachlich der strategischen IT-Sicherheit unterstellt.

Die IT-Sicherheitsvorgaben basieren auf dem Betrieb eines Informationssicherheitsmanagements nach ISO 27001 und beschreiben die jeweiligen Zuständigkeiten ohne Doppelzuständigkeiten. Die sachgerechte Bündelung von Kompetenzen und Nutzung von Synergien ist dadurch bereits gewährleistet.

Wie die Vorlage ausdrücklich betont, liegt die Verantwortung für die fachspezifische Sicherheitseinstufung im Fachreferat und soll dort auch bleiben.

Es wird nicht dargestellt, wie diese Verantwortung zukünftig durch das Referat wahrgenommen werden kann, wenn hierfür keine Strukturen mehr vorhanden sind.

### 4. Fachliche Dienstleistungen:

Die Vorlage ist hinsichtlich der Aufgabenbeschreibung der „Fachlichen Dienstleistungen“ (FD) nicht vollständig. Im Sozialreferat ist FD verantwortlich für die Gestaltung, Optimierung und Evaluierung der Kundenbeziehungen innerhalb des Referats und zum Kundencenter bei it@M. FD unterstützt die Kolleg\*innen des Referates bei der Geltendmachung von IT-Bedarfen gegenüber dem städtischen IT-Dienstleister. FD beantwortet dazu auftretende Fragen, leitet die Erhebung von Anforderungen ein und bereitet die Entscheidungen über die Zuteilung von kontingentierter Hardware (insbesondere Mobilgeräte) vor.

Anwendungen, die in den Betrieb überführt wurden, unterliegen einem stetigen Wandel. Entstehen neue fachliche Anforderungen – etwa aufgrund der Änderung einer Gesetzeslage – muss die betroffene Anwendung entsprechend angepasst werden. FD übernimmt hierfür für ca. 40 Fachverfahren die "Themenverantwortung", die über einen strukturierten Prozess, abhängig vom Fachverfahren und den jeweiligen Gegebenheiten im Fachbereich, Anpassungen federführend steuert oder - insbesondere bei stadtweiten Anwendungen - begleitet.

Diese Tätigkeiten werden keineswegs parallel im Referat und bei it@M ausgeführt. Eine Doppelstruktur ist somit nicht erkennbar.

Insbesondere der Wegfall der Kundenbetreuung, die seit 15.06.2020 insgesamt 435 Themen bearbeitet hat und wöchentlich bis zu 300 Anfragen erhält, würde eine spürbare Lücke im Referat hinterlassen.

Sollten die fachlichen Dienstleistungen – wie in der BV vorgeschlagen – dem RIT zugewiesen werden, müsste für die beschriebenen Aufgaben eine Lösung für das Referat gefunden werden.

#### 5. Fachverfahrensbetreuung:

Auf Grund komplexer Fachverfahren, der Größe des Referates und der Erfordernis die Fachverfahren nicht nur bis ins letzte Detail hinsichtlich Funktionalitäten und „bekannter“ Fehler zu kennen, sondern auch fachliche Parameter zeitnah zu pflegen, wurde für den Betrieb der Fachverfahren im Sozialreferat eine Fachverfahrensbetreuung eingerichtet.

Ihre Aufgaben umfassen (am Beispiel des Fachverfahrens SoJa hier exemplarisch dargestellt) :

- die Störungs- und Auftragsbearbeitung als fachliche Ansprechperson für it@M und Lieferanten
- die Erstellung und -verwaltung von Druckdokumenten, die aus dem Fachverfahren heraus generiert werden
- die Information der Nutzenden (z.B. über Standardvorgaben zur Dateneingabe)
- Schulungen zur Handhabung des Fachverfahrens
- die Betreuung und Anleitung der Power-User
- die Teilnahme an den Fachverfahrensgremien und die enge Kooperation mit GPAM, IT@M sowie den Fachbereichen
- Pflege der Benutzerhandbücher und die Erstellung bzw. Mitarbeit bei Dienstanweisungen rund um den Betrieb des Fachverfahrens
- sowie die Mitwirkung bei der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung des Fachverfahrens

Von der Fachverfahrensbetreuung SoJa haben wir die Rückmeldung erhalten, dass sich die aktuellen Strukturen, insbesondere die Zusammenarbeit mit AM, FD und it@M bewährt haben und die Aufgaben zwischen den Bereichen klar verteilt sind. Doppelstrukturen seien nicht erkennbar. Dies gilt auch für die anderen Fachverfahren des Sozialreferates (z.B. LISSA SGB XII, LISSA-Asyl, WIM, BeZweck, AnaQua, AVMUC und Wohngeld).

#### 6. Darstellung des Anwendersupports in der Praxis:

Die in der BV enthaltene Darstellung des Anwendersupports (Seite 10, Pkt. 1.6) entspricht nicht den Erfahrungen der Fachbereiche. Beispielhaft hierfür ist die folgende Rückmeldung:

„Seit der Einführung von ServiceNow und des qSD haben sich die Liegezeiten von Tickets, bis sie der Fachverfahrensbetreuung zugewiesen werden, wesentlich verlängert. Code-Aufträge (Aufträge, die zur Erstellung oder Löschung von Zugriffen benötigt werden) brauchen z.T. mehrere Wochen, bis sie richtig zugewiesen werden. Diese langen Laufzeiten stören den Betrieb und die Aufgabenerfüllung in den Sozialbürgerhäusern im Einzelfall empfindlich. Aus unserer

Sicht ist es nicht realistisch, das Wissen zu den vielen verschiedenen Fachverfahren bei der großen Anzahl von Mitarbeitenden so verlässlich und in der notwendigen Tiefe zu verankern, wie es vor Ort in den Referaten benötigt wird. Nur durch die Kenntnis der fachlichen Gegebenheiten vor Ort und der speziellen Fachanwendungen in der Praxis können Probleme zielgerichtet und rasch gelöst werden.“

Insgesamt wird aus Sicht des Sozialreferates mit dem vorliegenden Beschlussentwurf einer erforderlichen objektiven Betrachtung und Analyse der betroffenen Prozesse vorgegriffen. Sich erst daraus ergebende Optimierungsmöglichkeiten werden vorschnell einzig dem Argument des Vorteils einer zentralen Bündelung von Kapazitäten untergeordnet.

Aus den dargelegten Gründen zeichnet das Sozialreferat die Beschlussvorlage in dieser Form nicht mit.

Dem Sozialreferat ist dennoch sehr an einer guten Zusammenarbeit mit dem RIT gelegen; wir schlagen daher eine aktive Mitgestaltung an der Entwicklung und Ausgestaltung einer trag- und zukunftsfähigen Lösung vor, um sicherzustellen, dass die bisherige Aufgabenerfüllung auch für das Sozialreferat gewährleistet bleibt.

Mit freundlichen Grüßen



## WG: Beschlussabstimmung - Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden - Zuständigkeiten klar zuordnen Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997

### ITM Beschlusswesen

Mi 31.03.2021 10:22

An:ITM Beschlusswesen <itm.beschlusswesen@muenchen.de>;

**Von:**  
**Gesendet:** Mittwoch, 31. März 2021 10:17  
**An:** beschlusse.rit  
**Cc:** ITM Beschlusswesen  
**Betreff:** Beschlussabstimmung - Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden - Zuständigkeiten klar zuordnen Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Stadtgüter München sind mit Beschlussentwurf „Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997“ einverstanden.  
Wir melden Fehlanzeige!

--

Mit besten Grüßen

--

Landeshauptstadt München  
Kommunalreferat  
Stadtgüter München  
2. Werkleiter  
Freisinger Landstraße 153  
80939 München

Telefon: +49 89 324686-13  
Fax: +49 89 324686-20  
E-Mail pers:  
E-Mail off: [sgm.kom@muenchen.de](mailto:sgm.kom@muenchen.de)  
Internet: <http://www.stadtgueter-muenchen.de>

Wichtige Informationen zur elektronischen Kommunikation mit uns:  
<http://www.muenchen.de/ekomm>

Diese Nachricht, inklusive möglicher Anhänge,  
enthält vertrauliche Informationen.  
Wurde diese E-Mail irrtümlich an Sie geschickt,  
benachrichtigen Sie uns bitte und löschen Sie  
diese E-Mail komplett von Ihrem System.

Sparen Sie pro Seite ca. 200 ml Wasser, 2 g CO2 und 2 g Holz:  
Drucken Sie daher bitte nur, wenn es wirklich notwendig ist