

„Grobkonzept zur Neuausrichtung der IT der Stadt Bielefeld“



Autor: Partnerschaften Deutschland (PD)

Version: final und freigegeben

Stand: 28.07.2016

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	3
2	Projektauftrag	5
	2.1 Projektziele	5
	2.2 Projektansatz	6
3	Leitlinien zur IT-Neuausrichtung	7
	3.1 Rahmen und Bedeutung der städtischen IT	7
	3.2 IT-Steuerung	8
	3.3 IT-Leistungsangebot und -erbringung	9
4	Grobkonzept	11
	4.1 IT-Steuerung	12
	4.1.1 Verwaltungsvorstand	12
	4.1.2 Übergreifende IT-Steuerung	13
	4.1.3 Dezentrales IT-Management	17
	4.1.4 Abgrenzung der Fachseite	18
	4.1.5 Allokation des IT-Budgets	19
	4.2 IT-Leistungserbringung	21
	4.2.1 Prämissen für die künftige IT-Leistungserbringung	21
	4.2.2 Bündelungs- und Kooperationspotenzial in den IT-Services	23
	4.2.3 Betrachtete Szenarien für die IT-Leistungserbringung	25
	4.2.4 Bewertung und Priorisierung der Szenarien	27
	4.2.5 Detaillierungsbedarf in Bezug auf die IT-Leistungserbringung	31
	4.3 Gesamtbild und Abhängigkeiten in der IT-Organisation	33
5	Weiteres Vorgehen in Richtung Detailkonzept	35

1 Management Summary

Der Verwaltungsvorstand der Stadt Bielefeld (VV) hat Partnerschaften Deutschland (PD) beauftragt, die städtische IT auf Optimierungspotenziale hin zu untersuchen und – auf den Ergebnissen vorheriger interner Projekte und externer Prüfungen aufbauend – Optionen für eine Neuausrichtung der IT zu erarbeiten.

Der **Projektansatz** umfasst drei Projektphasen – 1. Analyse, 2. Zielbild und Optionen und 3. Konzept – und wurde von April bis Juni 2016 durchgeführt. Die Erarbeitung der Ergebnisse erfolgte durch PD in Zusammenarbeit mit einem städtischen Kernteam aus Vertretern verschiedener Ämter und des Personalrates.

Zur Erarbeitung des Zielbildes und möglicher Optionen für die IT-Neuausrichtung wurden auf Basis von Interviews mit dem Oberbürgermeister und allen Beigeordneten **Leitlinien für den Rahmen der IT, die IT-Steuerung und die IT-Leistungserbringung** formuliert. Sie definieren die IT als zentralen Produktionsfaktor und Voraussetzung für moderne öffentliche Dienstleistungen in Zeiten der Konsolidierung. Die Leitlinien verdeutlichen darüber hinaus den Anspruch des VV, eine aktive Rolle in der Steuerung der IT wahrzunehmen, definieren Anforderungen an die IT-Leistungserbringung und Leistungsbeziehungen und beschreiben Prioritäten für mögliche IT-Kooperationen. Diese Leitlinien bilden die strategischen Rahmenvorgaben für das vorliegende Grobkonzept.

Kernelemente des Grobkonzepts sind der Aufbau stadtseitiger Strukturen für eine effektive IT-Steuerung und eine organisatorische Neuausrichtung der IT-Leistungserbringung.

Die **künftige städtische IT-Steuerung** soll drei Ebenen umfassen, welche klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten wahrnehmen:

- VV als strategisches Entscheidungsgremium,
- übergreifende IT-Steuerung unter Leitung eines IT-Beauftragten der Stadt Bielefeld, die den VV strategisch unterstützt und unabhängig berät,
- dezentrales IT-Management als Bündelungsinstanz auf Dezernatsebene.

Ein weiteres Element der künftigen IT-Steuerung ist ein **übergreifendes IT-Budget**, das von der übergreifenden IT-Steuerung verwaltet wird und die Finanzierung von IT-Komponenten umfasst, die nicht dem einzelnen User oder der Organisationseinheit zugerechnet werden können.

Für die **künftige IT-Leistungserbringung** wurden – abgeleitet von den Leitlinien des VV und heutigen Schwächen in den IT-Services – Prämissen als Mindestanforderungen formuliert:

- Vollständige vertragliche Grundlagen,
- eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Risiken,
- höhere Kostentransparenz und Bedarfsgerechtigkeit der IT-Services,
- Verbleib der fachlichen Betreuung von Anwendungen auf Ebene der Ämter und Eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen (EBE),
- funktionale und organisatorische Trennung von IT-Steuerung und -Leistungserbringung und
- gebündelte Erbringung von Basis-IT-Leistungen.

Entsprechend dem Auftrag wurden ergebnisoffen **Szenarien für die künftige IT-Leistungserbringung** erarbeitet und bewertet:

- **Szenario I Eigenerbringung** sieht die vollständige Rückholung der IT-Leistungserbringung zur Stadt und den Aufbau eines städtischen Full-Service-IT-Providers mit eigener städtischer IT-Infrastruktur vor. Die Kooperation mit den SWB wird beendet.

- **Szenario II Städtisches IT-Dienstleistungszentrum (IT-DLZ)** sieht die Gründung eines gemeinsamen IT-Dienstleisters für die Stadt Bielefeld und ihre Beteiligungen als neue, eigenständige Organisation vor. Der Geschäftsbereich Informatik (GB I), der für die Stadt tätige interne IT-Dienstleister der SWB, wird aus dem SWB-Konzern ganz oder teilweise herausgelöst und in das IT-DLZ überführt. Der EBE IBB wird aufgelöst und funktional differenziert überführt, d. h. die Steuerungsaufgaben gehen zur übergreifenden IT-Steuerung der Stadt, die Aufgaben der IT-Leistungserbringung auf das neue IT-DLZ über.
- **Szenario III Optimierter Status quo** sieht ebenfalls die Auflösung der EBE IBB und die funktional differenzierte Überführung der Aufgaben des IBB (hier: der IT-Leistungserbringung in die Kernverwaltung) vor. Die Kooperation mit den SWB wird fortgesetzt und durch Neuaufsetzen der Verträge und Optimierung der kooperativen Leistungserbringung verbessert.
- **Szenario IV Full-Service SWB** sieht eine Ausweitung der Kooperation mit den SWB und die Übertragung der IT-Leistungserbringung von der Stadt auf den GB I der SWB sowie die Auflösung des EBE IBB und funktional differenzierte Überführung der IBB-Aufgaben vor. Die vertraglichen Grundlagen mit den SWB werden neu aufgesetzt.
- **Szenario V Institutionelle Kooperation** sieht eine Kooperation der Stadt Bielefeld mit einem oder mehreren kommunalen Eignern von IT-Dienstleistern vor. Die IT-Dienstleister werden in einen Full-Service-IT-Provider fusioniert, die Stadt wird Anteilseigner. Der IBB geht mit seinen Aufgaben der IT-Leistungserbringung in die neue Organisation über. Die Kooperation mit den SWB wird beendet.
- **Szenario VI Marktlösung** sieht die bedarfsweise Beschaffung von IT-Leistungen für die Stadt „am Markt“ bei externen Dienstleistern im Rahmen von Ausschreibungen sowie die Auflösung des EBE IBB und eine funktional differenzierte Überführung der IBB-Aufgaben in die Kernverwaltung vor. Die Kooperation mit den SWB wird ganz oder teilweise aufgelöst.

Auf Basis einer einheitlichen, kriterienbasierten Bewertung werden die **Szenarien III Optimierter Status quo und V Institutionelle Kooperation priorisiert**. Es wird vorgeschlagen, zunächst das Szenario III Optimierter Status quo anzugehen. Bei Szenario III Optimierter Status quo handelt es sich um ein – angesichts der heute limitierten Steuerungsfähigkeit der Stadt – umsetzbares, risikoarmes Vorgehen. Mit Blick auf den Konzern Stadt ist dieses Szenario ebenso vorteilhaft, da kurzfristig keine Sonderbelastungen auf die SWB durch Wegfall der stadtseitigen Kostenerstattung für die IT-Leistungen zukommen. Szenario V institutionelle Kooperation wird – aufgrund der hohen Umsetzungskomplexität – als Mittelfrist-Szenario eingestuft. Die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen in Form eines gemeinsamen IT-Dienstleisters bietet große Potenziale, ist jedoch abhängig vom Interesse potenzieller Kooperationspartner. Die beiden priorisierten Szenarien sind mit Blick auf eine Weiterentwicklung miteinander kompatibel und können zu einem Entwicklungspfad zusammengesetzt werden. Aufbauend auf dem vorliegenden Grobkonzept ist nach Zustimmung durch die politischen Gremien im Rahmen eines Folgeprojektes ein Detailkonzept als finale Grundlage zur Neuausrichtung der IT-Organisation zu erarbeiten.

2 Projektauftrag

2.1 Projektziele

Der Verwaltungsvorstand der Stadt Bielefeld (VV) hat die Überprüfung und eine bedarfsweise Weiterentwicklung der städtischen IT-Strategie auf seine Agenda gesetzt. Bielefeld hat in 2014 und 2015 zwei Untersuchungen der städtischen IT – durch die Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen (GPA NRW) und eine städtische Arbeitsgruppe – durchgeführt. Diese Projekte haben ergeben, dass Handlungsbedarf in der IT besteht:

- Eine stringente IT-Steuerung wird aufgrund der **dezentralen IT-Organisation und Budgetierung** erschwert;
- Transparenz über **Kostenstrukturen** und steuerungsrelevante Informationen fehlen;
- es besteht vielfach **erheblicher Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand**;
- zwischen Stadt und IT-Dienstleistern werden **IT-Leistungen redundant** erbracht.

Ebenso hat der stadteigene IT-Dienstleister Informatikbetrieb Bielefeld (IBB) in 2014 ein ungeplantes, **hohes negatives Betriebsergebnis** erzielt. Internen Prüfungen zufolge liegen hier u. a. Finanzierungslücken im Geschäftsmodell des IBB, komplexe Abrechnungsmodi zwischen den Dienstleistern und unzureichendes IT-Controlling seitens der Stadt zugrunde.¹

Der VV möchte – auf den Vorergebnissen aufbauend – die städtische IT systematisch optimieren und neu ausrichten. Vor diesem Hintergrund hat der Oberbürgermeister Partnerschaften Deutschland (PD) beauftragt, die städtische IT extern zu untersuchen.

Das Beratungsprojekt verfolgt zwei inhaltliche Schwerpunkte mit folgenden Ergebnissen:

- **Strategische Steuerung der städtischen IT:** Erarbeitung eines IT-Steuerungskonzepts zur Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der IT-Nachfrage, IT-Steuerung und IT-Angebot;
- **Sourcing und Organisation der IT-Leistungserbringung:** Ergebnisoffene Erarbeitung und Bewertung von Optimierungs- und Organisationsvorschlägen für die IT-Leistungserbringung unter Berücksichtigung interner Konsolidierung sowie ÖÖP- und ÖPP-Optionen.

Das Projekt ist der konzeptionelle Ausgangspunkt, um stadtseitig Strukturen und einen Steuerungsrahmen zu schaffen, die dem bestmöglichen Einsatz von IT zur Unterstützung der städtischen Aufgabenwahrnehmung dienen. Das Projekt hat strategischen Charakter und dient der Erstellung eines Grobkonzepts; die Feinplanung und Umsetzung sind nicht Teil des Projektauftrags.

¹ Zwischenbericht an die Bezirksregierung Detmold vom 18.03.2016.

2.2 Projektansatz

Der gewählte Projektansatz umfasst drei Projektphasen und wurde im Zeitraum von April bis Juni 2016 durchgeführt (vgl. Schaubild 1):

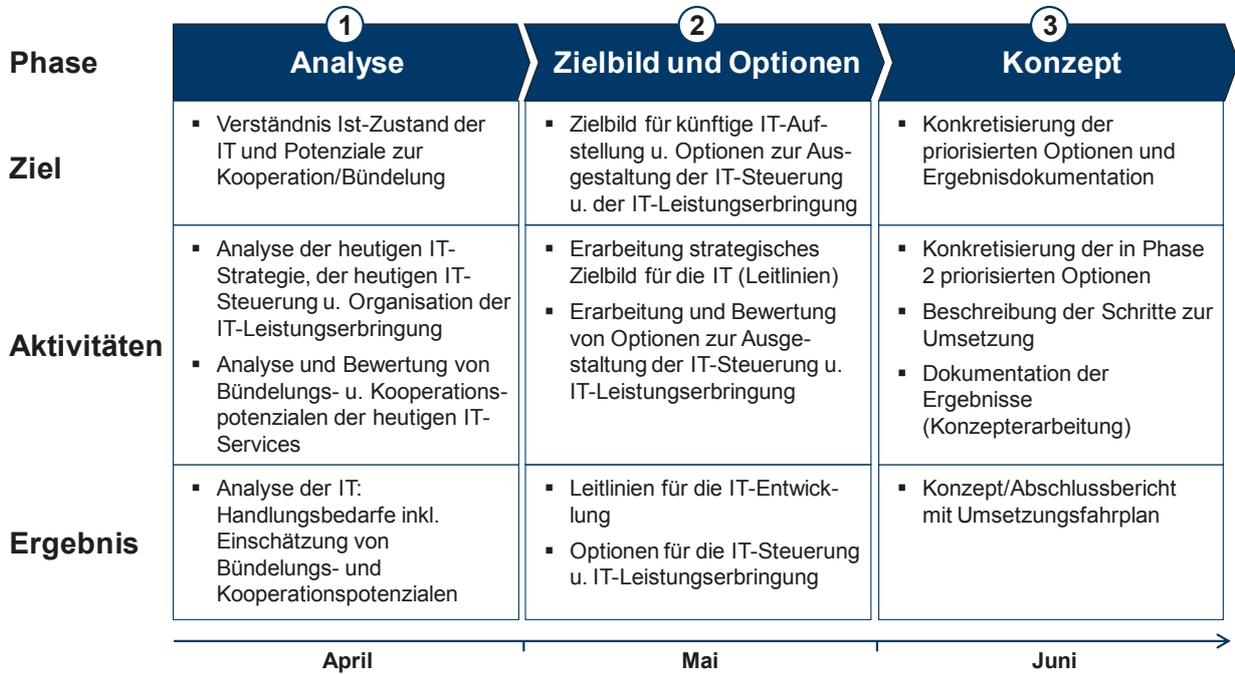


Schaubild 1: Vorgehen im Projekt

Die beiden inhaltlichen Schwerpunkte „Strategische Steuerung der städtischen IT“ und „Sourcing und Organisation der IT-Leistungserbringung“ durchziehen hierbei alle drei Phasen.

Phase 1 Analyse dient dazu, ein umfassendes Verständnis des Ist-Zustands der städtischen IT zu erlangen und Potenziale zur Optimierung zu identifizieren. Dazu wurden u. a. zwölf Interviews mit Vertretern verschiedener Ämter bzw. EBE geführt. **Phase 2 Zielbild und Optionen** hat das Ziel, auf Basis von Leitlinien des VV ein strategisches Zielbild für die Neuausrichtung der IT zu beschreiben und darauf aufbauend Optionen für die IT-Steuerung und die IT-Leistungserbringung zu bewerten. Dazu wurden Interviews mit allen VV-Mitgliedern zum Auftakt von Phase 2 geführt. **Phase 3 Konzept** dient der Konkretisierung der priorisierten Optionen und der Ergebnisdokumentation. Bei dem vorliegenden Dokument handelt es sich um das Grobkonzept als Ergebnis der Phase 3. Das Grobkonzept referenziert auf die Ergebnisse der Phasen 1 Analyse und 2 Zielbild und Optionen. Die Dokumentation der Ergebnisse der Phasen 1 Analyse und 2 Zielbild und Optionen erfolgte in Form von Schaubildern, die Anlage des Grobkonzepts sind.

Das Projekt wurde mit einer dreistufigen Projektorganisation aus Lenkungsausschuss in Form des VV, Projektleitung und einem Kernteam durchgeführt. Jede Ebene wurde jeweils mit Vertretern der Stadt Bielefeld und von PD besetzt. Die Erarbeitung der Ergebnisse erfolgte durch PD in Zusammenarbeit mit dem Kernteam. Die Vorschläge von PD wurden jeweils im Kernteam diskutiert und Empfehlungen formuliert. Die Zwischenergebnisse wurden im Betriebsausschuss Informatik-Betrieb Bielefeld und im Haupt-, Wirtschaftsförderungs- und Beteiligungsausschuss vorgestellt.

3 Leitlinien zur IT-Neuausrichtung

Zur Erarbeitung des Zielbildes und möglicher Optionen für die IT wurden Interviews mit allen VV-Mitgliedern, dem Oberbürgermeister und vier Beigeordneten, geführt und auf dieser Basis Leitlinien formuliert.² Die Leitlinien bilden die strategischen Rahmenvorgaben für das Grobkonzept. Auf Basis der Interviews wurden Leitlinien in drei Bereichen I. „Rahmen und Bedeutung der städtischen IT“, II. „IT-Steuerung“ und III. „IT-Leistungsangebot und -erbringung“ formuliert (vgl. **Schaubild 2**):

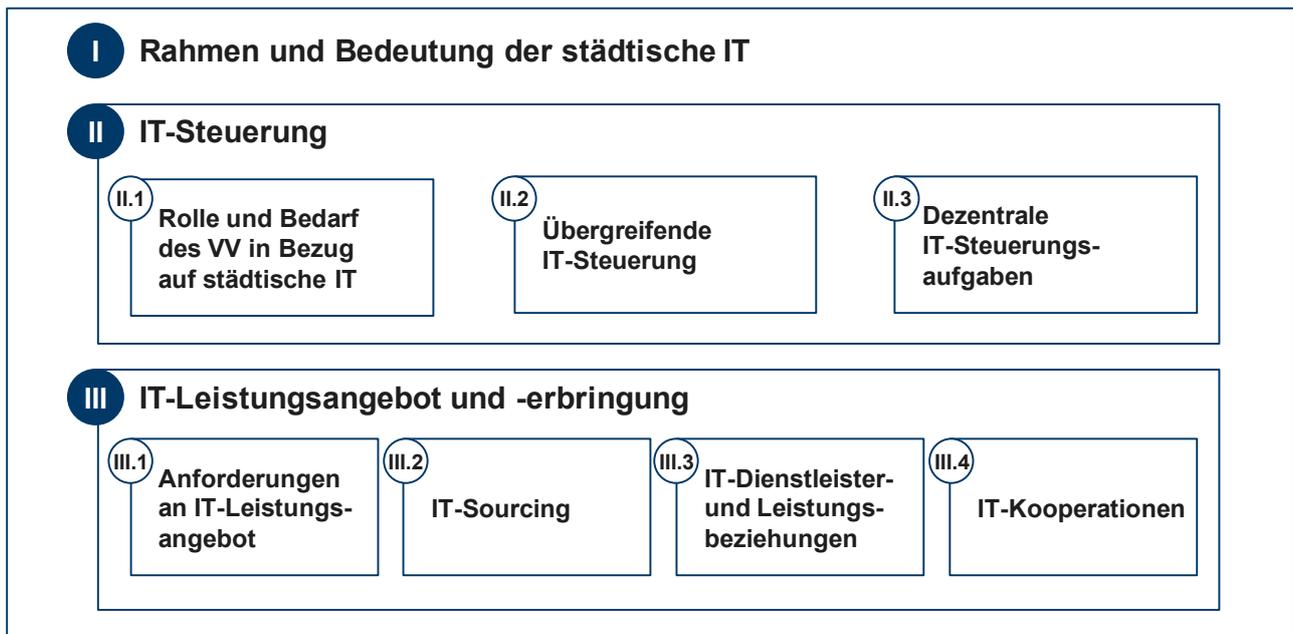


Schaubild 2: Leitlinien des Verwaltungsvorstands

Die Leitlinien werden im Folgenden je Bereich beschrieben.

3.1 Rahmen und Bedeutung der städtischen IT

Der VV hat den strategischen Rahmen und die Bedeutung des IT-Einsatzes für die Stadt Bielefeld – zwecks kontextueller Einordnung des Projekts – beschrieben. Die IT ist zentraler Produktionsfaktor und Voraussetzung moderner Services in Zeiten der Konsolidierung. Die städtische Aufgabenwahrnehmung ist heute ohne den Einsatz von IT nicht mehr denkbar. Der Einsatz von IT stiftet Nutzen für die Stadtverwaltung und ihre Beschäftigten sowie die Bürger und die Wirtschaft in der Interaktion mit der Verwaltung. Leitlinien hinsichtlich Rahmen und Bedeutung der städtischen IT sind insbesondere:

- **Ausbalancieren des Zielkonflikts zwischen Modernisierung und Konsolidierung:** IT hilft, Zielkonflikte im Rahmen der Konsolidierung (Sparen vs. Serviceumfang und -qualität) abzumildern. IT ermöglicht die digitale Transformation der Verwaltung und hilft, den im Rahmen der Haushaltskonsolidierung erfolgten Personalabbau zu kompensieren.

² Die Position des Stadtkämmerers, in dessen Dezernat die IT-Steuerungsstelle und der IBB verortet sind, war zum Zeitpunkt der Interviews nicht besetzt.

- **Moderne Bürger- und Wirtschaftsservices:** IT ermöglicht moderne, digitale Verwaltungsangebote. Durch IT-Einsatz können Zugang, Teilhabe und Barrierefreiheit der städtischen Angebote verbessert werden. Die junge Generation („Digital Natives“) denkt digital und ist das künftige Hauptklientel öffentlicher Dienstleistungen sowie der Maßstab für die Ausgestaltung von Bürger- und Wirtschaftsservices.
- **Effizienter Einsatz von Fachressourcen für wertschöpfende Tätigkeiten:** In Zeiten knapper Fachkräfte können die Kräfte durch Einsatz von IT effektiver genutzt werden. IT reduziert administrative Aufwände und entlastet das Fachpersonal. IT schafft mehr Zeit für „wertschöpfende Tätigkeiten“: die Dienstleistung am Bürger.
- **Ermöglichung flexibler Arbeitsmodelle in der Verwaltung:** IT ermöglicht flexible, den Lebensphasen entsprechende Arbeitsmodelle für die Mitarbeiter der Verwaltung. Dazu gehören z. B. Telearbeit oder mobile Anwendungen.
- **Steuerungs- und Entscheidungsunterstützung für die Verwaltung:** IT schafft die Datenbasis für Entscheidungen in der Stadt und im Konzern Stadt. IT unterstützt die Steuerung und die Entscheidungen der Stadtverwaltung.

Diese herausgehobene Bedeutung der IT für die Stadt Bielefeld ist im Rahmen des Konzepts angemessen zu berücksichtigen, so dass die IT den avisierten Nutzen entfalten kann.

3.2 IT-Steuerung

Der VV hat mit Blick auf die künftige IT-Steuerung drei Kernthemen definiert:

- die Rolle des VV in der IT-Steuerung,
- Organisation und Aufgaben einer übergreifenden IT-Steuerung,
- dezentral wahrzunehmende IT-Steuerungsaufgaben.

Der VV hat den Anspruch, eine aktive Rolle in der Steuerung der IT wahrzunehmen. Er sieht sich als das **strategische Entscheidungsgremium** in der IT, das

- Ziele definiert,
- Entscheidungen von haushälterischer und politischer Relevanz trifft,
- Verantwortlichkeiten definiert,
- IT-Projekte und -Budgets freigibt,
- Entwicklungen in der städtischen IT vorantreibt und Impulse setzt.

Um die angestrebte Rolle wahrnehmen zu können, benötigt der VV strategische Unterstützung durch:

- strategische Kapazitäten („Think Tank“),
- regelmäßigen Input und Beratung,
- Projektmanagement-Kapazitäten,
- technisch-fachliche Übersetzung,
- Entscheidungsvorlagen mit strategischer, ökonomischer und qualitativer Bewertung von Handlungsoptionen sowie klaren, unabhängigen Empfehlungen.

Diese strategische Unterstützung soll durch eine **übergreifende IT-Steuerungsfunktion** erfolgen, die den VV unabhängig und verlässlich berät. Die auf Basis der Leitlinien des VV ausdetaillierten Aufgaben der übergreifenden IT-Steuerung sind Abschnitt 4.1.2.1 zu entnehmen.

In organisatorischer Hinsicht wurden folgende Anforderungen an die übergreifende IT-Steuerung seitens des VV formuliert:

- Eigene organisatorische Einheit,
- Leitung durch IT-Beauftragten unterhalb des VV, der unabhängig von Wahlen ist,
- Ansiedlung beim OB oder beim Kämmerer,
- Ausstattung mit Ressourcen (Budget, Personal, Know-how).

Mit Blick auf **dezentrale IT-Steuerungsausgaben** wurde die Anforderung formuliert, dass das Innovations- und Modernisierungspotenzial in den Fachlichkeiten erhalten bleiben soll. Dezentral muss daher fachliches Prozess-Know-how, die Fähigkeit, fachliche Anforderungen zu formulieren, und ein IT-Grundverständnis („Was kann IT für die Fachaufgabe leisten?“) vorhanden sein. Die auf Basis der Anforderungen des VV ausdetaillierten dezentralen IT-Steuerungsaufgaben sind Abschnitt 4.1.3.1 zu entnehmen.

3.3 IT-Leistungsangebot und -erbringung

Mit Blick auf die künftige IT-Leistungserbringung hat der VV vier Kernthemen definiert:

- Anforderungen an das IT-Leistungsangebot,
- IT-Sourcing,
- IT-Dienstleister- und Leistungsbeziehungen,
- IT-Kooperationen.

Als übergreifende **Anforderungen an das IT-Leistungsangebot** hat der VV folgende Leitlinien formuliert:

- die IT-Leistungen sollen differenziert, flexibel und anforderungsgerecht sein;
- Lücken im Leistungsangebot sind zu schließen;
- das IT-Angebot ist auf die „moderne Arbeitswelt“ auszurichten;
- Zentralisierung und Standardisierung sollten – soweit wie möglich – erfolgen;
- die Leistungsabrechnung sollte transparent, perioden- und verbrauchsgerecht erfolgen;
- redundante Strukturen bei der Aufgabenwahrnehmung der IT-Leistungen sind zu vermeiden.

Mit Blick auf das **Sourcing von IT-Leistungen** wurden folgende Leitlinien formuliert:

- Make-or-Buy-Entscheidungen sollen, v. a. bei Fachanwendungen, ergebnisoffen erfolgen;
- Wettbewerb und Wirtschaftlichkeit sind – auch bei Eigen- oder Inhouse-Erbringung – durch Benchmarks/Preisvergleiche herzustellen;
- Kernapplikationen, die in eigener Verantwortung gemanagt werden, sind zu definieren;
- Standardlösungen sind konsequent einzusetzen.

In Bezug auf die **IT-Dienstleister- und Leistungsbeziehungen** hat der VV folgende allgemeine Leitlinien definiert:

- die IT-Services sind dem Nutzer auf einfachem Wege zugänglich;
- die Serviceorientierung der IT-Dienstleister ist zu erhöhen;
- die Verantwortlichkeiten und Risiken zwischen den IT-Dienstleistern sind eindeutig zu verteilen.

Im Hinblick auf die **Kooperation mit den SWB** wurden zusätzliche, spezifische Anforderungen durch den VV formuliert:

- die Kooperation muss transparent und auf Augenhöhe erfolgen („Partnerschaft“);
- die städtische Interessenwahrnehmung in der Kooperation ist zu stärken;
- die Kooperation sollte kompetenz- und nicht kapazitätsgetrieben sein und nur da erfolgen, wo eine tatsächliche Bedarfsüberschneidung besteht;
- im Falle einer etwaigen Transformation bzw. Beendigung der Kooperation soll diese möglichst konfliktfrei erfolgen. Hierbei sind die Kostenauswirkungen für die SWB zu berücksichtigen.

Auch für **IT-Kooperationen** hat der VV Leitlinien formuliert:

- die Stabilisierung, Konsolidierung und Optimierung der städtischen IT-Strukturen hat Priorität;
- die Erzielung von Wirtschaftlichkeit und Mengeneffekten im Konzern Stadt ist möglich; die Ausweitung der Kooperation im Konzern Stadt kann jedoch nur bei attraktiven Angeboten erfolgen;
- die Stadt ist derzeit kein aktiver Treiber für weitere Kooperationen; Kooperationen mit anderen Kommunen bei Fachanwendungen³ sollen im Bedarfsfall systematisch geprüft werden;
- weitere interkommunale Kooperationen sind als übernächster Schritt zu einer internen Optimierung denkbar.

³ z. B. hinsichtlich Beschaffung von Lizenzen und Application Management.

4 Grobkonzept

Das Grobkonzept basiert auf den Leitlinien des VV, detailliert und ergänzt diese. Das Grobkonzept ist entsprechend den beiden inhaltlichen Schwerpunkten in zwei Abschnitte untergliedert. Im Hinblick auf die organisatorische Anbindung der IT-Steuerung und der IT-Leistungserbringung wurden zum Zeitpunkt der Konzepterstellung keine abschließenden Entscheidungen durch den VV getroffen. Folglich werden an einigen Stellen die Optionen sowie die vom Projektkernteam priorisierten Varianten dargestellt. Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass zwischen den Optionen Abhängigkeiten bestehen, d. h. es sind nicht alle Kombinationen frei miteinander kombinierbar. Daher wird ein Gesamtbild der IT-Organisation gezeichnet, aus dem die Kombinationsmöglichkeiten hervorgehen. Abschließend wird ein Ausblick auf eine mögliche Weiterentwicklung der IT gegeben.

Das Grobkonzept definiert Grundsätze für die IT-Organisation der Stadt Bielefeld. Es ist als Zielbild für die Ausrichtung der IT zu betrachten. Überblick

Die vorgeschlagene IT-Organisation strukturiert sich in drei Funktionsbereiche:

- Fachseite (IT-Nachfrage),
- IT-Steuerung und
- IT-Leistungserbringung (IT-Angebot).

Je Funktionsbereich sind verschiedene Akteure bzw. Rollen vorgesehen. Diese sind zum Überblick im Folgenden mit ihren jeweiligen Kernaufgaben in **Schaubild 3** dargestellt:

		Kernaufgaben (Auszug)						
Fachseite/ IT-Nachfrage	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Dezernat</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">User Amt Anwendungsbetr.</td> <td style="text-align: center;">User EBE Anwendungsbetr.</td> </tr> </table> </td> <td></td> </tr> </table>	Dezernat		<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">User Amt Anwendungsbetr.</td> <td style="text-align: center;">User EBE Anwendungsbetr.</td> </tr> </table>	User Amt Anwendungsbetr.	User EBE Anwendungsbetr.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahrnehmung von Fachaufgaben ▪ Definition fachlicher Anforderungen zur IT-Unterstützung ▪ Fachliche Betreuung von Anwendungen
	Dezernat							
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">User Amt Anwendungsbetr.</td> <td style="text-align: center;">User EBE Anwendungsbetr.</td> </tr> </table>	User Amt Anwendungsbetr.	User EBE Anwendungsbetr.						
User Amt Anwendungsbetr.	User EBE Anwendungsbetr.							
	Dezentrales IT-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation und Priorisierung der IT-Bedarfe je Dezernat ▪ Unterstützung d. Fachseite bei Definition funkt. Anforderungen ▪ Überblick über Anwendungen und Projekte im Dezernat 						
IT-Steuerung	Verwaltungsvorstand	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definition von Verantwortlichkeiten in der IT ▪ IT-strategische Zieldefinition und Entscheidungen ▪ Verantwortung für das gesamtstädtische IT-Projektportfolio 						
	Übergreifende IT-Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung des VV in Bezug auf IT-Strategie ▪ Übergreifende Bündelung und Priorisierung von IT-Bedarfen ▪ Steuerung Projektportfolio; Planung übergreifender IT-Angebote ▪ Vertrags- und Lieferantenmanagement; Kostencontrolling 						
IT-Angebot	IT-Leistungserbringung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrale Erbringung von IT-Services ▪ Technologische Planung und Architekturmanagement ▪ Produktmanagement ▪ Durchführung/Beteiligung an Projekten 						

Schaubild 3: Überblick über die IT-Organisation

Im Folgenden werden die Funktionen, Akteure und Rollen in der künftigen IT-Organisation mitsamt ihren detaillierten Aufgaben beschrieben.

4.1 IT-Steuerung

Der Schwerpunkt bei der Ausgestaltung der IT-Steuerung lag auf Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Organisation, Personal und der Allokation des IT-Budgets. Bei der IT-Steuerung handelt es sich um jenen Funktionsbereich in der IT, der die IT – zur bestmöglichen Unterstützung der Fachaufgabenwahrnehmung – strategisch plant und weiterentwickelt, IT-Bedarfe bündelt und ein bedarfsgerechtes IT-Leistungsportfolio in Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern plant und die IT-Leistungserbringung im Sinne der Verträge steuert. Die IT-Steuerung erbringt keine IT-Leistungen. IT-Steuerung und -Leistungserbringung sollten funktional und organisatorisch voneinander getrennt sein.

IT-Steuerung in der Stadt Bielefeld erfolgt heute gemäß Analyse unzureichend und heterogen. Die IT-Steuerungskapazitäten und -aufgaben verteilen sich heute auf die IT-Steuerungsstelle im Stab des Kämmersers, die dezentralen IT-Koordinatoren und den IBB, der heute ein gemischtes Aufgabenprofil aus Steuerung und Leistungserbringung aufweist. Dem Aufbau einer leistungsfähigen, der Größe der Stadt angemessenen und professionellen IT-Steuerung ist somit die höchste Priorität beizumessen.

Im Ergebnis der Konzeptarbeiten soll die künftige städtische IT-Steuerung drei Akteure und Ebenen umfassen:

- **Verwaltungsvorstand,**
- **übergreifende IT-Steuerung,**
- **dezentrales IT-Management.**

4.1.1 Verwaltungsvorstand

Der VV ist das strategische Entscheidungsgremium der IT. Seine Kernaufgaben in der IT umfassen:

- Definition von Verantwortlichkeiten in der IT,
- IT-strategische Zieldefinition und Entscheidungen,
- Freigabe von übergreifenden IT-Projekten und -Budgets (städt. IT-Projektportfolio),
- höchste Eskalationsinstanz in IT-Fragen.

Der VV wird bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben von der übergreifenden IT-Steuerung als sein strategischer Berater unterstützt.

Der VV verfügt über die Kompetenz, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der IT zu definieren. Diese werden in Form einer Organisationsverfügung des Oberbürgermeisters dokumentiert und implementiert.

Der VV beschließt städtische IT-Strategien auf Vorarbeit der übergreifenden IT-Steuerung. Der VV sollte dabei durch regelmäßige Information der übergreifenden IT-Steuerung und Entscheidungsvorlagen in den Prozess der Strategieerarbeitung eingebunden werden.

Der VV wird im regelmäßigen Turnus zu Status und aktuellen Fragen der IT von der übergreifenden IT-Steuerung informiert. Dazu gehört insbesondere eine jährliche Budget- und Projektportfolioplanung sowie ein regelmäßiger Statusbericht zum Stand der übergreifenden IT-Projekte in der Stadt. Der VV entscheidet hierbei auf Basis von Kriterien über die Verwendung des übergreifenden IT-Projektbudgets (vgl. 4.1.5 Allokation des IT-Budgets). Ebenso sollte der VV zu relevanten Entwicklungen in der kommunalen IT informiert sowie zu Potenzialen der IT und Digitalisierung für die Stadt regelmäßig, mindestens jedoch halbjährlich, beraten werden.

Der VV fungiert zudem als höchste Eskalationsinstanz in IT-Fragen, z. B. bei schwerwiegenden Leistungsstörungen und Vertragsstreitigkeiten mit Dienstleistern sowie bei Kompetenzfragen in Bezug auf die IT zwischen den Organisationseinheiten der Stadt, die zuvor von der übergreifenden IT-Steuerung nicht aufgelöst werden konnten.

4.1.2 Übergreifende IT-Steuerung

4.1.2.1 Aufgaben

Die Aufgaben der übergreifenden IT-Steuerungsfunktion können grob in die zwei Aufgabenbereiche strategische und operative IT-Steuerung untergliedert werden.

Der Bereich **strategische IT-Steuerung** umfasst folgende Aufgaben:

- Strategische Beratung und regelmäßiger Input für VV (z. B. Empfehlungen für Standards, Sourcing-Fragen, Entwicklungen in der IT),
- Entwurf, Kontrolle und Fortschreibung einer städtischen IT-Strategie,
- Bündelung und Priorisierung von IT-Bedarfen („Clearing-Stelle“) an der Schnittstelle zum dezentralen IT-Management,
- Beratung von Ämtern bei IT-Beschaffung und -Bedarfen in Zusammenarbeit mit dem dezentralen IT-Management und dem internen Dienstleister (z. B. hinsichtlich Alternativen),
- Initiierung übergreifender IT-Projekte,
- Steuerung des städtischen IT-Projektportfolios,
- Planung übergreifender IT-Angebote (Leistungen des Warenkorbs mit Standard-IT-Leistungen und zentrale IT-Komponenten),
- Marktbeobachtung (mit Blick auf Technologie, Preisentwicklung, Innovationen, Anbieter etc.),
- IT-Sicherheitsmanagement, u.a. IT-Sicherheitskonzept (Aufgabe des Datensicherheitsbeauftragten).

Im Bereich der **operativen IT-Steuerung** umfassen die Aufgaben:

- Service Level Management, u. a. Definition und Priorisierung von Verfügbarkeiten,
- Steuerung von IT-Dienstleistern (Lieferantenmanagement), insb. Management und Controlling von Service-Verträgen und Einhaltung von Service Level Agreements,
- Steuerung übergreifender IT-Projekte,
- Verwaltung zentraler IT-Budgets (vgl. dazu Allokation der Budgets unter 4.1.5),
- IT-Kostencontrolling der gesamtstädtischen IT-Ausgaben,

4.1.2.2 Personal

Die Leitung der übergreifenden IT-Steuerung obliegt einem IT-Beauftragten der Stadt Bielefeld. Der IT-Beauftragte soll jedoch nicht nur Leitungsaufgaben wahrnehmen, sondern vor allem mit einem Team an der Weiterentwicklung der städtischen IT arbeiten.

Im Rahmen des Projektes wurde eine Schätzung des notwendigen Personalbedarfs für die Aufgaben der übergreifenden IT-Steuerung vorgenommen. Mit Blick auf die Kapazitäten der übergreifenden IT-Steuerung ist anzuführen, dass sich der Kapazitätsbedarf für derart qualitative Tätigkeiten weniger mit typischen Methoden der Personalbemessung, sondern v. a. anhand von Anspruch und Bedeutung („Wie viel ist die Aufgabe der Stadt wert?“), der angestrebten Leistungstiefe sowie anhand der IT-Organisation (zentral vs. dezentral) bestimmen lassen.

Die Kapazitätsschätzung für die übergreifende IT-Steuerung wurde grob anhand der Aufgabenbereiche der IT-Steuerung vorgenommen. Demnach wird von einem Personalbedarf von ca. sechs Vollzeitäquivalenten (VZÄ) inkl. eines IT-Beauftragten ausgegangen (vgl. **Schaubild 4**).

Aufgaben übergreifende IT-Steuerungsfunktion		VZÄ
Strategische Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwurf, Kontrolle und Fortschreibung von IT-Strategien ▪ Strategische Beratung und regelmäßiger Input für VV (z. B. Empfehlungen für Standards, Sourcing-Fragen, Entwicklungen in der IT) ▪ Bündelung und Priorisierung von Bedarfen („Clearing-Stelle“) ▪ Beratung von Ämtern bei Beschaffung und Bedarfen ▪ Initiierung übergreifender IT-Projekte ▪ Planung übergreifender IT-Angebote (z. B. Leistungen Warenkorb) ▪ Marktbeobachtung (Technologie, Preise, Innovationen, Anbieter) 	2-3
Operative Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltung zentraler IT-Budgets u. a. für übergreifende Projekte ▪ IT-Kostencontrolling der gesamtstädtischen IT-Ausgaben ▪ Dienstleistersteuerung bzgl. Vertrags- und SLA-Controlling ▪ Steuerung übergreifender IT-Projekte (d.h. <u>nicht</u> operatives Mgmt. aller IT-Projekte) ▪ IT-Sicherheitsmanagement u.a. Erarbeitung Sicherheitskonzept 	3-4
Σ Schätzung Personalbedarf		≈ 6

Schaubild 4: Kapazitätsbedarf der übergreifenden IT-Steuerung

Die Schätzung wurde mit Vergleichs- und Erfahrungswerten anderer IT-Organisationen unterlegt, wonach die gesamten IT-Steuerungskapazitäten fünf bis zehn Prozent der Gesamt-IT-Kapazitäten betragen. Unter Einbezug der IT-Kapazitäten der Stadt in Höhe von ca. 95 VZÄ (kumulierte Stellenanteile), davon ca. 57 in den Ämtern/EBE und ca. 38 VZÄ beim IBB, und des kalkulierten Leistungsanteils der Stadt beim GB I der SWB in Höhe von ca. 40 VZÄ resultieren nach diesem Schlüssel Kapazitäten in Höhe von sieben bis 14 Vollzeitäquivalenten für die Gesamt-IT-Steuerung (fünf bis zehn Prozent von 135 VZÄ). Weitere externe IT-Dienstleister sind hierbei nicht berücksichtigt. Da Bielefeld über vergleichsweise große IT-Kapazitäten verfügt, ist diese Schätzung als Maximalansatz zu verstehen. Den Personalbedarf gilt es, in einem Detailkonzept zu validieren.

Mit Blick auf die Gewinnung des Personals wurden verschiedene Quellen – interne und externe – identifiziert (vgl. **Schaubild 5**). Hierbei wird empfohlen, einen Mix aus intern und extern gewonnenen Mitarbeitern anzustreben, um sowohl die Kenntnisse der IT in der Stadt Bielefeld als auch den Blick und die Erfahrung von außen zu erhalten. Da die Besetzung der übergreifenden IT-Steuerung erfolgskritisch für die IT ist, sollte bei der Besetzung der Stellen ein kompetenz- („Wer hat die Fähigkeiten und Erfahrungen?“) und kein kapazitätsorientierter („Welches Personal ist da?“) Ansatz verfolgt werden.

Personalquellen für übergreifende IT-Steuerung

Intern	IT-Dienstleister IBB und SWB
	IT-Steuerungsstelle
	IT-Koordinatoren aus Ämtern/EBE
	Andere Mitarbeiter aus verschiedenen Ämtern mit Erfahrungshintergrund IT, Organisation o. ä.
Extern	Externe Ausschreibungen, Neubesetzung von Stellen

Schaubild 5: Personalquellen für übergreifende IT-Steuerung

4.1.2.3 Organisation

Mit Blick auf die Organisation der übergreifenden IT-Steuerung wurde vom VV am 31.05.2016 entschieden, dass eine Ansiedlung der Einheit im Dezernat 1 erfolgen soll. Diese Entscheidung ist u. a. damit zu begründen, dass querschnittliche Aufgaben im Dezernat 1 gebündelt sind und insbesondere die fachlich naheliegende Aufgabe Organisation hier verortet ist. Ebenso wird vom künftigen Kämmerer eine gewisse IT-Kompetenz erwartet. Da die Position des Kämmerers zum Zeitpunkt der Konzepterstellung unbesetzt ist, sollte der künftige Amtsinhaber in die Konkretisierung der Organisation der übergreifenden IT-Steuerung einbezogen werden.

Bei der Konzeptarbeit wurden vier Organisationsoptionen für die übergreifende IT-Steuerung betrachtet (vgl. **Schaubild 6**). Die Vor- und Nachteile je Option sind **Schaubild 6** zu entnehmen. Im Rahmen der Bewertung wurden drei Organisationsoptionen als möglich bewertet:

- Stabstelle,
- Teil eines Amtes,
- eigenes Amt (Amt für IT-Steuerung).

Eine vierte Organisationsoption, das „Kombimodell“ aus Stabs- und Linienorganisation, wurde aufgrund der hohen Komplexität und des Risikos der organisatorischen Fragmentierung ausgeschlossen. Im Folgenden werden daher nur die drei möglichen Optionen erläutert sowie auf Aspekte von deren Umsetzung eingegangen.

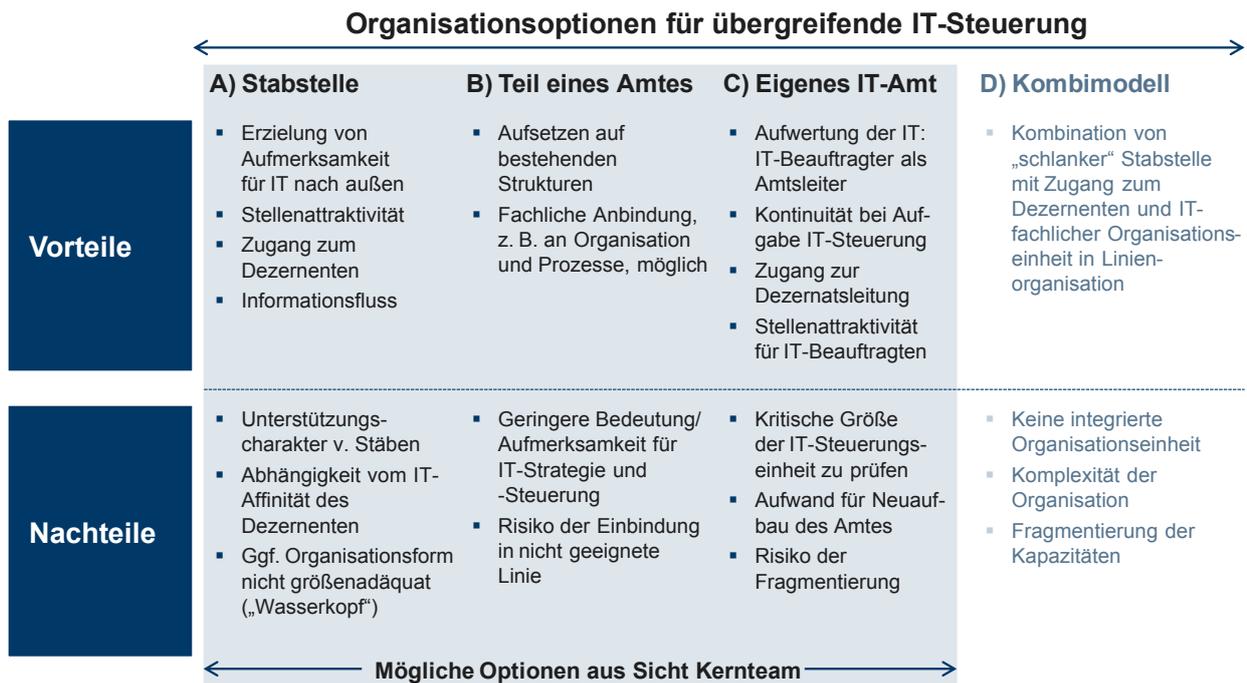


Schaubild 6: Organisationsoptionen übergreifende IT-Steuerung

Die **Option A Stabstelle** sieht vor, dass der IT-Beauftragte mit seinem Team als eine Stabsstelle beim Dezernat 1 angesiedelt ist und damit dem Kämmerer untersteht. Unter Maßgabe, dass bis zu sechs Vollzeitäquivalente notwendig sind, würde es sich um eine vergleichsweise große Stabsstelle handeln. Die Stabsstelle IT-Steuerung müsste in der Praxis wie eine Mischung aus Stab und Amt („Stabsamt“) geführt werden. Der IT-Beauftragte wäre der Ansprechpartner für den Kämmerer und den VV und würde ein Team fachlich leiten. Disziplinarisch wären alle Mitarbeiter dem Kämmerer zugeordnet.

Die **Option B Teil eines Amtes** sieht vor, dass die IT-Steuerung in einem bestehenden Amt (vorzugsweise Amt für Personal, Organisation und Zentrale Leistungen) verortet wird. Mit Blick auf die Praktikabilität dieser Option ist zu berücksichtigen, dass der IT-Beauftragte und die IT-Steuerung relativ weit unten in der Linienorganisation angesiedelt wären, was der Bedeutung der IT für die Stadt wenig gerecht wird und angesichts vieler Hierarchiestufen bis zum VV aufwändige Abstimmungen impliziert und die Durchsetzung erschwert.

Die **Option C IT-Steuerungsamt** sieht die Schaffung eines neuen Amtes für IT-Steuerung vor. Dieses Amt würde keine IT-Services erbringen. Dieses Amt wäre klein, was der aktuellen Praxis der Stadt Bielefeld im Rahmen der Haushaltskonsolidierung widerspricht, kleine Ämter zu schließen bzw. zu größeren Einheiten zusammenzulegen. Das eigene IT-Steuerungsamt unterstreicht jedoch die strategische Bedeutung der IT für die Stadt.

Bei den Organisationsoptionen für die übergreifende IT-Steuerung ist zu berücksichtigen, dass hier Abhängigkeiten von der künftigen Organisation der IT-Leistungserbringung bestehen. Auf diese wird im Gesamtbild der IT-Organisation eingegangen (vgl. Abschnitt 4.3).

4.1.3 Dezentrales IT-Management

4.1.3.1 Aufgaben

Die dezentrale IT-Management-Funktion ist zentraler Dezernats-Ansprechpartner in IT-Fragen und somit die Schnittstelle für die übergreifende IT-Steuerung und die Fachseite in den Ämtern und EBE. Das dezentrale IT-Management soll reine Steuerungsaufgaben innerhalb eines Dezernates wahrnehmen, Bedarfe bündeln und für die Verbreitung übergreifender IT-Angebote im Sinne einer stadtweiten Standardisierung von Basis- und Querschnitts-IT sorgen. Hierbei erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit der übergreifenden IT-Steuerung. Diese Funktion ist nicht vergleichbar mit der Rolle der heutigen IT-Koordinatoren in den Ämtern, die sowohl koordinieren als auch IT-Leistungen z.B. im Bereich der Arbeitsplatz-IT (1st Level Support) erbringen. Die Leistungen der Arbeitsplatz-IT sind Gegenstand der IT-Leistungserbringung (vgl. Abschnitt 4.2) und von den Steuerungsaufgaben zu trennen. Die detaillierten Aufgaben des dezentralen IT-Managements umfassen:

- Identifikation, Bewertung und Priorisierung von IT-Bedarfen durch regelmäßige Abstimmung mit der Fachseite (User, Anwendungsbetreuer, fachliche Planer),
- Unterstützung und Beratung der Ämter und EBE bei der Definition funktionaler Anforderungen und ggf. Ermittlung von Mengengerüsten,
- Überblick über die im Dezernat eingesetzten Anwendungen, Unterstützung der Ämter bei der effizienten Organisation der Anwendungsbetreuung,
- Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten in der IT des Dezernates,
- Berichterstattung ggü. dem Dezernenten in Bezug auf die IT-Planung des jeweiligen Dezernats,
- Mitwirkung bei IT-Projekten im Dezernat (Koordinierung, Überblick über fachliches IT-Projektportfolio).

Eine weitere Aufgabe des dezentralen IT-Managements kann darin bestehen, das IT-Budget für das Dezernat bzw. die Ämter und EBE des Dezernates zu verwalten und ein dezentrales IT-Kostencontrolling aufzusetzen (vgl. Allokation des Budgets unter 4.1.5).

4.1.3.2 Personal

Das Personal für das dezentrale IT-Management kann beispielsweise aus den heutigen IT-Koordinatoren gewonnen werden. Für die Gewinnung des Personals ist es erfolgskritisch, dass die dezentralen IT-Manager eine gewisse Mindestqualifikation und -erfahrung in der IT vorweisen können, um ein hohes Professionalitätsniveau zu erzielen.

Der Kapazitätsbedarf für das dezentrale IT-Management hängt von dessen Organisation ab, auf das im Folgenden eingegangen wird.

4.1.3.3 Organisation

Es wurde drei Organisationsoptionen für das dezentrale IT-Management betrachtet (vgl. **Schaubild 7**):

- Zentralisierung der IT-Steuerung,
- Dezernatsmanager,
- Dezernats- und Amtsmanager.

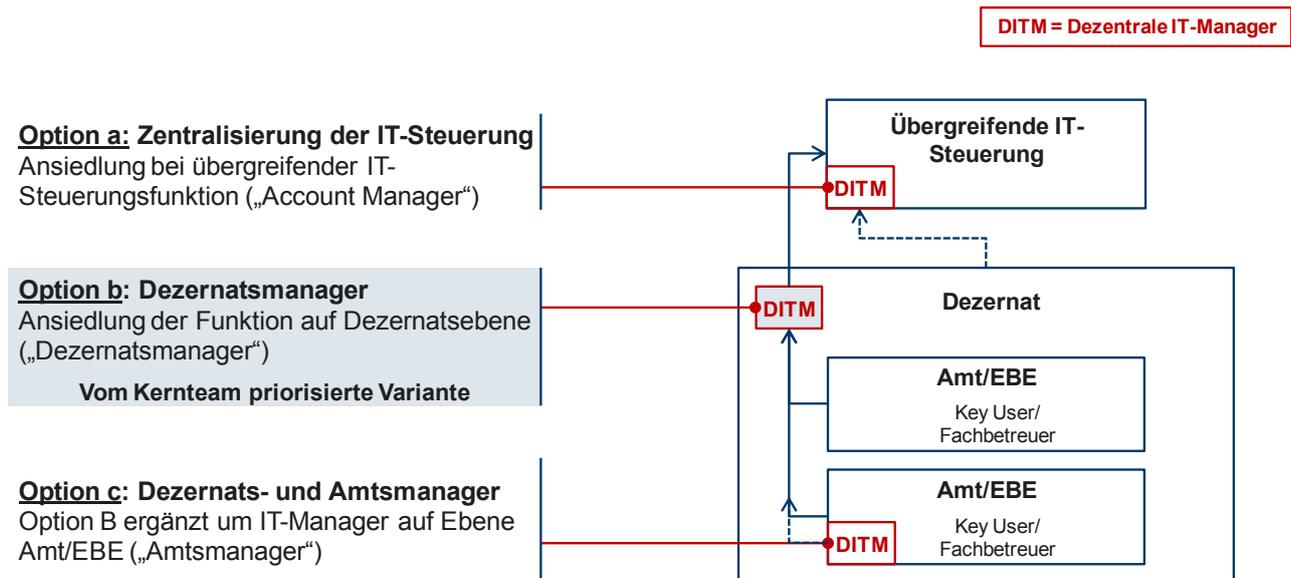


Schaubild 7: Organisationsoptionen dezentrales IT-Management

Die **Option a Zentralisierung der IT-Steuerung** sieht vor, die Aufgaben des dezentralen IT-Managements bei der übergreifenden IT-Steuerung anzusiedeln. Dezentrale IT-Manager würden bei diesem Modell als zentrale „Account-Manager“ für die IT-Bedarfe der Dezernate fungieren.

Die **Option b Dezernatsmanager** sieht die Ansiedlung des dezentralen IT-Managements grundsätzlich auf Ebene der Dezernate vor. Diese Option wird priorisiert, da sie ein ausgewogenes Verhältnis aus notwendiger Bündelung der Funktion und Dezernatsorientierung, d. h. Nähe zu den Fachaufgaben, bietet. Vor dem Hintergrund der notwendigen Bündelung ist die Ansiedlung der Funktion beim Dezernat funktional und wirtschaftlich. Sie ermöglicht den Dezernaten, in IT-Fragen mit einer Stimme zu sprechen und dezentralen Eigenentwicklungen in der IT vorzubeugen.

Die **Option c Dezernats- und Amtsmanager** sieht einen Ansprechpartner je Dezernat sowie zusätzlich für die Ämter vor. Die Amtsmanager würden Bedarfe der Ämter ermitteln und diese an den Dezernatsmanager übermitteln. Mit Blick auf die Ämter ist hierbei auch eine Bündelung bzw. Definition von Schwellenwerten für Amtsmanager denkbar. In diesem Modell würde folglich die neue Rolle des Dezernatsmanagers ggü. dem Status quo ergänzt. Die Option c stellt im Vergleich zu Option b eine weniger effiziente Ausgestaltung des dezentralen IT-Managements dar, da sie potentielle Doppelstrukturen beinhaltet.

Mit Blick auf den Personalbedarf kann für die priorisierte Option von einem Personalbedarf in Höhe von max. einem Vollzeitäquivalent je Dezernat, d. h. max. sechs VZÄ, ausgegangen. Bei der Schätzung handelt es sich um einen Maximalansatz, der in Abhängigkeit der Dezernatsstrukturen und deren IT-Komplexität zu validieren ist. Bedarfsweise kann ein dezentraler IT-Manager die Aufgaben für zwei Dezernate gemeinsam, z. B. für das Dezernat OB und Dezernat 1, erfüllen.

4.1.4 Abgrenzung der Fachseite

Von der IT-Steuerung abzugrenzen ist die Fachseite. Die Fachseite trägt die Verantwortung für die Fachaufgaben und die Vorgabe fachlicher Anforderungen zur IT-Unterstützung. Sie besteht aus den verschiedenen Fachämtern, die die IT zur Erledigung ihrer Fachaufgaben nutzen und entsprechend IT-Bedarfe haben. Die Ämter sind folglich auch als IT-Bedarfsträger zu bezeichnen. Die IT-Steuerung bündelt die IT-Bedarfe kaskadiert vom dezentralen IT-Management bis zur übergreifenden IT-Steuerung. Die IT-Steuerung vertritt die Interessen der Fachseite gegenüber IT-Dienstleistern bzw. Lieferanten.

Auf der Fachseite können zwei Rollen definiert werden, die in den Ämtern zu verorten sind: Erstens Endanwender (User), die die IT alltäglich für die Erledigung ihrer Aufgaben nutzen, und zweitens Fachanwendungsbetreuer bzw. Key User. Die Rolle der Fach(anwendungs)betreuer bzw. Key User besteht bereits heute in der Stadtverwaltung Bielefeld. Hierbei handelt es sich um erfahrene, qualifizierte Anwender, die über umfassende Kenntnis in der Nutzung von Anwendungen bzw. Programmen verfügen.

Der Titel Key User bezieht sich heute auf die SAP-Module, die Rolle Fach(anwendungs)betreuer auf alle anderen Anwendungen. Für die Zukunft ist zu empfehlen – unabhängig vom Softwareprodukt – einen einheitlichen Titel (Anwendungsbetreuer) für diese Rolle zu definieren. Die Rolle ist sowohl auf Fachanwendungen als auch querschnittliche Anwendungen (z. B. SAP FI) als auch Basisanwendungen (wie z. B. MS Office) anzuwenden.

Die konkreten Aufgaben der Rolle Anwendungsbetreuer umfassen:

- Definition fachlicher Anforderungen,
- fachliche Betreuung von Anwendungen,
- Ansprechpartner für Endanwender in Bezug auf die Bedienung dieser Anwendungen,
- Mitwirkung bei IT-Projekten die jeweiligen Anwendungen betreffend,
- Ansprechpartner für IT-Dienstleister bei Störungen, zur Abnahme von Änderungen, Tests etc.,
- bedarfsweise Organisation oder Durchführung von Schulungen,
- bedarfsweise Überblick über verbundene Systeme und fachliche Schnittstellen.

Es kann vereinzelt Fälle geben, in denen Abweichungen von diesem definierten Grundsatz erforderlich sind, z. B. in Bezug auf komplexe, gewachsene Systeme mit hoher fachlich-technischer Know-how-Anforderung. Dies kann im Einzelfall bedeuten, dass die Rolle Anwendungsbetreuer umfassendere Qualifikationen vorhalten und Mehraufgaben wahrnehmen muss.

Die Anwendungsbetreuer erbringen jedoch keinen 1st Level Support in Bezug die IT-Arbeitsplätze. Dieser wird vollständig durch den Dienstleister (über die Hotline) erbracht (vgl. Abschnitt 4.2IT-Leistungserbringung). Insbesondere ist die Aufgabenteilung zwischen IT-Dienstleistern und Anwendungsbetreuern mit Blick auf die SAP-Anwendungen (v. a. Customizing des Finanzsystems) im Rahmen des Detailkonzepts zu konkretisieren.

In Bielefeld sollte eine Bündelung der Anwendungsbetreuer-Rolle erfolgen, z. B. durch:

- Reduktion der Anzahl der Anwendungsbetreuer, Limitation der Anzahl der Anwendungsbetreuer pro Fachanwendung,
- Ämterübergreifende Bündelung von Kompetenzen für vergleichbare Anwendungen (z. B. Experte für Geo-IT).

Es sollte systematisch in die Qualifikation der Anwendungsbetreuer investiert werden, so dass diese als Multiplikatoren fungieren können und ihr Wissen an die Endanwender weitergeben können.

4.1.5 Allokation des IT-Budgets

Die Allokation des IT-Budgets sollte zukünftig gegenüber der heutigen, ausschließlich dezentralen Budgetierung modifiziert werden. Die Finanzierung von IT-Leistungen sollte je nach Leistungsart zentral oder dezentral erfolgen. Das zentrale IT-Budget sollte bei der übergreifenden IT-Steuerung verortet werden, während dezentrale IT-Budgets bei den Ämtern verbleiben. Für die künftige Budgetierung wurde der Grundsatz formuliert, dass Leistungen, die nicht oder nur mit hohem Aufwand dem einzelnen IT-Arbeitsplatz zugeordnet werden

können, zentral finanziert werden. Die Zuordnung von IT-Leistungen zu den Budgetarten ist **Schaubild 8** zu entnehmen.

Budgetart	Zugeordnete IT-Leistungen
Zentrales IT-Budget bei übergreifender IT-Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übergreifende IT-Steuerung (org. Einheit, Personal) ▪ Arbeitsplatzunabhängige, querschnittliche IT-Komponenten ▪ Übergreifende IT-Projekte ▪ Aufbau/Einführung neuer IT-Leistungen
Dezentrales IT-Budget bei Ämtern/EBE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dezentrales IT-Management ▪ Arbeitsplatzabhängige IT-Komponenten (Standard-IT, Warenkorb) ▪ Fachanwendungen (Lizenzen, ggf. zugehörige Hardware) ▪ Dezentrale IT-Projekte (Einführung)

Grundsatz: Leistungen, die nicht oder nur mit hohem Aufwand dem IT-Arbeitsplatz zugeordnet werden können, werden zentral finanziert.

Schaubild 8: Budgetallokation

Auf diese Weise würden die für den User sichtbaren Infrastrukturkosten (heutige „Infrastrukturumlage“) reduziert, was heute bei vielen Usern den Eindruck erweckt, die IT-Kosten seien überhöht. Beim User kommen so ausschließlich jene Kosten an, die er direkt beeinflussen kann (Anzahl der Geräte und Lizenzen). Weiterhin sind jene IT-Leistungen dezentral zu finanzieren, bei denen es sich um Fachanwendungen handelt, die in einem Amt oder in wenigen Ämtern zum Einsatz kommen.

Im Rahmen der neuen Budgetierung soll der VV das übergreifende IT-Projektportfolio steuern. Hierbei ist es denkbar, dass ein „Innovationsbudget“ für übergreifende IT-Projekte und neue IT-Leistungen bereitgestellt wird, das ein Aufschließen Bielefelds gegenüber in der IT führenden Städten ermöglicht. Ein Investitionsschwerpunkt könnte hier insbesondere auf Online-Services für Bürger sowie Querschnittsanwendungen und -dienste innerhalb der Verwaltung liegen. Das Innovationsbudget würde hierbei nach vorab zu definierenden Kriterien durch den VV – mit beratender Unterstützung der übergreifenden IT-Steuerung – auf verschiedene Projektideen verteilt. Diese Projektvorschläge würden seitens der übergreifenden IT-Steuerung in Rückkopplung mit dem dezentralen IT-Management gesammelt und dem VV zur Entscheidung vorgelegt. Der VV trifft Beschaffungs- bzw. Investitionsentscheidungen von größerem Ausmaß, z. B. Rahmenverträge oder querschnittliche Anwendungen. Hierbei sollte ein Schwellenwert erwogen werden, ab dem eine VV-Entscheidung notwendig ist. Unterhalb dieses Schwellenwerts sollten Entscheidungen durch die übergreifende IT-Steuerung bzw. das IT-verantwortliche VV-Mitglied getroffen werden (vgl. dazu organisatorische Anbindung der übergreifenden IT-Steuerung unter 4.1.2.3).

Um den vorgeschlagenen Finanzierungsmodus zu realisieren, ist eine Analyse der IT-Leistungen und Ausgaben notwendig. Die Finanzmittelausstattung muss eine langfristige Aufgabenwahrnehmung ermöglichen und einer Unterfinanzierung entgegenwirken. Insbesondere sind die IT-Leistungen danach zu klassifizieren, ob sie erstens eindeutig dem einzelnen Arbeitsplatz zugeordnet werden können und zweitens, wer sie bezieht. Unter Umständen sind hierbei teilweise Einzelfallentscheidungen zu treffen.

Die Umstellung des Budgets kann nicht kurzfristig erfolgen. Aufgrund der Terminalschiene für die Haushaltsplanung und zu erwartender Abstimmungen erscheint eine Umstellung ab dem Haushalt 2018 möglich.

4.2 IT-Leistungserbringung

Unter IT-Leistungserbringung wird hier jener Funktionsbereich in der IT verstanden, der IT-Services anbietet und diese im Auftrag der IT-Steuerung oder der Fachseite erbringt. Dabei kann es sich um verschiedene IT-Dienstleister inner- oder außerhalb der Stadtverwaltung und in öffentlich- oder privatrechtlicher Organisation handeln. Die erbrachten IT-Services sind vielfältig und richten sich nach dem Auftrag und dem Bedarf der IT-Bedarfsträger in der Stadtverwaltung Bielefeld.

Zu den typischen Aufgabenbereichen von IT-Dienstleistern gehören:

- Erbringung von IT-Services (selbständiges operatives Management),
- technologische Planung und Architekturmanagement,
- Produkt- bzw. Servicemanagement,
- Durchführung/Beteiligung an Projekten,
- Management von Lieferantenbeziehungen (Sub- oder Vorlieferanten).

Im Hinblick auf die IT-Leistungserbringung liegt der Fokus des Konzepts auf der künftigen Organisation, den IT-Dienstleistern und der Aufgabenteilung unter diesen.

4.2.1 Prämissen für die künftige IT-Leistungserbringung

Im Hinblick auf die künftige IT-Leistungserbringung wurden – abgeleitet von den Leitlinien des VV und heutigen Schwächen in den IT-Services – Prämissen formuliert (s. **Schaubild 9**). Diese Prämissen sind als übergreifende Mindestanforderungen zu betrachten.

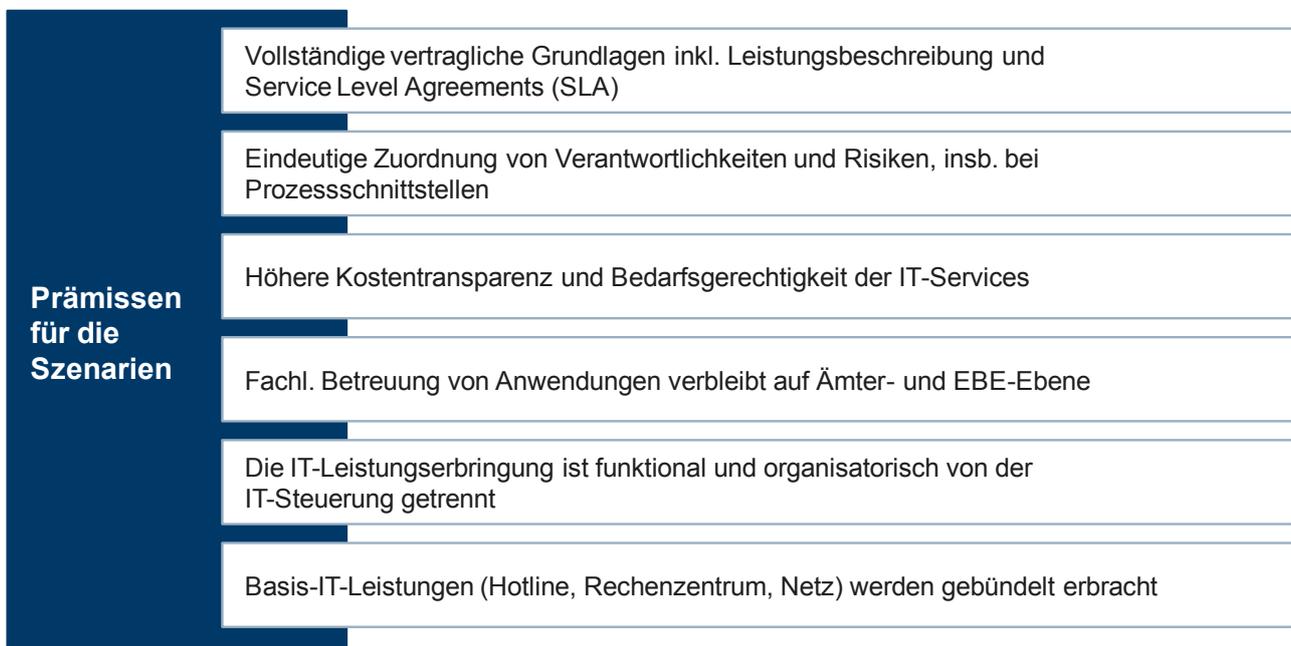


Schaubild 9: Prämissen für künftige IT-Leistungserbringung

Die Prämisse „**vollständige vertragliche Grundlagen**“ bedeutet, dass die Verträge mit IT-Dienstleistern nach Marktstandards auszugestaltet sind und der Stadt mehr Nachvollziehbarkeit und Steuerbarkeit der bezogenen IT-Leistungen ermöglichen. Dies setzt voraus, dass die Bedarfsträger ihre nicht-funktionalen Anforderungen formulieren.

Die Prämisse „**eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Risiken**“ zielt auf die Zusammenarbeit der IT-Dienstleister und die Schnittstelle zum Kunden ab. An einigen Stellen sind Verantwortlichkeiten nicht eindeutig geregelt sowie Risiken nicht benannt und verteilt. Dies hat negative Auswirkungen auf die Services und deren User zur Folge, da vielfach nicht eindeutig ist, wer wann die Verantwortung für welche Leistung trägt. Dies wird gem. Interviews z. B. bei der Hotline und im Störungsmanagement deutlich. Die Schnittstellen zwischen IT-Dienstleistern sind daher künftig eindeutig zu definieren.

Die Prämisse „**höhere Kostentransparenz und Bedarfsgerechtigkeit der IT-Services**“ sieht u. a. eine Orientierung der IT-Services an Marktstandards vor. Heute besteht wenig Transparenz über die echten Kosten, da Lieferantenpreise vom IBB mit einem Aufschlag versehen werden, überwiegend Komplettservices (Hard- und Software sowie Services) verkauft werden und ein mietbasiertes Finanzierungsmodell des IBB Anwendung findet. Beispielhafte Ansatzpunkte zur Erreichung einer höheren Kostentransparenz und Bedarfsgerechtigkeit der IT-Services sind **Schaubild 10** zu entnehmen.

Prämisse	Ansatzpunkt	Beschreibung
<div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> Höhere Kosten- transparenz u. Bedarfsgerechtigkeit der IT-Services </div>	Marktübliche Produkte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktüblicher, vergleichbarer Produktschnitt ▪ Modularer, bedarfsgerechter Leistungsaufbau
	Transparente, verursacher- gerechte Verrechnung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abrechnung „direkter“, zurechenbarer IT-Leistungen ▪ Keine Kostenumlagen für querschnittliche IT-Services, Steuerungs-, Projekt- und Beschaffungsaufwände
	Wettbewerb durch Markt- vergleich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßige Benchmarks zur Preisprüfung min. für marktübliche Standard-IT-Services (IT-AP, RZ etc.) ▪ Anforderung an interne/ bzw. Inhouse-Dienstleister zur Teilnahme an Benchmarks
	Kontrolle durch Bedarfs- und Beschaffungs- bündelung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontroll- und Freigaberechte der übergreifenden IT-Steuerung („Clearingstelle“) ▪ Zentrale, einheitliche IT-Beschaffung

Schaubild 10: Ansatzpunkte für Kostentransparenz und Bedarfsgerechtigkeit der IT-Services

Auch in Zukunft ist eine Weiterverrechnung an die gebührenrechnenden Einrichtungen durch ein entsprechendes Verrechnungsmodell vorzusehen.

Die Prämisse „**fachliche Betreuung von Anwendungen verbleibt auf Ämter- und EBE-Ebene**“ bedeutet, dass die Nutzung von Fachanwendungen und die Formulierung von fachlichen Anforderungen, d. h. Aufgaben der Fachseite mit den Rollen User und Anwendungsbetreuer, nicht Gegenstand der Szenarien für die IT-Leistungserbringung sind. Die fachliche Betreuung von Anwendungen und Definition von Anforderungen ist eine Kernaufgabe der Fachämter, die nicht durch einen IT-Dienstleister erbracht werden kann. Davon zu differenzieren ist das technische Management von Fachanwendungen durch IT-Dienstleister.

Die Prämisse „**funktionale und organisatorische Trennung von IT-Steuerung und -Leistungserbringung**“ sieht vor, dass diese beiden Funktionsbereiche der IT organisatorisch zu trennen sind. Dies ist vergleichbar mit einer Trennung in eine Auftraggeber- und Auftragnehmerrolle. Diese Trennung ist erforderlich, um neutral, unabhängig und wirtschaftlich operieren zu können.

Die Prämisse „gebündelte Erbringung von Basis-IT-Leistungen“ bedeutet, dass jene Leistungen, die effizienter und effektiver von einem IT-Dienstleister erbracht werden auch künftig jeweils von einem IT-Dienstleister erbracht werden. Zu diesen Leistungen gehören insbesondere Rechenzentrumsleistungen, die Hotline und das städtische Datennetz.

4.2.2 Bündelungs- und Kooperationspotenzial in den IT-Services

Eine detaillierte Betrachtung einzelner IT-Services stand nicht im Fokus des Projekts. Dennoch wurden die IT-Services – unabhängig von künftigen Szenarien für die IT-Leistungserbringung – seitens PD grob hinsichtlich ihrer Potenziale in Bezug auf eine mögliche Bündelung oder Kooperation betrachtet.

Wie bereits die Untersuchung der GPA festgestellt hat, bestehen heute teils Redundanzen sowie uneindeutige Schnittstellen zwischen den IT-Dienstleistern. Das Konsolidierungspotenzial ist nicht ausgeschöpft. Ebenso wurden Optimierungspotenziale in Bezug auf die Servicequalitäten identifiziert. Als besonders kritisch erweisen sich Störungen in den usernahen IT-Services, die die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen. Diese Optimierungspotenziale sind mit hoher Priorität anzugehen.

Im Nachfolgenden wird auf das Optimierungspotenzial für einige IT-Services eingegangen (vgl. **Schaubild 11**). Diese Darstellung bezieht sich grob auf IT-Services-Schichten und hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr geht es darum, potenzialträchtige, zu prüfende Ansatzpunkte zur Steigerung der Qualität und Wirtschaftlichkeit in der städtischen IT aufzuzeigen.

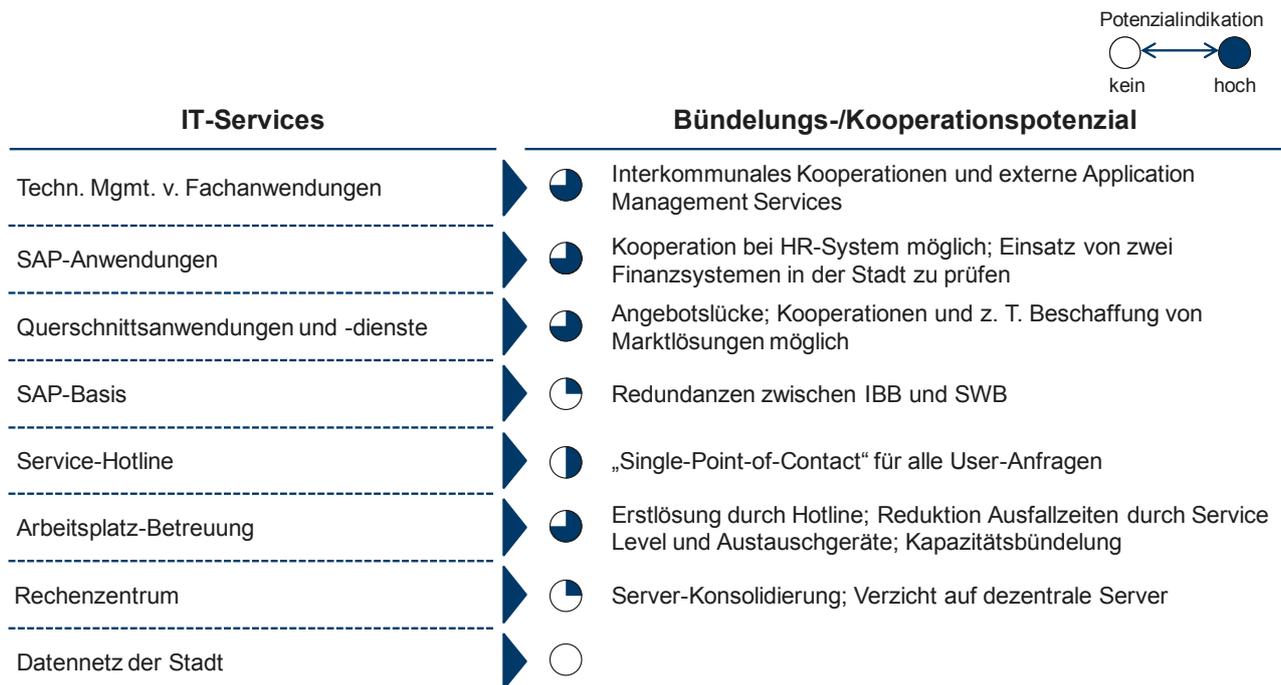


Schaubild 11: Optimierungspotenziale für ausgewählte IT-Services

Technisches Management von Fachanwendungen (Application Management): Im diesem Bereich sollten interkommunale Kooperationen und externe Application Management Services bedarfsweise – unter fachlichen, technischen und wirtschaftlichen Aspekten – geprüft werden. Dies gilt insbesondere für solche Anwendungen, für die ein standardisiertes Marktangebot existiert, und kleinere Anwendungen ohne kritische Masse innerhalb der Stadt Bielefeld.

SAP-Anwendungen: Mit Blick auf die SAP-Anwendungen (Finanzen, Personal) ist zu prüfen, ob Synergien bestehen und die Anzahl der eingesetzten Systeme notwendig ist. Die Stadtverwaltung, d. h. Kernverwaltung

und EBE, setzt heute zwei SAP-Finanzsysteme ein.⁴ Hierbei ist zu prüfen, inwieweit Optimierungspotenziale beim Einsatz der Systeme bestehen. Mit Blick auf das SAP-Personalsystem sollte geprüft werden, inwieweit eine Kooperation mit anderen Akteuren, z. B. den SWB, möglich ist. Ein Personalsystem, das verschiedene Beschäftigtengruppen (Angestellte im öffentlichen Dienst und bei Versorgungsbetrieben, Beamte) abdeckt, ist möglich. Mittelfristig kann auch ein interkommunales „SAP-Kompetenzzentrum“ für kommunale SAP-Anwendungen in Zusammenarbeit mit anderen kommunalen SAP-Anwendern eine Option für Bielefeld sein. Ferner sollte geprüft werden, inwieweit die Aufgabenverteilung und der Rollenzuschnitt bei den SAP-Anwendungen zwischen Fachseite und IT funktional und „marktüblich“ ist.

Querschnittsanwendungen und -dienste: Das Leistungsangebot weist hier zum Teil Lücken auf. Andere Städte und Gemeinden sind mit Blick auf Vorgangsbearbeitungssysteme (VBS), Dokumentenmanagementsysteme (DMS), Payment-Lösungen, Online-Dienste etc. weiter. An dieser Stelle sollte geprüft werden, ob es fertige Standardlösungen am Markt gibt, oder auch die SWB IT-Lösungen bereitstellen können, die seitens der Stadt – sofern vergaberechtlich zulässig⁵ – mitgenutzt werden können.

SAP-Basis: Mit Blick auf die SAP-Basis sollte geprüft werden, ob eine unnötige Redundanz zwischen IBB und SWB besteht. Eine Bündelung der SAP-Basis sollte angestrebt werden.

Service-Hotline: Die Service-Hotline wird heute uneinheitlich und nicht immer als erster Ansprechpartner bei User-Anfragen und -Störungen eingesetzt. Das Potenzial der Hotline ist nicht ausgereizt. Es sollte ein einheitlicher Prozess definiert und direkte User-Anfragen im Sinne eines marktüblichen „Single-Point-of-Contact“ (SPOC) die Regel sein. Dafür ist eine Verbesserung der Servicequalität durch Service-Level-Definition und höhere Serviceorientierung der Hotline notwendig. Eine Reduktion der „physischen Vor-Ort-Aufwände“ für die Arbeitsplatz-Betreuung kann nur durch mehr Vertrauen in die Hotline erzielt werden.

Arbeitsplatz-Betreuung: Analog zur Hotline wird auch die Arbeitsplatz-Betreuung heterogen in den Ämtern betrieben. An der Arbeitsplatz-Betreuung wirken heute verschiedene Akteure mit, deren Zusammenarbeit nicht optimal ist. Arbeitsplätze fallen so über einen längeren Zeitraum aus, da PCs nicht in einem akzeptablen Zeitraum ausgetauscht werden. In der Folge können Mitarbeiter z. T. nicht produktiv arbeiten. Daher sollte hier eine Vereinfachung und Standardisierung des Services angestrebt werden. Wie bereits oben skizziert, können Vor-Ort-Aufwände der heutigen IT-Koordinatoren durch effektiven Einsatz der Hotline reduziert werden. Auch sind das heutige Modell insgesamt sowie die Höhe des Personalaufwands für die dezentrale Arbeitsplatz-Betreuung in Frage zu stellen. Die diesbezüglichen Aufgaben der IT-Koordinatoren können entweder in wenigen Stellen gebündelt oder von externen Dienstleistern erbracht werden. Durch die Definition von Service Levels für die Wiederherstellung der Arbeitsplätze oder einen Ersatzgeräte-Pool können zudem Ausfallzeiten reduziert werden. Auch eine Vereinheitlichung der Austauschintervalle der Arbeitsplatz-Rechner (Lebenszyklus) kann die Prozesskosten und die Ausfallzeiten reduzieren. In diesem Zusammenhang kann auch geprüft werden, ob ein externes Mietmodell mit Services wirtschaftlicher ist als die Kaufvariante.

Rechenzentrum: Rechenzentrumsleistungen werden heute v. a. von den SWB erbracht, die als zentrales Rechenzentrum für die Stadt fungieren sollen. Dennoch werden wenige dezentrale Server betrieben. Die stadtinterne Server-Konsolidierung sollte aus Gründen der Sicherheit und Wirtschaftlichkeit konsequent – und unabhängig vom IT-Dienstleister – erfolgen.

⁴ Entsprechend der Bilanzierung der Stadt nach Neuem Kommunalen Finanzgesetz (NKFG) und der EBE nach Handelsgesetzbuch (HGB).

⁵ Bei Verträgen können z. B. Öffnungsklauseln bzw. Optionen vorgesehen werden.

4.2.3 Betrachtete Szenarien für die IT-Leistungserbringung

Entsprechend des Auftrages wurden ergebnisoffen unterschiedliche Szenarien für die künftige Leistungserbringung erarbeitet und bewertet. Die Szenarien stellen „Archetypen“ für die IT-Leistungserbringung dar und decken das gesamte Spektrum von der Stadt bis zum Markt bzw. von der internen bis zur externen Leistungserbringung ab (vgl. **Schaubild 12**).

Vor dem Hintergrund der Leitlinie des VV (vgl. 3.3), dass die Behebung heutiger Schwächen in der IT Priorität vor dem Eingehen weiterer Kooperationen genießt, wurden die Optionen V Institutionelle Kooperation und VI Marktlösung als Mittelfrist-Szenarien betrachtet. Der Leitlinie des VV liegt dabei folgendes Rational zugrunde: Die Stadt Bielefeld verfügt in ihrer heutigen organisatorischen Aufstellung – ohne eine funktionierende IT-Steuerung – über eine gering ausgeprägte IT-Steuerungsfähigkeit und ist heute dementsprechend wenig kooperationsfähig. Bereits die heutige Zusammenarbeit mit der Tochter SWB zeigt hier die Grenzen und Verbesserungsbedarf auf. Eine Herausgabe problembehafteter IT-Services birgt gegenwärtig – aufgrund der geringen Fähigkeit, IT-Dienstleister zu steuern und Anforderungen zu bündeln und zu formulieren – das Risiko, dass die IT-Services nicht besser, sondern teurer werden.

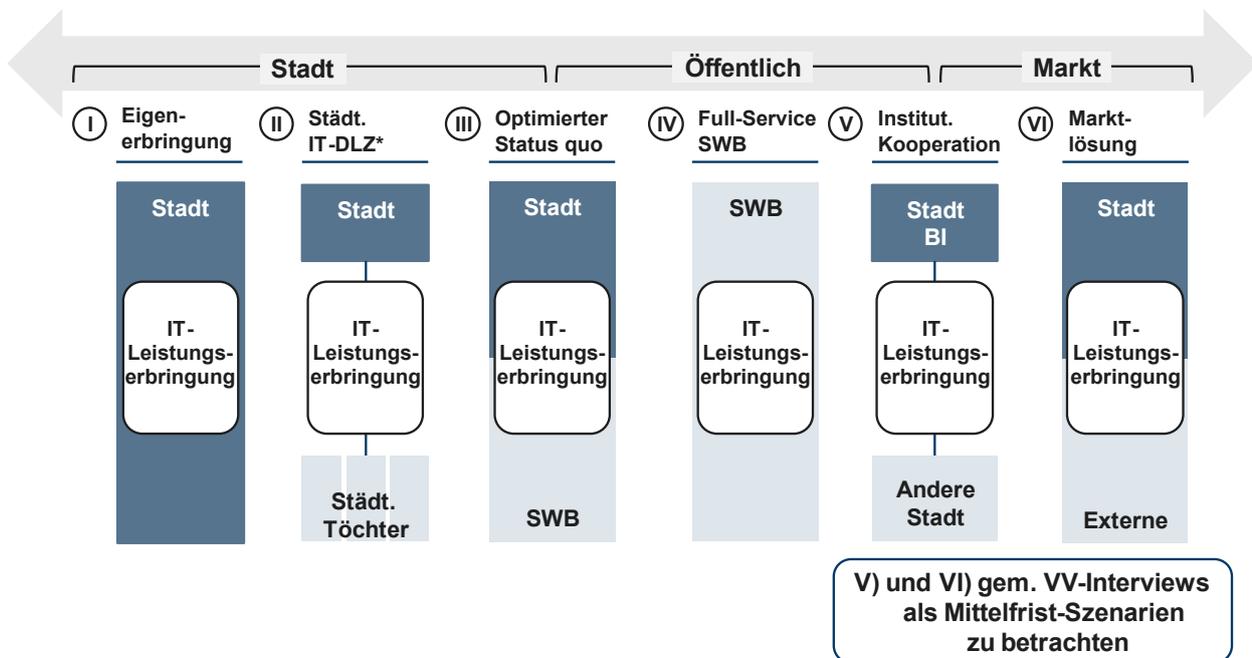


Schaubild 12: Szenarien für die IT-Leistungserbringung

Die betrachteten Szenarien werden im Folgenden grob beschrieben.⁶

Szenario I Eigenerbringung kann wie folgt beschrieben werden:

- die IT-Leistungserbringung wird vollständig zur Stadt zurückgeholt und durch internes Personal erbracht;
- ein städtischer, zentraler Full-Service-IT-Provider wird aufgebaut (ähnlich dem IBB vor der Kooperation mit den SWB), dieser „neue IBB“ würde um Rechenzentrum, Datennetzbetrieb, Hotline und IT-Arbeitsplatz-Betreuung gestärkt;

⁶ Für eine detailliertere Betrachtung und Bewertung der Szenarien wird auf die im Kernteam diskutierten Schaubilder verwiesen (Anlage).

- die Kooperation mit den SWB wird zugunsten des internen IT-Dienstleisters beendet;
- IT-Personal wird zum Aufbau des internen IT-Dienstleisters neu eingestellt; ggf. können einige Beamte der Stadt aus der Kooperation mit den SWB zurückgeholt werden;
- städtische IT-Services und -Infrastrukturen werden aufgebaut (Aufbau oder Anmietung Rechenzentrum, Anmietung Netz, Aufbau Arbeitsplatz-Betreuung und Hotline).

Szenario II Städtisches IT-Dienstleistungszentrum kann wie folgt beschrieben werden:

- ein gemeinsamer IT-Dienstleister für die Stadt Bielefeld und ihre Töchter (Beteiligungen) wird als neue, eigenständige Organisation gegründet, die alle oder Teile der IT-Services (v. a. Netz, Rechenzentrum, Hotline, Arbeitsplatzbetreuung) für die Stadt und ihre Töchter erbringt;
- der GB I, der für die Stadt tätige interne IT-Dienstleister des SWB-Konzerns, wird aus dem SWB-Konzern ganz oder teilweise herausgelöst und als „Nukleus“ in das gemeinsame IT-Dienstleistungszentrum überführt;
- der IBB wird aufgelöst und funktional differenziert überführt, d. h. die Steuerungsaufgaben gehen zur übergreifenden IT-Steuerung auf Seiten der Stadt, die Aufgaben der IT-Leistungserbringung gehen auf das IT-Dienstleistungszentrum über;
- die in der Stadt dezentral erbrachten IT-Services, insbesondere die Arbeitsplatzbetreuung, gehen von der Stadt auf das IT-Dienstleistungszentrum über.

Szenario III Optimierter Status quo kann wie folgt beschrieben werden:

- der EBE IBB wird aufgelöst und die Aufgaben in die Kernverwaltung überführt;
- die Überführung erfolgt funktional differenziert, d. h. die Steuerungsaufgaben gehen vollständig zur übergreifenden IT-Steuerung, die Aufgaben der IT-Leistungserbringung gehen auf eine andere Organisationseinheit in der Kernverwaltung über (Organisation als Amt oder Teil eines Amtes);
- die Kooperation mit den SWB wird fortgesetzt und durch Neuaufsetzen der Verträge verbessert (v. a. Leistungsbeschreibung, Service Level, ggf. Benchmark-Anforderung);
- die kooperative Leistungserbringung zwischen Stadt und den SWB wird optimiert und Redundanzen reduziert (vgl. Abschnitt 4.2.2).

Szenario IV Full-Service SWB kann wie folgt beschrieben werden:

- die Kooperation mit den SWB wird ausgeweitet und die IT-Leistungserbringung von der Stadt auf den GB I der SWB übertragen;
- der IBB wird aufgelöst und funktional differenziert überführt, d. h. die Steuerungsaufgaben gehen zur übergreifenden IT-Steuerung auf Seiten der Stadt, die Aufgaben der IT-Leistungserbringung gehen auf den GB I der SWB über;
- die in der Stadt dezentral erbrachten IT-Services, insbesondere die Arbeitsplatzbetreuung, gehen von der Stadt auf die SWB über;
- die vertraglichen Grundlagen mit den SWB werden neu aufgesetzt (v. a. Leistungsbeschreibung, Service Level, ggf. Benchmark-Anforderung).

Szenario V Institutionelle Kooperation kann wie folgt beschrieben werden:

- die Stadt Bielefeld geht eine Kooperation mit einer oder mehreren Kommunen ein, die Eigner von IT-Dienstleistern sind;
- die IT-Dienstleister der Stadt Bielefeld und der kommunalen Kooperationspartner werden organisatorisch und bilanziell fusioniert, die Stadt wird Anteilseigner des gemeinsamen IT-Dienstleisters;
- der gemeinsame IT-Dienstleister ist Full-Service-IT-Provider und erbringt alle IT-Services für die Stadt Bielefeld;
- der IBB geht mit seinen Aufgaben der IT-Leistungserbringung in die neue Organisation über;
- die Kooperation mit den SWB wird beendet; der GB I der SWB kann ebenfalls ganz oder teilweise in den neuen IT-Dienstleister überführt werden, die SWB werden ebenfalls Kunde und Anteilseigner des gemeinsamen IT-Dienstleisters.

Szenario VI Marktlösung kann wie folgt beschrieben werden:

- die IT-Leistungen für die Stadt werden bedarfsweise und mit Ausnahme definierter Kernanwendungen „am Markt“ bei externen Dienstleistern im Rahmen von Ausschreibungen beschafft;
- der EBE IBB wird aufgelöst und die Aufgaben funktional differenziert in die Kernverwaltung überführt, d. h. die Steuerungsaufgaben gehen zur übergreifenden IT-Steuerung, die Aufgaben der IT-Leistungserbringung gehen auf eine andere Organisationseinheit in der Kernverwaltung über (als Amt oder Teil eines Amtes);
- die Kooperation mit den SWB wird ganz oder teilweise aufgelöst (z. B. gemeinsames Datennetz bleibt bestehen).

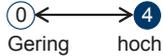
4.2.4 Bewertung und Priorisierung der Szenarien

Die Szenarien für die IT-Leistungserbringung wurden anhand eines einheitlichen, qualitativen Kriteriensets auf Vorschlag von PD durch das Kernteam bewertet.

Kriterium	Erläuterung
Wirtschaftliche Effekte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erwartete, ökonomische Effekte für die Stadt (Effizienzpotenziale) ▪ Ökonomische Auswirkung für den Konzern Stadt
Qualitative Effekte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung von Prozessen und Services aus Nutzersicht ▪ Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen IT-Dienstleistern
Steuerungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Möglichkeiten outputorientierter Steuerung des Leistungserbringers ▪ Stadtseitiger Einfluss auf das Leistungsangebot
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erweiterbarkeit und Aufnahmefähigkeit für weitere Leistungen ▪ Operative Anpassungsfähigkeit des Leistungserbringers
Geringe Umsetzungs-komplexität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzieller und zeitlicher Umsetzungsaufwand ▪ Rechtliche Komplexität und Anforderungen ▪ Mögliche Risiken in der Umsetzung, z. B. aufgrund von Abhängigkeiten
Zukunftsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigung künftiger Entwicklungen u. Anforderungen ▪ Weiterentwicklungsmöglichkeiten, z. B. für künftige Kooperationen

Schaubild 13: Bewertungskriterien für die Szenarien zur IT-Leistungserbringung

Bei der Bewertung der Szenarien wurden die Kriterien gleichgewichtet und mit bis zu vier Punkten versehen. Im Ergebnis der Bewertung wurden die Szenarien III Optimierter Status quo sowie V Institutionelle Kooperation am Höchsten bewertet (vgl. **Schaubild 14**).

Kriterienerfüllung


Kriterium	I. Eigen-erbringung	II. Städtisches DLZ	III. Optimierter Status quo	IV. Full-Service SWB	V. Institut. Kooperation	VI. Markt-lösung
Wirtschaftliche Effekte						
Qualitative Effekte						
Steuerungsmöglichkeiten						
Flexibilität						
Geringe Umsetzungs-komplexität						
Zukunftsfähigkeit						
∑ Punkte	8	10	11	6	11	10

Schaubild 14: Bewertung der Szenarien zur IT-Leistungserbringung

Im Folgenden werden die Gründe für die Priorisierung der beiden Szenarien und insbesondere das kurzfristige Anliegen einer Optimierung des Status quo dargelegt. Ebenso werden die Ausschlussgründe für die weiteren Szenarien dargestellt.

Die Auswahl von **Szenario III Optimierter Status quo** als nächster Schritt ist wie folgt zu begründen: Bei diesem Szenario handelt es sich um ein – angesichts der heute limitierten Steuerungsfähigkeit der Stadt – umsetzbares, risikoarmes Vorgehen, mit dem jedoch eine zukünftige Weiterentwicklung in verschiedene Richtungen möglich bleibt. Mithin kann das Szenario als ein notwendiger Schritt zur Weiterentwicklung betrachtet werden. Das Szenario weist im Vergleich zu den anderen Szenarien eine relativ geringe Umsetzungscomplexität und den geringsten Reorganisationsbedarf auf, was aus einer Gesamtperspektive – angesichts der zusätzlichen Aufwände für den Aufbau der IT-Steuerungsfunktion – positiv zu beurteilen ist. Aufgrund der vergleichsweise geringen Umsetzungscomplexität wird es möglich, zeitnah spürbare Verbesserungen in der IT-Leistungserbringung zu erzielen.

Der Aufbau der IT-Steuerung und die Optimierung der IT-Leistungserbringung gehen bei diesem Szenario „Hand in Hand“: Das Szenario ermöglicht, dass die IT-Steuerung frühzeitig an der Optimierung der IT-Leistungserbringung mitwirkt. Auf diese Weise wird der geteilten Leistungserbringung zwischen Stadt und SWB die Chance zur Verbesserung gegeben, was in der Vergangenheit durch die Abstinenz einer effektiveren Steuerungsfunktion erschwert wurde.

Durch die Überführung des EBE IBB in die Kernverwaltung werden die organisatorische Komplexität und der administrative Aufwand reduziert sowie die Transparenz in Bezug auf die Preise erhöht. Dies betrifft insbesondere die Reduktion der heute sehr hohen Aufwände für die Rechnungserstellung auf Seiten des heutigen IBB und der stadtseitigen Rechnungsprüfung. Die Preise für die „beeinflussbaren“ Standard-IT-Leistungen würden durch die übergreifende IT-Steuerung direkt und ohne Aufschlag an die Nutzer weitergeleitet. Die Leistungen der IBB-Nachfolgeorganisation würden im Rahmen der internen Verrechnung an die Ämter verrechnet. Die Überführung des IBB in die Kernverwaltung bietet überdies die Möglichkeit, die Schnittstellen zwischen IT- und Fachseite beim Anwendungsmanagement zu optimieren. Ferner bietet das Szenario aus Sicht der Mitarbeiter des IBB eine verlässliche Perspektive in der Kernverwaltung.

Durch das Neuaufsetzen der Verträge mit den SWB – in Kombination mit dem Aufbau der stadtseitigen IT-Steuerung – wird die Steuerungsfähigkeit erhöht. Zudem werden die Steuerungs- und Kommunikationsbeziehungen zwischen der Stadt und den SWB verbessert, indem die übergreifende IT-Steuerung auf Stadtseite die Schnittstelle zu den SWB übernimmt und für das Management der Verträge mit den SWB verantwortlich ist. Die SWB haben ihrerseits überdies angeregt, die „IT-Governance“ zwischen Stadt und SWB durch Stärkung bzw. Wiederbelebung des gemeinsamen IT-Beirates zu verbessern.

Überdies bietet eine Optimierung der IT-Leistungserbringung mit den SWB – bei konsequenter Anwendung – wirtschaftliches Potenzial für die Stadt. Das Szenario bietet die Möglichkeit die Aufgabenverteilung zwischen Stadt und SWB in der IT-Leistungserbringung zu optimieren. Basis-IT-Leistungen können auf Seiten der Stadt reduziert und bei den SWB gebündelt werden und sich die Stadt auf kommunalspezifische IT-Services, v. a. kommunale SAP- und Fachanwendungen, fokussieren. Die Rollenteilung zwischen Stadt und SWB kann grob wie folgt zusammengefasst werden: Die SWB erbringen marktübliche Standard-IT-Leistungen, die Mengeneffekte bergen, und die Stadt legt den Schwerpunkt auf kommunalspezifische IT.

Aus der Perspektive „Konzern Stadt“ ist beim Szenario III vorteilhaft, dass zunächst keine zusätzlichen Kosten auf die SWB durch den Wegfall der stadtseitigen Kostenerstattung für die IT-Leistungen zukommen. Ferner kann bei diesem Szenario eine Umstellung des Abrechnungsmodells von der Kostenerstattung hin zu einem Preismodell zu einer ausgewogeneren Verteilung von Risiken zwischen SWB und Stadt beitragen und Anreize zur Optimierung der IT-Leistungserbringung setzen. Eine Beendigung oder Weiterentwicklung der Kooperation

mit den SWB ist jedoch auch in diesem Szenario mittel- bis langfristig möglich. Dafür ist in den Verträgen ein geordnetes Ausstiegsszenario zu definieren und auf dieser Basis ein Plan auszuarbeiten, der einen geordneten Übergang der Stadt von den SWB zu einem anderen Dienstleister (s. unten) ermöglicht und dabei etwaige Verluste für die SWB minimiert. Der Dialog zwischen Stadt und den SWB in Bezug auf die jeweilige mittel- bis langfristige Planung sollte im Rahmen einer „Regel-Governance“ intensiviert werden, um die Kooperation in dieser oder einer anderen Form (z. B. mit dritten Partnern) zu intensivieren oder auch getrennte Wege zu gehen.

Das **Szenario V institutionelle Kooperation** wurde ebenfalls hoch priorisiert, jedoch als Mittelfrist-Szenario eingestuft. Die Zusammenarbeit mit anderen kommunalen Gebietskörperschaften in Form eines gemeinsamen IT-Dienstleisters bietet – in Abhängigkeit der IT-Systeme des Partners – im Bereich der Fachanwendungen bzw. kommunalspezifischer IT-Services höhere Potenziale als die Zusammenarbeit mit den SWB. Im Bereich der Basis-IT bzw. IT-Infrastruktur ist dieses Potenzial von der Größe eines etwaigen gemeinsamen IT-Dienstleisters abhängig. Ein spezialisierter, kommunaler IT-Dienstleister mit einer kritischen Größe hat die Anforderungen für Kommunen im Blick und richtet sein Leistungsportfolio an seiner Zielgruppe aus. Diese Form der kommunalspezifischen Kooperation weist eine hohe Zukunftsfähigkeit auf, insbesondere in Bezug auf den IT-Fachkräftemangel und eine mittelfristig zu erwartende Fusionswelle unter den kommunalen IT-Dienstleistern. Im Vergleich zum Szenario III Optimierter Status quo weist dieses Szenario jedoch ein deutlich höhere Umsetzungscomplexität und -risiken auf. Mithin sind ein oder mehrere passfähige Kooperationspartner zu finden.

Die beiden priorisierten Szenarien III Optimierter Status quo und V Institutionelle Kooperation sind mit Blick auf eine Weiterentwicklung kompatibel und können zu einem Entwicklungspfad zusammengesetzt werden (s. **Schaubild 15**).

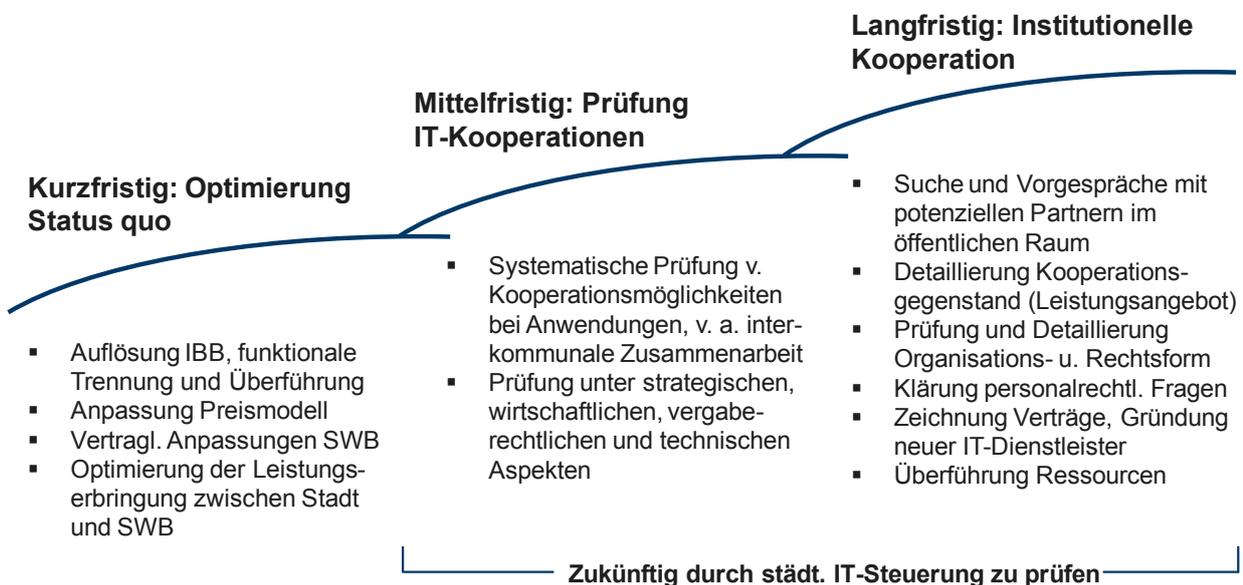


Schaubild 15: Entwicklungspfad für die IT

Bei diesem Entwicklungspfad ist die Optimierung des Status quo ein kurzfristig anzugehendes Vorhaben, während die institutionelle Kooperation längerfristig, mit hinreichendem Vorlauf eingegangen wird. Der hier vorgeschlagene Entwicklungspfad sieht zudem vor, mittelfristig kleinere IT-Kooperationen auf der Ebene von Anwendungen als interkommunale Zusammenarbeit oder als externes Application Management systematisch zu prüfen. Diese können den Einstieg bzw. die Vorstufe für eine größer angelegte Kooperation darstellen. Die Prüfung von IT-Kooperationen obliegt künftig der übergreifenden IT-Steuerung der Stadt Bielefeld.

Trotz des skizzierten Entwicklungspfad ist festzuhalten, dass nach der Optimierung des Status quo auch der Einstieg in andere Szenarien, wie z. B. der Aufbau eines städtischen IT-Dienstleistungszentrums, möglich ist.

Die weiteren betrachteten Szenarien wurden aus folgenden Gründen nicht priorisiert:

Szenario I Eigenerbringung: Die Wiederaufbau eines städtischen Full-Service-Providers weist wegen der notwendigen Personalgewinnung und des Aufbaus oder der Anmietung von Infrastruktur eine hohe Umsetzungscomplexität auf. Der Weg, die IT wieder selbst zu betreiben, erscheint angesichts des IT-Fachkräftemangels, geringer Größe und zunehmender interkommunaler Kooperationen im Umfeld Bielefelds wenig zukunftsfähig und wirtschaftlich. Zudem würden Doppelstrukturen in der IT im Konzern Stadt aufgebaut, was weder strategisch noch wirtschaftlich sinnvoll erscheint.

Szenario II Städtisches IT-Dienstleistungszentrum: Das Szenario wurde etwas geringer als die priorisierten Szenarien bewertet. Aus der Perspektive des Konzerns Stadt ist das Szenario positiv zu werten, doch besteht auch hier eine hohe Umsetzungscomplexität und die Synergieeffekte beschränken sich auf Basis-IT und IT-Infrastruktur, da die Stadtverwaltung und ihre Töchter bei den Anwendungen wenig oder gar keine Gemeinsamkeit aufweisen. Auch ist das Potenzial im Konzern Stadt geringer als eine externe Kooperation mit Dritten, wie im Falle der institutionellen Kooperation. Mit der größten städtischen Tochter, den SWB, wird bereits kooperiert.

Szenario IV Full-Service SWB: Das Szenario weist geringere Vorteile als die Optimierung des Status quo, da keine Synergien im Bereich der Fachanwendungen mit den SWB bestehen und die Leistungserbringung aufgrund des Umsatzsteuernachteils bei Erbringung durch die SWB teurer würde als im Status quo. Auch eine Umsetzung wäre aufgrund des notwendigen Personalübergangs vom IBB zu den SWB nicht einfach. Weiterhin wurde das Kriterium Steuerungsmöglichkeiten bei diesem Szenario negativ bewertet.

Szenario VI Marktlösung: Die Marktlösung ist – analog zur institutionellen Kooperation – mindestens als Mittelfrist-Szenario zu betrachten, wurde jedoch im Vergleich mit dieser geringer bewertet. Die Stadt ist heute steuerungsseitig nicht für eine Marktlösung aufgestellt. Bei vielen unterschiedlichen Dienstleistern ist der Aufwand für Steuerung bzw. Vertragsmanagement nicht zu unterschätzen. Ebenso werden die wirtschaftlichen Effekte im Vergleich zur Kooperation mit den SWB, die auf Basis einer Kostenumlage erfolgt, als gering eingeschätzt. Ebenso ist bei diesem Modell anzuführen, dass die Leistungen unter Umständen wenig kommunalspezifisch sind. Da dieses Modell die Auflösung einer Kooperation mit den SWB erfordert, ist die Wirtschaftlichkeit für den Konzern Stadt – zumindest kurzfristig – nicht gegeben.

Nach Durchführung der Bewertung wird vorgeschlagen, zunächst Szenario III Optimierter Status quo anzugehen.

4.2.5 Detaillierungsbedarf in Bezug auf die IT-Leistungserbringung

Wesentliche konzeptionelle Elemente wurden bereits durch den VV entschieden. Detailfragen, insbesondere zur Optimierung einzelner IT-Services, können jedoch nicht im Rahmen des Grobkonzepts geklärt werden. Daher wird an dieser Stelle auf zwei Themen eingegangen, die einer Konkretisierung bedürfen: Die Arbeitsplatz-Betreuung und die Zusammenarbeit mit den SWB.

Die **Arbeitsplatz-Betreuung** erfolgt heute dezentral und heterogen und weist Optimierungspotenziale auf (vgl. Abschnitt 4.2.2). Mit Blick auf die IT-Neuausrichtung ist die heutige Rolle IT-Koordinator in Frage zu stellen, die eine Mischung aus Steuerungs- und Leistungserbringungsaufgaben vorsieht. Die Steuerungsaufgaben entfallen bei dieser Rolle und gehen grundsätzlich gebündelt auf die neue Rolle dezentraler IT-Manager über. Auch die Leistungserbringungsaufgaben der IT-Arbeitsplatzbetreuung sollten anders organisiert werden, wobei ein hoher Grad der Bündelung und Standardisierung erzielt werden kann. Grundsätzlich ist es möglich, IT-

Arbeitsplätze weitestgehend ohne dezentrales IT-Personal zu betreiben. Die Entscheidung, ob man sich dezentrales IT-Personal zur Arbeitsplatz-Betreuung „erlauben“ möchte, ist vielmehr von der Kultur und den Gewohnheiten einer Organisation abhängig (s. auch 4.1.3.3 Organisation des dezentralen IT-Managements). Für die künftige Organisation der Arbeitsplatzbetreuung sind verschiedene Modelle – von einem weitestgehend Hotline-basierten „Remote-Modell“ bis hin zur „physischen Variante“ mit eigenen Mitarbeitern – mit unterschiedlichen Effizienzgraden möglich. Die überwiegende Mehrheit der Standard-Anfragen sollten durch die Hotline gelöst werden. Die Voraussetzungen für eine hohe Erstlösungsrate durch die Hotline sind aus Sicht der Stadt eine Verbesserung der Serviceorientierung und Kompetenz sowie eine Anpassung der Verträge mit definierten Service Levels. Die selteneren, schwerwiegenden Probleme, die einen Geräteaustausch erfordern, können durch externe Dienstleister wahrgenommen werden. Sollte sich die Stadt jedoch dazu entscheiden, weiterhin eigene IT-Arbeitsplatzbetreuer vorzuhalten, sollte diese Kapazitäten in wenigen professionellen Vollzeitkräften gebündelt werden und deren Einsatz von der Hotline gesteuert werden. Ebenso ist eine zentrale organisatorische Anbindung dieser Kräfte bei einem städtischen IT-Dienstleister in der Kernverwaltung entsprechend Szenario III Optimierter Status quo denkbar.

Im Einzelnen sollten folgende Ansatzpunkte zur Optimierung der Arbeitsplatz-Betreuung betrachtet werden:

- **Einsatz der Hotline:** Die Hotline sollte als Single-Point-of-Contact verwendet werden, die User sollten direkt anrufen. Eine Erstlösung oder Anrufe durch dezentrales IT-Personal sollte entfallen.
- **Vereinfachung des Bestellprozesses:** Dies kann – mit Genehmigung des Vorgesetzten – im User-Selfservice im E-Kaufhaus/Online-Shop, gebündelt durch die Sekretariate oder per telefonischer Bestellung erfolgen. Ebenso kann die Bestellung eines IT-Arbeitsplatzes ggf. direkt bei der Anmeldung von neuem IT-Personal als Teil eines Eintrittsbogens erfolgen. Der Austausch von IT-Arbeitsplätzen erfolgt schließlich nur bei Defekten, bei neuen Mitarbeitern oder im Rahmen eines Regelaustauschs zum Ende des Lebenszyklus.
- **Definition eines einheitlichen Lebenszyklus für den Standard-Arbeitsplatz:** Der Austausch der Standard-Arbeitsplatzausstattung (Hardware) kann nach Ablauf einheitlich definierter Lebenszyklen erfolgen. Somit sind in der Regel keine Einzelbestellungen erforderlich, sondern es kann ein gebündelter Austausch durch den Dienstleister im definierten Intervall erfolgen. Zudem kann die Störanfälligkeit auf diese Weise reduziert werden.
- **Administratorenrechte:** Administratorenrechte sollten zentral wahrgenommen werden. Zurücksetzen von Passwörtern etc. sollte ausschließlich durch die Hotline erfolgen.
- **Freischaltung von Netzwerkanschlüssen:** Es ist zu prüfen, ob die Aufwände zur Freischaltung von Netzwerkanschlüssen beim Austausch von PCs reduziert werden können. Die Freischaltung sollte soweit wie möglich ohne manuelle Aufwände erfolgen.
- **Aufwandsreduktion für Inventarverwaltung (Asset Management):** Dezentral werden Inventarlisten gepflegt, die in ihrem Aufwand ggf. grundsätzlich zu reduzieren oder an anderer Stelle (z. B. in Sekretariaten) zu halten sind.

Mit Blick auf die **Zusammenarbeit mit den SWB** sind die in den IT-Services bestehenden Optimierungspotenziale zu detaillieren. Wie in Abschnitt 4.2.2 Bündelungs- und Kooperationspotenzial in den IT-Services skizziert, gibt es unter Umständen Bereiche, wie z. B. die SAP-Basis und das Personalsystem HCM, bei denen Effizienzpotenziale bestehen. Entsprechende Vorschläge zur Optimierung sollten von SWB und IBB vorgelegt werden. Weiterhin ist das künftige Abrechnungsmodell zwischen der Stadt als Auftraggeber und den SWB als

IT-Dienstleister neu zu definieren. Es ist ein unternehmerischer Ansatz in Form von kalkulierbaren Preisen anstelle des heutigen Ansatzes der Kostenerstattung anzustreben. Der heutige Ansatz sieht zu wenige Anreize zur Optimierung seitens der SWB und birgt für die Stadt hohe Kostenrisiken. Künftig sollte sich der Dienstleister gegen einen verbindlich kalkulierten Preis optimieren müssen. Ein bei Partnerschaften verbreitetes Instrument ist zudem die „Open-Book-Policy“, die dem Auftraggeber Transparenz über die Kostenstrukturen ermöglicht. Weiterhin ist die Governance zwischen Stadt und SWB im Dialog zu detaillieren und dabei z. B. über eine Revitalisierung und Stärkung des IT-Beirats zu sprechen (Aufgaben, Kompetenzen, Regeln der Zusammenarbeit, etc.). Die künftige Zusammenarbeit mit den SWB sollte von Gedanken geleitet sein, dass es sich um einen gemeinsamen Rechenzentrumsbetrieb handelt.

4.3 Gesamtbild und Abhängigkeiten in der IT-Organisation

Abschließend wird das Gesamtbild einer künftigen IT-Organisation der Stadt Bielefeld mitsamt der im Grobkonzept betrachteten Optionen zusammenfassend dargestellt (s. **Schaubild 16**).

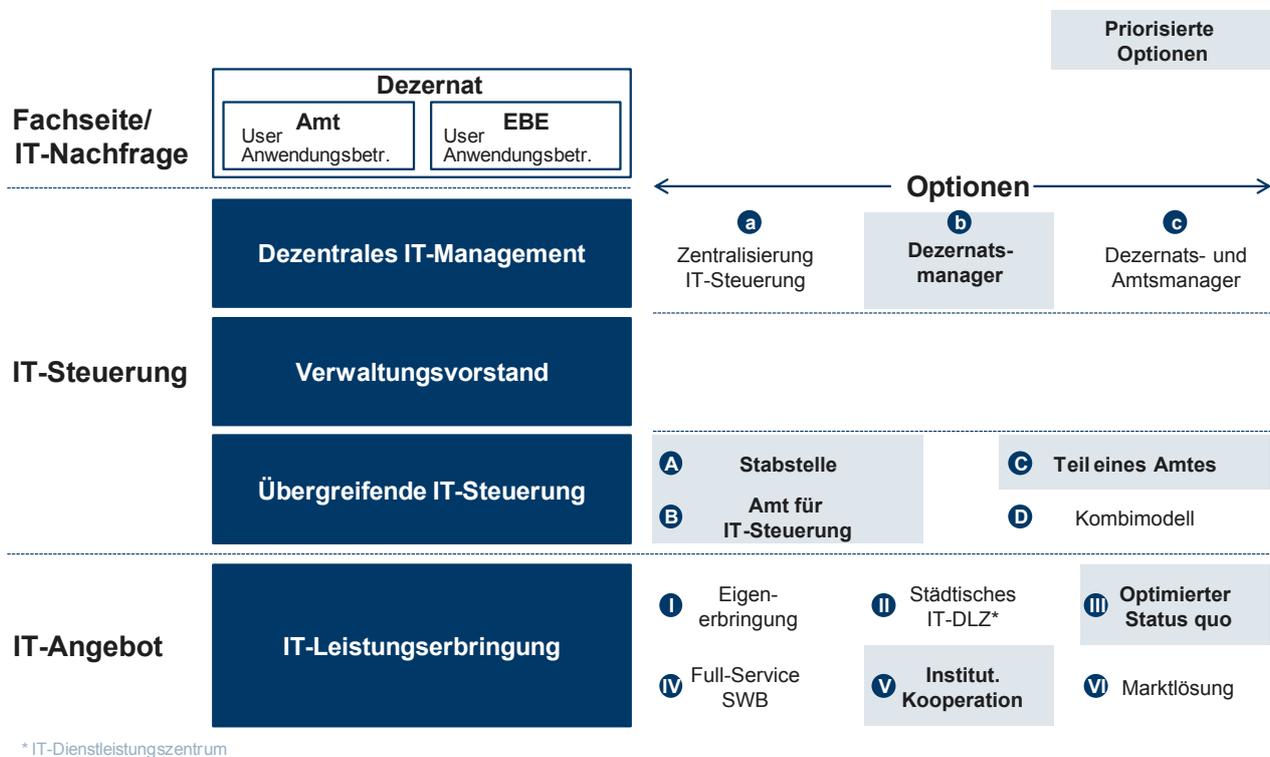


Schaubild 16: Gesamtbild der IT-Organisation mit betrachteten Optionen

Bislang wurde keine Entscheidung hinsichtlich der Organisation der übergreifenden IT-Steuerung und der künftigen IT-Leistungserbringung gemäß dem Szenario III Optimierter Status quo getroffen. Die übergreifende IT-Steuerung kann als Stabstelle, eigenes IT-Steuerungsamt oder Teil eines Amtes realisiert werden (vgl. Abschnitt 4.1.2.3). Für die IT-Leistungserbringung bestehen gemäß Szenario III Optimierter Status quo die Optionen, die Aufgaben des IBB in Form eines Amtes oder in einem bestehenden Amt zu organisieren (vgl. Abschnitt 4.2.3).

Zwischen den Organisationsoptionen für die IT-Steuerung und die IT-Leistungserbringung bestehen Abhängigkeiten, denn unter der Prämisse einer funktionalen und organisatorischen Trennung der IT-Steuerung und der IT-Leistungserbringung ist nicht jede Kombination der betrachteten Optionen möglich. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass – auf Basis der Priorisierung des Kernteams und der Diskussion im VV – die übergreifende IT-Steuerung und die IT-Leistungserbringung voraussichtlich im Dezernat 1 angesiedelt werden sollen. Eine

zu große Nähe der beiden Funktionsbereiche, insbesondere im Falle einer vormals zusammenhängenden Einheit (IBB), reduziert die Unabhängigkeit und Spielräume der IT-Steuerung sowie die Transparenz der IT-Organisation insgesamt. Zur Befolgung des Grundsatzes, IT-Steuerung und -Leistungserbringung nicht in einer Organisationseinheit und auf einer Ebene zu verorten, sind hierbei in vier der insgesamt sechs Kombinationsmöglichkeiten Abhängigkeiten zu berücksichtigen (s. **Schaubild 17**).

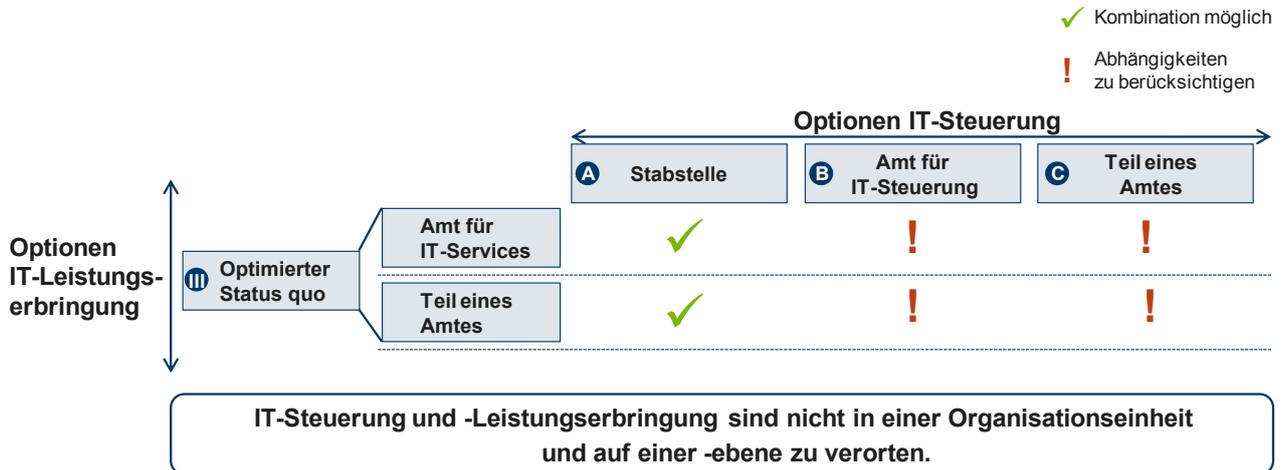


Schaubild 17: Abhängigkeiten zwischen Organisationsoptionen im Gesamtbild der IT-Organisation

Bei der Überführung der IT-Leistungserbringung vom IBB in die Stadtverwaltung in ein eigenes IT-Services-Amt ist zu berücksichtigen, dass die Einrichtung von zwei separaten IT-Ämtern differenziert nach Steuerung und Leistungserbringung wie auch die Einrichtung eines einzigen IT-Amtes mit zwei funktional differenzierten Abteilungen (Steuerung und Leistungserbringung) weder den Grundsatz der funktionalen Trennung hinreichend erfüllt noch zweckmäßig ist. Auch die Verortung eines Funktionsbereiches in einem bestehenden Amt bei gleichzeitiger Errichtung eines Amtes für den anderen Funktionsbereich ist nicht zweckmäßig. Bei der Entscheidungsfindung sind auch die unterschiedlichen Größen der Funktionsbereiche zu berücksichtigen (übergreifende IT-Steuerung ca. 6 VZÄ; heutiger IBB ca. 38 VZÄ).

Die Einrichtung einer eigenen Stabstelle für die übergreifende IT-Steuerung ist hingegen mit beiden Organisationsoptionen der IT-Leistungserbringung kompatibel und daher bei einer Umsetzung des Szenarios III der IT-Leistungserbringung zu priorisieren.

5 Weiteres Vorgehen in Richtung Detailkonzept

Aufbauend auf dem vorliegenden Grobkonzept ist ein Detailkonzept als finale Entscheidungsgrundlage zur Neuausrichtung der IT-Organisation im Rahmen eines Projekts zu erarbeiten.

Die Ziele dieses Folgeprojekts umfassen die Detaillierung konzeptioneller Elemente, die Herbeiführung der diesbezüglichen Entscheidungen sowie die Initiierung der Umsetzung. Das Detailkonzept soll damit eine umsetzungsreife IT-Organisation beschreiben.

Das Projekt sollte durch den VV beauftragt und erneut ein städtisches Projektteam konstituiert werden. Die Projektleitung sollte wiederum regelmäßig an den VV berichten sowie bei Bedarf Entscheidungen einholen. Für das Projekt sollten bei den Projektteammitgliedern die notwendigen Personalkapazitäten berücksichtigt werden. Mit Blick auf die Projektleitung ist eine teilweise Freistellung für die Projektarbeit zu empfehlen. Als Experten sollten Vertreter des IBB einbezogen werden, um ihrerseits Vorschläge zur Optimierung der IT-Leistungserbringung einzubringen. Bei Bedarf sollten Vertreter der SWB als Gäste eingeladen werden. Ebenso sollten, wenn es um die Optimierung bzw. Reorganisation einzelner IT-Services geht, Nutzervertreter aus den Ämtern vom Projektteam eingeladen werden.

Inhaltlich sollte das Projekt zur Erarbeitung des Detailkonzepts wieder funktional – in IT-Steuerung und in IT-Leistungserbringung – untergliedert sein. Ebenso sind Aufgaben der Fachseite zu konkretisieren und abzugrenzen. Mit Blick auf die Umsetzung sind die Detaillierung und der Aufbau der übergreifenden IT-Steuerung prioritär. Der Aufbau sollte nach der Konkretisierung der Zielorganisation, der Qualifikations- und Stellenprofile und der notwendigen Kapazitäten durch das Projektteam (Schritte s. u.) unmittelbar beginnen, also parallel zu den weiteren Projektarbeiten im Bereich der IT-Leistungserbringung erfolgen. Die dann frühzeitig arbeitsfähige IT-Steuerung kann so die Detaillierung weiterer Konzeptelemente übernehmen bzw. prägen. Insbesondere sollte die übergreifende IT-Steuerung bei der Konkretisierung der städtischen IT-Governance und, falls zeitlich passend, bei der Neugestaltung der Vertrags- und Leistungsbeziehungen mitwirken.

In zeitlicher Hinsicht sollte das Folgeprojekt bis Mitte 2017 abgeschlossen werden, so dass eine Umsetzung ab Mitte 2017 vorbereitet werden kann.

Nach Möglichkeit sollten vor dem Projektstart **offene Organisationsfragen** – unter Berücksichtigung entsprechender Abhängigkeiten (vgl. Abschnitt 4.3) – durch den VV mit Beteiligung des neuen Kämmers entschieden werden:

- **Organisation der übergreifenden IT-Steuerung** in Form einer Stabstelle, eines Amtes oder Teil eines Amtes,
- **Organisation der IT-Leistungserbringung** in Form eines Amtes oder als Teil eines Amtes.

In Bezug auf die **IT-Steuerung** sind folgende konzeptionelle Elemente zu detaillieren:

- Ziel-Organisationen für übergreifende IT-Steuerung und dezentrales IT-Management auf Basis der Entscheidung des VV,
- Qualifikations- und Stellenprofile für die übergreifende IT-Steuerung und das dezentrale IT-Management,
- Kapazitätsschätzung (Validierung anhand Aufgabenprofil und Stellenzuschnitt),
- Analyse des Haushalts zur Konkretisierung der neuen IT-Budgetierung (ab 2018),
- Verortung des Vertragsmanagements und ggf. Differenzierung der Verträge („Wer hält welche Verträge?“),

- Städtische IT-Governance, d. h die Zusammenarbeit zwischen IT-Steuerung, Fachseite und IT-Angebotsseite (insb. Formate und Prozesse der Zusammenarbeit; Vertrags- und Leistungsbeziehungen)⁷.

In Bezug auf die **Fachseite** sind folgende konzeptionelle Elemente zu detaillieren:

- Rolle Anwendungsbetreuer mitsamt Aufgabenprofil,
- Abgrenzung der Aufgaben von der IT-Leistungserbringung,
- Organisation der Anwendungsbetreuung.

In Bezug auf die **IT-Leistungserbringung** sind folgende konzeptionelle Elemente zu detaillieren:

- Optimierungspotenziale in den IT-Services:
 - Synergien zwischen Stadt und SWB (Vorschläge der Dienstleister einzuholen),
 - Organisation der IT-Arbeitsplatzbetreuung,
 - Optimierungspotenziale bei SAP-Anwendungen,
 - künftige Aufgabenteilung zwischen städtischen IT-Dienstleister in der Kernverwaltung (als „IBB-Nachfolger“) und SWB,
 - Zuschnitt von Teilprojekten zur Optimierung der optimierungsfähigen IT-Services.
- „Überführungsplan“ für den IBB mitsamt:
 - Ziel-Organisation für Nachfolgeorganisation in Kernverwaltung,
 - Aufgaben- bzw. Leistungsprofil für Nachfolgeorganisation,
 - Haushaltsauswirkungen der Überführung,
 - künftiger Verrechnungsmodus für Leistungen,
 - Zeitplan für Überführung.
- Neuaufsetzen der Verträge mit den SWB:
 - „Lückenanalyse“ und Vergleich des bestehenden Vertragswerks mit marktüblichen Verträgen,
 - Erstellung Leistungsscheine,
 - Entwurf Service Levels (Muster),
 - Definition Eskalationswege bei Schlechtleistung,
 - Regelung für Exit-Szenario (Konditionen für die Beendigung der Verträge),
 - ggf. Anforderung für Benchmark der erbrachten IT-Services.

Für die Umsetzung ist im Rahmen des Detailkonzept-Projekts abschließend ein Umsetzungsfahrplan zu erarbeiten. Die Umsetzung des Detailkonzepts sollte dann – sofern möglich – unter einer Gesamtprogrammsteuerung durch die übergreifende IT-Steuerung erfolgen, die an den VV berichtet.

⁷ In Form einer Grobbeschreibung, die abschließende Detaillierung und Umsetzung sollte durch die IT-Steuerung erfolgen.